



Koulutuspalvelujen tuotteistaminen- Case Sykli

Johanna Viskari

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Koulutuspalvelujen tuotteistaminen- Case Sykli

Johanna Viskari
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu
Opinnäytetyö
maaliskuu, 2025

Johanna Viskari
Koulutuspalveluiden tuotteistaminen - Case Sykli

Vuosi 2025 Sivumäärä 92

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli ammatilliselle koulutukselle suunnattuja kestävyden rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvien koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Työn tavoitteena oli tunnistaa asiakkaiden keskeisimmät tarpeet ja koota niitä vastaavat koulutuspalvelut yhteen dokumenttiin.

Kehittämistyön toimeksiantajana toimi Suomen ympäristöopisto Sykli, joka on valtakunnallinen kouluttaja ja kehittäjä. Syklin toiminta perustuu vastuullisuuteen ja kestäväen kehityksen edelläkävijyyteen. Sen tavoitteena on edistää kestävää kehitystä ja ympäristövastuullisuutta. Kehittämistyön tietoperustassa perehdytään arvonmuodostumisen logiikoihin ja erityisesti julkisen sektorin rooliin palvelun tuottajana ja arvonluojana. Lisäksi tarkastellaan asiantuntija- ja koulutuspalveluja sekä niiden tuotteistamista.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun lähestymistapaa hyödyntäen Tuplatimanttimallin mukaisesti. Aiheeseen ja kohdejoukkoon tutustuttiin osallistamalla aihetta käsitteleviin webinaareihin ja Syklin sisäisen työryhmän tapaamisiin. Tietoa ammatillisen koulutuksen haasteista ja tarpeista kerättiin teemahaastatteluilla yhdeksältä ammatillisen koulutuksen edustajalta. Haastattelut analysoitiin ja teemoiteltiin, ja aineistosta muodostettiin viisi asiakasprosoana, joita hyödynnettiin työpajoissa. Lisäksi toteutettiin etnografinen tutkimus koulutuspalveluihin hakeutumisesta. Etnografisen tutkimuksen tuloksena syntyi palvelupolku, jota hyödynnettiin myös kehittämistyön eri vaiheissa. Sisäisissä työpajoissa muodostettiin yhteistä ymmärrystä koulutuspalvelujen vastaavuudesta asiakastarpeisiin ja koottiin kohdejoukolle koulutustarjotin.

Työn tuloksena kehitettiin koulutustarjotin, johon on koottu ne Syklin koulutuspalvelut, jotka vastaavat asiakastarpeisiin tai voisivat pienillä muutoksilla kohdentua kyseiselle kohdejoukolle. Lisäksi aineiston tulosten pohjalta kehitettiin kolme koulutuspakettia siten, että niiden sisältö soveltuu kestävyystyössä eri vaiheissa oleville ammatillisille koulutuksille.

Asiasanat: asiantuntijapalvelu, koulutuspalvelu, julkinen palvelulogiikka, tuotteistaminen, palvelumuotoilu

Johanna Viskari
Productization of Educational Services - Case Sykli

Year	2025	Pages	92
------	------	-------	----

The purpose of this master's thesis was to productize educational services aimed at building and maintaining sustainability in vocational education. The goal was to identify the key needs of customers and to compile the corresponding educational services into a single document.

The client of this development work was Sykli Environmental College, a national education and development organization. Sykli's activities are based on responsibility and pioneering sustainable development, and its aim is to promote sustainable development and environmental responsibility.

The theoretical framework of this thesis is based on the logics of customer value creation, particularly the role of the public sector as a service provider and value enabler. Additionally, it also examines expert and educational services and their productization.

The development work was carried out using a service design approach following the Double Diamond model. The topic and the target group were explored by participating in webinars organized by Sykli and in meetings of Sykli's internal working group. Data about the customer challenges and needs were collected through thematic interviews with nine vocational school stakeholders. The interviews were analyzed and themed, resulting in the creation of five client personas. In addition, an autoethnographic survey on access to educational services was carried out. The result was a customer journey map, which was also utilized in the different phases of the development work. Internal workshops were held to develop a common understanding of the current alignment of educational services to customer needs and to compile an educational offering for the target group.

The outcome of the development work was an educational offering document which lists the educational services that meet customer needs or could be adapted for the specific target group with minor modifications. Additionally, three educational service packages were developed for vocational education institutions at different stages of their sustainability journey.

Keywords: expert service, education service, public service logic, productization, service design

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Toimeksiantajan kuvaus	7
1.3	Kehittämistyön rakenne	9
2	Asiantuntijapalvelut ja niiden tuotteistaminen	9
2.1	Asiakkaan kokema arvo ja sen muodostuminen.....	10
2.2	Arvonmuodostumisen logiikat	10
2.3	Julkinen sektori palvelujen tuottajana ja arvonluojana.....	14
2.4	Asiantuntija- ja koulutuspalvelut	20
2.5	Tuotteistamisprosessi	22
3	Kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät	32
3.1	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset	32
3.2	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapoina	33
3.3	Kehittämistyön vaiheet	38
3.3.1	Vaihe 1 - Ymmärryksen muodostaminen	39
3.3.2	Vaihe 2 - Ongelman kiteyttäminen.....	43
3.3.3	Vaihe 3 - Yhteiskehittäminen ja ideointi.....	53
3.3.4	Vaihe 4 - Testaus ja konseptointi	56
4	Tulokset	62
5	Johtopäätökset ja pohdinta	65
5.1	Johtopäätökset.....	65
5.2	Pohdinta	67
5.3	Jatkokehittämisaiheet	72
	Kuviot	78
	Taulukot	78
	Liitteet.....	79

1 Johdanto

Ammatilliset oppilaitokset ovat keskeinen osa Suomen julkishallintoa ja koulutusjärjestelmää. Ne tarjoavat monipuolista koulutusta, joka vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin ja edistää opiskelijoiden ammatillista osaamista. Ammatillisilla oppilaitoksilla on merkittävä rooli myös kestävä kehityksen edistämässä ja vihreän siirtymän toteuttamisessa. Kestävyysosaamisen integroiminen ammatilliseen koulutukseen auttaa opiskelijoita ymmärtämään ja ratkaisemaan ympäristöhaasteita sekä soveltamaan kestävä kehityksen periaatteita tulevaisuudessa.

Oppilaitokset edistävät jo nyt kestävä tulevaisuutta monin eri tavoin. Työ ei ole kuitenkaan velvoittavaa eikä se ole vielä saavuttanut kaikkia. Julkisen hallinnon uudistettu strategia vuodelle 2030 asetti tavoitteeksi kestävä hyvinvoinnin. Tähän tavoitteeseen pyritään sujuvoittamalla arjen palveluita, turvaamalla yhteiskunnan oikeusvarmuus ja luomalla uusia mahdollisuuksia niin yrityksille kuin yhteisöille. (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 7-10.) Myös ammatillisten tutkintojen kehittämisestä vastaava TUTKE4-työryhmä esittää raportissaan muun muassa vihreän siirtymän osa-alueiden mukaan ottamista ammatilliseen tutkintokoulutukseen (Syklin toimintakertomus 2023, 7). Ympäristöhaasteet on siis huomioitu, mutta työtä on kuitenkin vielä tehtävä, jotta voisimme turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet.

YK:n kestävä kehityksen tavoiteohjelman Agenda 2030 tavoitteena on poistaa äärimmäinen köyhyys ja pyrkiä kestävään kehitykseen, jossa ihmisen toiminta on sopeutettu maapallon luonnonvaroihin ja luonnon kestävyyskseen. Kantavana ajatuksena on, että ketään ei jätetä kehityksessä jälkeen. (YK-liitto.) Kestävyystyön edelläkävijä ja suunnannäyttäjä Suomen ympäristöopisto Sykli toimii aktiivisena vaikuttajana ja tukee ammatillisten koulutusten kestävyystyötä erilaisin koulutuksellisin palveluin.

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan Syklin koulutustarjontaa ja pyritään ymmärtämään ammatillisten koulujen arjessa kohtaamia haasteita ja tarpeita kestävyystyön osalta. Kehittämistyön tavoitteena on ammatilliselle koulutukselle suunnattujen kestävyystyön rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvien koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Kehittämistyön lähestymistapana käytetään palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu vahvistaa asiakkaan roolia ja mahdollistaa asiakkaiden osallisuuden palvelujen kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa.

1.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tunnistaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien keskeisimmät tarpeet ja haasteet kestävyiden rakentamisessa ja ylläpidossa sekä lisätä Suomen ympäristöopisto Syklin mahdollisuuksia tukea tätä kestävyystyötä palvelutarjoomansa avulla. Kehittämistyön tavoitteena on ammatillisen koulutuksen järjestäjälle suunnattujen Syklin olemassa olevien ja potentiaalisten koulutuspalvelujen tuotteistaminen palvelumuotoilun lähestymistapaa ja menetelmiä hyödyntäen.

Tämän kehittämistyön kohderyhmäksi on rajautunut ammatillisen koulutuksen järjestäjät. Päätös kohderyhmästä tuli toimeksiantajalta. Sykli on koordinoanut yhdessä Sataedun kanssa VASKI-hanketta (vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus), joka sai jatkoaikaa 30.6.2024 asti. Hankkeen päätavoitteena on ollut koota yhteen ammatillisen koulutuksen kestävyystiekartta, joka toimii nyt ja tulevaisuudessa työkaluna ammatillisen koulutuksen järjestäjille tavoiteltaessa kestävää ja vastuullista toimintaa sekä edistäen vihreää siirtymää. VASKI-hanke on lisännyt ymmärrystä ammatillisen koulutuksen järjestäjien haasteista ja tuonut esiin koulutuksellisia tarpeita. Näihin tarpeisiin Sykli pyrkii vastaamaan koulutuksen kohdentamisen ja selkeyttämisen kautta. Tämä kehittämistyö tukee Syklin työtä, mutta ei ota osaa VASKI-hankkeeseen, vaan on itsenäinen kehittämistyö. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään hankkeen verkostoja ja aineistoja.

1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Suomen ympäristöopisto Sykli on perustettu vuonna 2002. Se on valtakunnallinen kouluttaja ja kehittäjä, joka ylläpitää Suomen koulutuslainsäädännön mukaista valtakunnallista ammatillista oppilaitosta. Tässä tarkoituksessa se harjoittaa ja kehittää opetus- ja tutkimustoimintaa sekä muuta koulutusta ja työelämän kehitystä palvelevaa toimintaa. Syklin toiminta perustuu vastuullisuuteen ja tähtää kestäväen kehityksen edelläkävijyyteen. Sen tavoitteena on edistää kestävää kehitystä ja ympäristövastuullisuutta. (Syklin toimintakertomus 2023, 3, 14.)

Syklin omistajiin lukeutuvat Hyria Säätiö sr., Työtehoseura ry, Palvelualojen ammattiliitto PAM ja Kierrätysteollisuus ry. Syklin organisaatioon kuului toimintavuonna 2023 neljä pääyksikköä: yritys- ja urapalvelut, kiertotalouden osaamisala, ympäristö- ja yhteistyön alayksiköt. Sykli kouluttaa eri alojen ammattilaisia ja asiantuntijoita ja kehittää organisaatioiden toimintaa ympäri Suomea. Syklin toimintaa rahoittavat ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus (Opetus- ja kulttuuriministeriö), työvoimakoulutuksen rahoitus (Työ- ja elinkeinoministeriö), projektirahoitus, opetustoimen henkilöstökoulutusavustukset ja asiakaslaskutus. (Syklin toimintakertomus 2023, 3, 14.)

Syklin strategiaa ohjaavat arvot ovat toivo, uteliaisuus, uskallus ja kestävä tulevaisuus. Sykli pyrkii ylläpitämään toivoa muun muassa aktiivisen toimijuuden ja rakentavan vuorovaikutuksen kautta sekä kutsumalla mukaan laajasti eri yhteiskunnan toimijoita. Sykli on utelias selvittämään ja edistämään uusia ratkaisuja, etsimään monipuolisia kumppanuuksia oppimaan yhdessä ja siirtämään uuden tiedon käytänteihin koulutusten kautta. Sykli uskaltaa edistää yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, ottaa rohkeasti kantaa ja myöntää keskeneräisyys kestävyystyössä. Kestävä tulevaisuus on toiminnan lähtökohta. Se näkyy panostamalla ekologiseen jälleenrakentamiseen ja ekososiaaliseen sivistykseen, edistämällä hyvinvointia ja toimimalla elinkelpoisen planeetan ja kestävä elämän puolesta. (Sykli 2025b.)

Syklin strategiassa korostuvat osaaminen, toimiminen ja vaikuttaminen. Sykli on kestävyystyön edelläkävijä. Sen toiminnan kehittäminen perustuu tietoon ja osaamiseen. Sykliin tavoitteena on vaikuttaa kaikilla aloilla tuoden kestävyys jokaisen ammattilaisen toimintatavaksi. Sykli toiminnassa korostuu toimijuus planeetan puolesta ja sen hyväksi. Sykli pyrkii selkeyttämään tutkimustiedon ja poliittiset päätökset käytännön toimiksi ja vaatii kunnianhimoisempia käytäntöjä kestävä tulevaisuuden varmistamiseksi. (Sykli 2025c.)

Sykli tarjoaa laajan valikoiman koulutuksia, jotka kattavat ympäristöalan eri osa-alueet. Näihin kuuluvat muun muassa ympäristöhuolto, kiertotalous, ympäristöjohtaminen ja kestävä kehitys. Koulutukset on suunnattu sekä yksityishenkilöille että yrityksille ja organisaatioille. Vuonna 2023 Syklin koulutuksiin osallistui 3054 opiskelijaa. (Syklin toimintakertomus 2023, 8.)

Sykli osallistuu myös aktiivisesti niin kansalliseen kuin kansainväliseen hanketoimintaan koordinoijana tai partnerina. Vuonna 2023 Sykli oli mukana 34 kehittämishankkeessa. Hankkeiden avulla kehitettyä uutta osaamista, toimintamalleja ja tuotteita Sykli hyödyntää tarjoamissaan koulutuksissa. (Sykli 2025d; Syklin toimintakertomus 2023, 10.) Tämä kehittämistyö linkittyy VASKI-hankkeeseen (vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus). Hanke on ollut merkityksellinen ammatillisen koulutuksen kannalta. Hanke loppui joulukuussa 2023, mutta sai jatkoaikaa keväälle 2024. Jatkoaika varattiin täysin Syklin toimesta tapahtuvalle tukitoiminnalle, kuten verkoston työn jatkamista koulutusten, hiilijalanjälkilaskurin ja kestävyystiekartan päivittämisen muodossa. Tämän myötä Sykli vakiinnutti asemansa ammatillisen koulutuksen kehittäjänä ja kestävyysasiantuntijana. (Syklin toimintakertomus 2023, 7-8.)

Ammatilliselta koulutukselta odotetaan entistä enemmän kokonaisvaltaista kestävyttä. TUTKE4-työryhmän raportti korosti muun muassa vihreän siirtymän osa-alueiden integroimista ammatilliseen tutkintokoulutukseen. Sykli toimii tässä edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä sekä muiden oppilaitosten tukena toimintansa kehittämisessä. Syklin osaaminen näyttäytyy siis vahvana myös tulevaisuudessa. (Syklin toimintakertomus 2023, 7-8.)

Syklin toimintakertomuksessa vuodelta 2023 tunnistetaan myös tulevaisuuden uhkakuvia. Tuleva toimintavuosi tuo tullessaan epävarmuutta ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin suhteen. Valtion hallinnon sopeutuksien takia Syklin kaltaisten suhteellisten pienten koulutuksen järjestäjien ja aikuiskoulutusta tarjoavien oppilaitosten rahoitus on vaakalaudalla. (Syklin toimintakertomus 2023, 9.) Sykli joutuu reagoimaan tulevaisuuden haasteisiin ja pohtimaan uusia tapoja järjestää ja kohdentaa koulutustaan. Tämä kehittämistyö tarkastelee koulutustarjonnan kehittämistä.

1.3 Kehittämistyön rakenne

Tämän kehittämistyön johdannossa esitellään toimeksiantaja, kuvataan kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus. Toisessa luvussa rakennetaan tietoperustaa syventymällä aihetta käsittelevään ja kehittämistyötä ohjaavaan kirjallisuuteen. Kolmannessa luvussa esitellään kehittämistyön eteneminen ja siinä käytetyt menetelmät. Työn tuotoksia käsitellään luvussa neljä. Viimeisessä luvussa kootaan kehittämistyön elementit yhteen tehden johtopäätöksiä tuloksista suhteessa tietoperustaan, pohtien tulosten ja koko prosessin onnistumista ja hyödynnettävyyttä sekä esittäen jatkokehittämisehdotuksia, jotka heräsivät työn myötä.

2 Asiantuntijapalvelut ja niiden tuotteistaminen

Tämän kehittämistyön tietoperusta pohjautuu arvonluonnin, asiantuntijapalvelujen ja tuotteistamisen kirjallisuuteen sekä niitä koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tietoperusta etenee siten, että arvon käsitettä ja asiakasarvon muodostumista avataan arvonmuodostumisen teorioiden kautta. Julkisen sektorin arvonmuodostumisen teorioita tarkastellaan siitä syystä, että Sykli kolmannen sektorin toimijana tuottaa julkisia palveluita. Arvonmuodostumisen teorian jälkeen siirrytään tarkastelemaan palvelun ja erityisesti asiantuntija- ja koulutuspalvelun käsitteistöä. Lopuksi pureudutaan tämän kehittämistyön kannalta oleelliseen teemaan tuotteistamiseen. Tuotteistamisen tietoperustassa syvennytään tarkastelemaan useampia asiakaskeksien tuotteistamisen malleja. Tämä kehittämistyö ei etene jonkin yksittäisen tuotteistamismallin mukaisesti, vaan tarkoituksenmukaisempaa on ollut poimia teorioista tätä kehittämistyötä tukevat asiat ja yhdistää niitä palvelumuotoiluprosessiin.

2.1 Asiakkaan kokema arvo ja sen muodostuminen

Palveluita kehitettäessä on syytä määritellä, mitä arvo on, miten ja mistä se muodostuu sekä mitä se tarkoittaa erityisesti asiakkaan kokemana. Arvo on jonkin toimijan kokemaa etua tai hyötyä. Yksinkertaistettuna arvo on asiakkaan näkökulmasta hinta suhteutettuna siitä saata-vaan hyötyyn. (Tuulaniemi 2011, 30; Vargo, Maglio & Akaka 2008, 145.) Arvo on kuitenkin aina suhteellista. Se on sidoksissa aikaisempiin kokemuksiin ja arvostuksiin ja määräytyy sen mukaan, miten hyödylliseksi asiakas sen kokee. Arvoa ei voi tarjota toiselle, vaan voi ainoastaan ehdottaa toista osallistumaan arvon luomiseen. Arvonluonti tapahtuukin aina yhdessä ja tilanteessa, jossa useista eri lähteistä peräisin olevia resursseja yhdistetään. Asiakas määrittelee saamansa arvon yrityksen kanssa käydyn vuorovaikutuksen perusteella eri kanavissa ja kohtaamispaikoissa. Arvon suhteellisuus, asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja odotukset palvelusta konkretisoituvat tässä tapahtumassa. Mikäli palvelun avulla asiakas saavuttaa itselleen jotain tärkeää tai se mahdollistaa jonkin ongelman ratkaisun, kokee hän saavuttaneensa palvelulla arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30-31, 33; Vargo & Lusch 2014, 57.)

Arvonluominen on taloudellisen vaihdannan ydintarkoitus ja keskeisin prosessi (Vargo, Maglio & Akaka 2008, 145). Yrityksen näkökulmasta asiakasarvo on myös kilpailuvaltti. Yritys antaa asiakkaalleen arvopäätöksen, jossa se määrittää muun muassa palvelutarjoomansa. (Tuulaniemi 2011, 30-33.) Arvopäätös liittyy oleellisesti tuotteen tai palvelun tuotteistamiseen, sillä päätöksen tulisi määritellä ja kuvata tuote mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Siinä tulisi myös mainita, kenelle tuote on tarkoitettu. Asiakkaan arvomuodostumiseen vaikuttaa monet tekijät eikä pelkkä tuotteen kuvaus tai hinnan esille nostaminen riitä ostopäätöksen varmistamiseksi tai kilpailijoista erottautumiseksi. Yrityksen tulisi tarkastella asiakkaan arvomuodostumista laajemmin ja pyrkiä huomioimaan arvomuodostumisessa myös muita elementtejä. Näitä ovat muun muassa brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2011, 30-31, 33.)

Tässä kehittämistyössä keskitytään Syklin koulutuspalvelujen tuotteistamiseen niin, että ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja olisivat houkuttelevampia. Kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu markkinointiin ja viestintään sekä palvelujen hinnoitteluun liittyvät asiat, jotka nekin ovat oleellinen osa tuotteistamista.

2.2 Arvonmuodostumisen logiikat

Seuraavissa kappaleissa esitellään arvonluonnin logiikoita ja ajattelun kehittymistä palveluntarjoajakeskeisyydestä kohti nykyistä asiakaskeskeistä toimintalogiikkaa (customer-dominant logic, CDL). Käsitteet arvon muodostumisen perinteistä ja ajattelutapojen muutoksista on

oleellista, jotta pystytään ymmärtämään paremmin julkisen sektorin arvon muodostumisen logiikkaa (public service logic, PCL), mikä on tämän kehittämistyön keskeisin arvonmuodostumisen näkökulma yhdessä asiakaskeskeisen logiikan kanssa.

Arvonmuodostumisen logiikat tarkastelevat arvonluontia ja asiakkaan roolia erilaisista näkökulmista käsin. Perinteisesti palvelun tarjoaja on nähty arvon luoja, mutta ajattelutavan muutoksen myötä asiakas on nostettu arvonluonnin keskiöön. Tässä ajattelussa asiakas luo arvoa joko yksin tai yhdessä palvelun tarjoajan ja muiden mahdollisten toimijoiden kanssa. (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 69.) Arvon yhteisluonnille ei ole kirjallisuudessa tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisiin vuorovaikutusmekanismeihin pohjautuvaa arvonluontia, jossa molemmat osapuolet kokevat saavuttaneensa hyötyä (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 69).

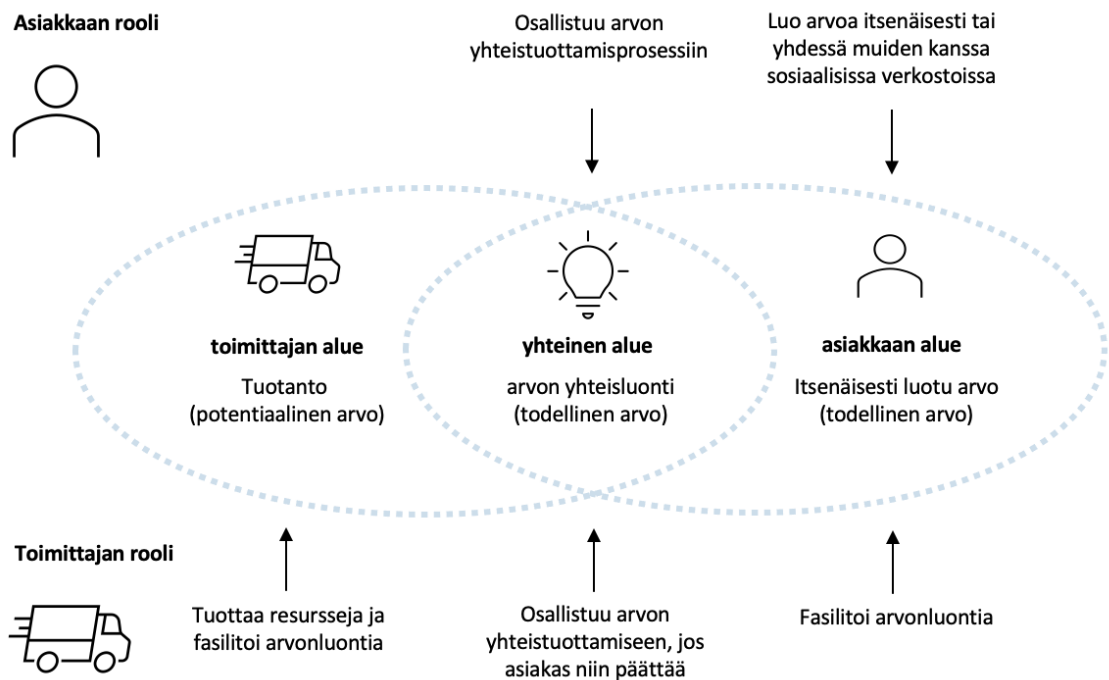
Asiakas arvonluonnin keskiössä on suhteellisen uusi ajattelutapa. Vielä vuosituhannen alussa oli vallalla tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (goods-dominant logic, GDL), jolle oli ominaista keskittyminen tuotteeseen tai palveluntuottajaan. Asiakkaiden saama arvo nähtiin tässä ajattelutavassa sisältyvän tuotteisiin, jotka ovat toimittajan tuotantoprosessien tuotoksia. Asiakas arvo muodostuu vasta siinä tilanteessa, kun tuote siirtyy asiakkaalle tai hän saa palvelua. (Grönroos & Ravalld 2011, 7; Vargo & Lusch 2014, 4-7.) Toimittajat eli tässä tapauksessa yritykset ylläpitävät tuotokeskeistä logiikkaa, koska ne nähdään hyödykkeiden edistäjinä ja näin ollen vaihdannan ylläpitäjinä (Vargo & Lusch 2014, 7).

Tuotokeskeinen ajattelu sai rinnalleen 2000-luvun alussa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (service-dominant logic, SDL). Tässä logiikassa asiakas nostetaan palvelun keskiöön ja arvo nähdään muodostuvan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa palvelutilanteessa asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua tai sen jälkeen. (Grönroos & Ravalld 2011, 7; Vargo & Lusch 2014, 7.) Tämän näkemyksen mukaan sekä palveluntarjoaja että asiakasta pidetään arvon yhteisluojina. Arvon yhteisluonti nähdään jo selvästi kattavampana prosessina eikä arvo sisälly enää pelkästään palveluun tai tavaraan. (Grönroos 2008, 303; Grönroos & Voima 2013, 135-136.)

Tästä askel logiikoiden kehityksessä oli palvelulogiikka (service logic, SL). Se tuo uutta näkökulmaa arvonluontiprosessiin ja vahvistaa asiakkaan roolia entisestään. Tässä logiikassa palveluprosessi, mikä tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun kokonaisuutta ja mikä sisältää erilaisia resursseja, kuten tuotteita, ihmisiä ja infrastruktuuria, tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden muodostaa itselleen arvoa. Palvelun toimittaja ei luo arvoa, vaan arvo syntyy palvelua tai tuotetta käytettäessä asiakkaan arvonluontiprosessissa vuorovaikutuksessa edellä mainittuihin resursseihin. (Grönroos & Ravalld 2011, 8; Grönroos & Voima 2013, 140, 144.) Vuorovaikutus arvonluontiprosessissa tarkoittaa palvelulogiikan näkökulmasta katsottuna sellaista

vastavuoroista toimintaa, jossa palveluprosessin osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa, kuten esimerkiksi arvonluontiin ja sen edistämiseen. Tässä vuorovaikutusprosessissa molemmat osapuolet toimivat aktiivisina toimijoina, jotka pyrkivät yhteistyössä kohti yhteisiä tavoitteitaan. Prosessi perustuu yhteiseen arvonluontiin. Tämä yhteinen arvonluonti voi tapahtua vain vuorovaikutuksen aikana. (Grönroos 2008, 307; Grönroos & Ravald 2011, 11.) Arvonluonti ei myöskään tapahdu tyhjiössä, vaan se tapahtuu aina jossain kontekstissa (Vargo, Akaka & Vaughan 2017, 2), mikä ei kuitenkaan ole stabiili vaan jatkuvasti muutoksessa oleva tila (Grönroos ja Ravald 2011).

Grönroos ja Voima (2013, 141-143) ja Grönroos (2017, 129-132) esittävät arvonluonnin mallisanaan kolme toisiinsa sidoksissa olevaa aluetta, jossa arvoa muodostetaan (kuvio 1). Palveluntarjoajan alueella tuotetaan potentiaalista arvoa resurssien tuotannon kautta. Palveluntarjoaja toimii näin ollen asiakkaan arvonluonnin edistäjänä ja sen fasilitoijana. Yhteisellä arvonluonnin alueella asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa ja luo arvoa vuorovaikutusprosessin aikana. Asiakkaan rooli tässä prosessissa on kaksijakoinen. Asiakas toimii sekä resurssien ja prosessien yhteistuottajana että arvon luojana yhdessä yrityksen kanssa. Tässä vuorovaikutustilanteessa yrityksellä on mahdollista osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin ja ottaa roolia arvon yhteisluojana. Asiakkaan alueella arvonluontiprosessi on suljettu eikä palveluntarjoajan ole mahdollista vaikuttaa arvonluontiprosessiin. Asiakas on vuorovaikutuksessa vain yritykseltä saatujen resurssien kanssa ja yhdistelee niitä arvonluonnin mahdollistamiseksi omien tavoitteidensa suuntaisesti. Arvonluontia esiintyy useissa eri muodoissa ja erilaisissa ajallisissa, tilallisissa, fyysisissä ja sosiaalisissa konteksteissa. Asiakkaan arvonluontiprosessiin vaikuttaa myös laajempi asiakasverkosto tai ekosysteemi, joka koostuu muista asiakkaaseen liittyvistä toimijoista (esim. perhe ja ystävät).



Kuvio 1: Arvonluonnin ulottuvuudet (mukaillen Grönroos ja Voima 2013, 141)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer-dominant logic, CDL) on siirtänyt nimensä mukaisesti fokuksen asiakkaaseen ja jatkuvasti muutoksessa olevaan asiakastodellisuuteen. Tässä logiikassa arvonluontia hallitsee asiakas ja palvelun tuottaja on vain osa tätä arvonluontiprosessia. (Voima, Heinonen & Strandvik. 2010, 6.) Asiakaskeskeinen logiikka tekee eroa palvelun tuottajien ja asiakkaan välille toimijoina ja arvon luojina. Kun palvelulogiikassa keskitytään siihen, miten palvelun tarjoajat voivat mukauttaa toimintaansa omaksumalla enemmän palveluhenkistä lähestymistapaa liiketoimintaansa, keskittyy asiakaskeskeinen näkökulma siihen, miten asiakkaat luovat arvoa itselleen. (Grönroos 2008, 302; Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 70.)

Asiakaskeskeinen logiikka näkee asiakasarvon monimutkaisensa ja systeemisenä kokonaisuutena, joka sisältää lukuisia erilaisia tekijöitä ja vuorovaikutussuhteita. Asiakas luo arvoa itselleen kuluttamalla palvelua, jolloin hän suhteuttaa siitä saamansa kokemuksen ja tunteen omaan elämäänsä ja jatkuvasti muutoksessa oleviin todellisuuksiinsa. Asiakas siis tulkitsee vuorovaikutustilanteita kognitiivisten, emotionaalisten ja mentaalisten prosessien kautta ja rakentaa tulkintojensa avulla uudelleen asiakastodellisuutta. Tämä prosessi voi tapahtua myös passiivisesti ja tiedostamattomasti. (Osborne, Radnor & Nasi, 2012, 138; Voima ym. 2010, 5-10.)

Liiketoimintalogiikoissa on keskitytty vuoroin palvelun tuottajaan, asiakkaaseen tai heidän väliseen toimintaansa. Vuonna 2008 Vargo, Maglio ja Akaka esittelivät arvo kontekstissa käsitteen, jota Grönroos ja Ravalid (2011) kritisoiivat sen stabiilista luonteesta. Tämä johti systemisemmän ajattelun juurtumiseen arvonluomiseen. Enää ei katsottu, että arvo muodostuu pelkästään palvelun tuottajan ja kuluttajan välisessä vaihdossa, vaan alettiin huomioida yhä enemmän kontekstisidonnaisuus. Asiakkaan arvonmuodostuminen nähdään tämän myötä kollektiivisena toimintana, jossa jokainen toimija on osa jotakin palvelukokonaisuutta eli palveluekosysteemiä. Palveluekosysteemiajattelu huomioi sekä vaihdon aikana että käytön aikana tapahtuvan arvonluomisen. Kukaan toimija ei siis pysty luomaan arvoa yksinään, vaan se tapahtuu aina palveluverkostossa yhdessä muiden toimijoiden kanssa integroimalla ja vaihtamalla resursseja. Arvo on kokemusperäistä ja henkilökohtaista - kaikki arvonluontiprosessiin osallistuvat toimijat kokevat arvoa eri tavoin ja omista lähtökohdistaan käsin. (Vargo & Lusch 2016, 8-19; Vargo, Akaka & Vaughan 2017, 118-119; Virtanen 2018, 31-32.)

Ojasalo ja Kauppinen (2022, 189-190) yhtyvät edellä esitettyihin näkemyksiin palveluekosysteemeistä ja arvon yhteistuotannosta, mutta tarkastelevat asiaa julkisen sektorin näkökulmasta. Heidän mukaansa palveluekosysteemit edustavat ajatusta, että vuorovaikutus tapahtuu yritysten, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien verkostoissa eri tasoilla, kuten kansalaisten ja organisaatioiden tasolla, mutta myös paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tätä vuorovaikutusta ohjaa ja hallitsee vahvasti instituutiot ja yhteiset pelisäännöt. Institutionaaliset järjestelyt ovat kiinteä osa palvelujen tuotantoprosessia ja ovat mukana tuottamassa palveluekosysteemin rakenteita. Ne sääntelevät eri toimijoiden pääsyä toistensa resursseihin uusien arvolupausten kehittämisen ja toteuttamisen mahdollistamiseksi. Julkinen arvo riippuu julkisen ekosysteemin tasosta, jolla sitä tarkastellaan. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 189-190; Virtanen 2018, 33.) Seuraavaksi keskitytään käsittelemään julkista sektoria palvelujen tuottajana ja arvonluojana.

2.3 Julkinen sektori palvelujen tuottajana ja arvonluojana

Suomi on siirtynyt varsin nopealla tahdilla maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Teollisuudesta tuli Euroopassa useamman valtion pääelinkeino 1900-luvulla. Suomessa selkeää teollistumisvaihetta ei ollut näkyvissä, sillä maatalous, teollisuus ja palvelut työllistivät väestöä yhtä paljon. Jo 1970- ja 1980-luvuilla Suomi oli siirtynyt palveluyhteiskuntaan. 2010-luvun lopulla palveluiden merkitys oli kasvanut entisestään ja yhteiskuntaamme voi Virtasen (2018, 11) mukaan kutsua palvelujen yhteiskunnaksi.

Julkiset palvelut ovat keskeinen piirre yhteiskunnissa kaikkialla maailmassa. Ne toimivat vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yhteiskehittämisen areenoina. Julkisten palvelujen tarjoaminen on julkishallinnon ensisijainen tehtävä. (Virtanen & Stenvall 2014, 92.) Nykyään niitä tuottavat lukuisat instituutiot, kuten valtio, paikallisviranomaiset, kansalaisjärjestöt ja yksityiset yritykset (Virtanen 2018, 28-30; Virtanen & Stenvall 2014, 102). Näitä palveluja ovat muun muassa terveydenhuolto, kulttuuripalvelut, koulutus, jätehuolto ja liikenteen palvelut. Julkisen hallinnon strategia linjaa, että palvelujen uudistamisessa tulee huomioida kestävyysnäkökulmat, hyödyntää digitalisaatiota ja kehittää kansainvälistä edelläkävijyyttä. Julkiset palvelut tulee järjestää ihmislähtöisesti, yhteistyössä koko yhteiskunnan kanssa ja jatkuvan oppimisen ajatuksella. (Valtiovarainministeriö.)

Julkiset palvelut ovat oleellisen tärkeitä minkä tahansa maan kansalaisten elämänlaadun kannalta. Kansalaisen ja asiakkaan rooli julkisessa hallinnossa ja palveluissa on muuttunut kehityksen myötä. Vaikka julkinen hallinto seuraa asiakaslähtöisen ajattelun kehityksessä yksityistä sektoria, tunnustetaan asiakkaan merkitys palveluprosessien uudistajana ja palvelukonseptien kehittäjänä myös siellä. Kehityksestä huolimatta itse palveluprosesseihin ja niiden sujuvuuteen on kuitenkin kiinnitetty varsin vähän huomiota. Esimerkiksi palveluprosessien läpinäkyvyys, dialogin ja luottamuksen puute sekä byrokratian kankeus ovat tunnusomaista julkiselle hallinnolle ja ovat omiaan heikentämään asiakkaan roolia palvelujen yhteisluomisessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 154, 160-161; Virtanen 2018, 27.)

Julkisten palvelujen uudistamista ovat leimanneet kritiikki muun muassa siitä, että ne keskittyvät liikaa hallinnollisiin prosesseihin tai organisaation sisäiseen johtamiseen, vaikka julkiset palvelut ovat todellisuudessa organisaatioiden välisiä. Monet julkista sektoria koskevista aikaisemmista teorioista on johdettu tuotantosektorin kokemuksista ja niissä palvelut nähdään pikemminkin tuotannollisina kuin palvelua toteuttavina prosesseina. Kansalaiset nähdään näissä prosesseissa passiivisina palvelujen vastaanottajina. (Osborne ym. 2012, 137; Osborne 2021, 2; Virtanen & Stenvall 2014, 92.) Tällaista tuotantolähteistä ajattelua voidaan kutsua perinteiseksi palveluajatteluksi. Siitä uupuu lähes täysin yhdessä luominen ja asiakkaan kokemusmaailman ymmärtäminen. Virtanen ja Stenvall (2014, 160) havainnollistavat perinteisen palveluajattelun ja yhteisluomisen eroavaisuuksia alla esitetyn taulukon avulla (taulukko 1).

Taulukko 1: Perinteisen palveluajattelun ja yhdessä luomisen eroavaisuudet (mukaillen Virtanen & Stenvall 2014, 160)

	perinteinen palveluajattelu	yhdessä luominen (co-creation)
arvon luominen	Taloudellisen hyödyn ensisijaisuus, laadukkaat tuotteet ja palvelut	Uniikit personoidut kokemukset
palvelun käyttäjä	passiivinen resurssi	aktiivinen informaation ja arvon tuottaja
palvelun käyttäjän osallistumisen vaihe	arvonluomisen prosessin lopussa	koko arvonluomisen prosessin ajan
palvelun käyttäjän odotukset	tarpeiden sopeuttaminen tarjolla olevaan	lisäarvon tuottaminen ja yhdessä tekeminen tarpeiden kokonaisvaltaiseksi tyydyttämiseksi
avaintoimijat	johto ja työntekijät	palvelut käyttäjät, johto ja työntekijät
fokus	tuotanto ja organisaatio	palvelujen käyttäjien kokemus
innovatiivisuus	organisaatiojohtoista	yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa tapahtuvaa suunnittelua ja uudelleen suunnittelua
viestintä	palvelun käyttäjän kuuleminen; kaikki tieto ei läpinäkyvää	palvelun käyttäjän kuunteleminen jatkuvassa dialogisessa prosessissa; kaikki tieto läpinäkyvää

Myöhemmin tämän kehittämistyön tuotteistamista käsittelevässä luvussa (luku 2.5) todetaan, että yhdessä luomisen lähtökohtana on luottamusta herättävä ilmapiiri (Järvi 2016, 65-66). Se vaatii julkiselta organisaatiolta avointa viestintää ja palveluprosessien läpinäkyvyyttä, mutta myös omien rajoitteiden tunnistamista. Kun huolehditaan arvonluonnin perusedellytyksistä, mahdollistetaan palvelun käyttäjien osallistuminen palvelun yhteisluontiin ja palvelukokemuksen yksilöllisyyteen. (Järvi 2016, 65-66; Virtanen & Stenvall 2014, 160.)

Yhteiskunnan kompleksisuus ja sen kohtaamat suuret haasteet kuten väestörakenteen muutos, digitaalisen ja älykkään teknologian vaikutukset työvoimaan ja työskentelytapoihin sekä tekoälyn ja robotiikan vaikutukset yhteiskuntaan ja talouteen ovat osoittaneet, ettei näillä pitkälti tuotokeskeisillä tavoilla ole mahdollisuuksia vastata uuden todellisuuden tuomiin haasteisiin. Tarvitaan toisenlaisia ajattelu- ja lähestymistapoja. (Osborne ym. 2012, 137; Osborne 2021, 1-2; Virtanen 2018, 11, 13.)

Julkisia palveluja tulisi tarkastella palvelukeskeisen toimintalogiikan pohjalta (Osborne ym. 2012, 136). Tässä näkökulmassa palveluprosessit, arvoketjut ja yhteinen arvonluonti nousevat toiminnan ja tuotannon keskiöön (Osborne ym. 2012, 136; Osborne 2021, 1-2; Virtanen 2018, 24), mikä on edellytys paremman palvelukulttuurin rakentamiselle (Virtanen & Stenvall 2014, 93). Julkinen palvelukeskeinen logiikka (public service-dominant logic, PSDL) nostaa palvelujen käyttäjät arvonluonnin keskiöön. Palvelujen käyttäjien osallistuminen palvelujen

tuotantoprosessiin yhteisluonnin kautta tuo lisäarvoa molemmille osapuolille. Toiminnan tavoitteena on tuottaa palveluja, jotka mahdollisimman hyvin johtavat haluttuun lopputulemaan. Teoria on saanut kritiikkiä siitä syystä, että sen katsotaan tarkastelevan palvelujen yhteistuotantoa ja arvon yhteisluomista turhan lineaarisesti ja suppeasti. Arvon yhteisluonti nähdään tapahtuvan pääasiassa palvelukohtaamisessa, joka on enemmän lisäosa palvelujen toimitusprosessissa kuin keskeinen osa prosessia. Kritiikkiä on kohdistettu myös siihen, ettei palvelukeskeinen logiikka tee riittävästi eroa tuotantologiikkaan. (Osborne 2021, 191; Osborne ym. 2012, 141.)

Julkinen sektori palvelun tuottajana on alettu nähdä osana laajempaa palveluverkostoa, ja asiakkaan rooli palvelujen yhteiskehittäjänä on vahvistunut entisestään. Grönroosin ja Voiman (2013) malli palvelun käyttäjästä arvonluoja korostaa, ettei palveluorganisaatio voi tuottaa arvoa, vaan se voi ainoastaan tarjota käyttäjälle arvolupauksen tai resursseja. Tämä lähestymistapa arvonluontiin on vaikuttanut julkishallintoa koskevaan teoriaan ja sen katsotaan olevan julkisen palvelulogiikan perusta. (Grönroos & Voima 2013, 141-143; Grönroos 2017, 125.)

Julkinen palvelulogiikka (public service logic, PSL) tarkastelee julkisten palvelujen tuottamista kokonaisvaltaisesti ja systeemisesti. Se nostaa kansalaisten ja käyttäjien odotukset ja kokemukset keskeiseksi onnistuneelle palvelujen suorituskyvylle toisin kuin aiemmissa lähestymistavoissa, joissa palvelut pyrittiin tuottamaan tehokkaasti ja vähäisillä resursseilla. Kansalaisilla ja käyttäjillä on mahdollisuus osallistua julkisten palvelujen tuottamiseen liittyviin prosesseihin, mikä tuo arvoa kaikille osapuolille. (Osborne ym. 2012, 142-143.) Julkisen palvelulogiikan mukaan palvelujen toimittaminen ei ole lineaarinen prosessi, jossa panokset muutetaan tuotoksi, vaan se on monimutkainen ja vuorovaikutteinen tila. Siinä kansalaiset ja julkisten palvelujen käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa yhteiskunnallisten arvojen ja normien, julkisten palvelujen, paikallisyhteisön ja palveluiden toimitusprosessien kanssa. (Osborne 2021, 191.) Julkinen palvelulogiikka mukailee asiakaskeskeisen palvelulogiikan lähestymistapaa. Asiakas nähdään olevan se, joka luo arvoa, ja palvelun tarjoaja toimii vain tämän prosessin mahdollistajana. (Osborne 2018, 228-229.) Palvelulogiikka on sidoksissa myös palveluekosysteemiajatteluun, jonka mukaan toimija ei pysty luomaan arvoa yksinään, vaan tapahtuu aina palveluverkostossa yhdessä muiden toimijoiden kanssa integroimalla ja vaihtamalla resursseja (Vargo ym. 2017, 118-119.)

Julkinen palvelulogiikka huomioi kaikki neljä arvon muodostumisen ulottuvuutta: käytön aikana muodostuva arvo vaihdannan aikana muodostuva arvo arvon muodostuminen kontekstissa ja tuotannon aikainen arvonmuodostus. Tuotannon aikainen arvonmuodostus on syntynyt Osbornen (2020) ajatusten pohjalta ja se koskettaa läheisesti julkista sektoria. Sen mukaan arvonmuodostus julkisella sektorilla tarkoittaa palvelujen käyttäjän ja kansalaisen osallistumista julkisten palvelujen yhteissuunnitteluun ja yhteistuottamiseen. Sen avulla saavutetaan

lisäarvoa, mikä näkyy esimerkiksi kansalaisten uusina tietoina ja taitoina sekä kykyinä edistää omien tarpeidensa ratkaisemista. Käytön aikaisella arvonmuodostuksella tarkoitetaan julkisella sektorilla niitä hyötyjä, joita asiakas saa käyttäessään palvelua. Vaihdannan aikaisella arvonmuodostuksella tarkoitetaan sitä hintaa, mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta huomioiden sen tuotantokustannukset. Tämä on oleellisin arvonmuodostuksen logiikka yksityisellä sektorilla, jossa liiketoimintalogiikat perustuvat myynnille. Julkisella sektorilla tämän merkitys on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Vaihdannan kautta luotu arvo soveltuu Osbornen (2020) mukaan julkisiin palveluihin, mutta näkökulmaa tulisi siirtää pois organisaation sisäisen tehokkuuden näkökulmasta enemmän koskettamaan ulkoisen arvonluonnin kontekstia. Se ei tällä hetkellä tavoita julkisen sektorin systeemistä luonnetta arvonmuodostuksessa.

Kontekstissa tapahtuva arvonmuodostus huomioi käyttäjän tarpeet ja aikaisemmat kokemukset suhteutettuna palvelusta saatuun arvoon ja tästä syystä sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä ulottuvuuksista. Arvo kontekstissa osoittaa, etteivät julkiset palvelut itsessään luo arvoa kansalaisille - ne voivat tarjota vain julkista palvelua. Arvoa luo se, miten kansalainen käyttää tätä tarjontaa ja miten se on vuorovaikutuksessa hänen oman elämäkokemuksensa kanssa. (Osborne 2018, 228; Osborne 2020, 74-75.)

Julkisten palvelujen arvonluonnista on esitetty muitakin teorioita. Osborne, Nasi ja Powell (2021) kehittämässä mallissa julkisten palvelujen tuotantoa ei eroteta palvelujen käytöstä ja kulutuksesta vaan ne linkittyvät yhteen. Mallin mukaan julkisten palvelujen arvonmuodostukseen vaikuttaa ympäristö, elementit ja prosessit. Ympäristöön lukeutuu palvelun käyttäjän ja kansalaisen henkilökohtainen ympäristö, joka sisältää tarpeet, odotukset ja aikaisemmat kokemukset. Yhteiskunnallinen ympäristö sisältää yhteiskunnan asettamat odotukset kansalaisia kohtaan ja vallitsevat arvot sekä arvostukset. Julkinen palvelujärjestelmä nähdään monimutkaisena interaktiivisena ekosysteeminä, joka ei luo arvoa pelkästään palvelun käyttäjälle ja yhteiskunnalle, vaan koko ekosysteemeille. Se joko edistää tai estää arvon muodostumista. (Osborne ym. 2021, 644-646.)

Arvoa julkisella sektorilla voi muodostua myös eri elementtien kautta. Palvelun käyttö ja käyttäjän palvelukokemus sekä tyytyväisyys itse palveluun on hyvin tunnettu esimerkki arvon muodostumisesta. Tärkeä osa arvon muodostumista on myös palvelun käyttäjän saama pidemmän ajan vaikutus. Palvelu voi onnistuessaan vaikuttaa myös palvelun käyttäjän koko elämän ajan eli palvelulla on tällöin vaikutusta palvelun käyttäjän elämäkokemukseen. Arvon muodostuminen voi esiintyä myös kyvykkyyksien luomisena, mikä tarkoittaa palvelun käyttäjän saamaa arvoa, jonka avulla hän voi kehittää omia kyvykkyyksiään ja sitä kautta vastata omiin tarpeisiinsa. Viimeisenä elementtinä on yhteiskunnallinen arvo, joka tarkoittaa palvelun tuottamaa arvoa laajemmin koko yhteiskunnan tasolla. (Osborne ym. 2021, 646-648.)

Arvon muodostumiseen julkisella sektorilla vaikuttavat myös erilaiset prosessit. Tietoisia ja toimijoilta aktiivisuutta vaativia palvelun tuotantoon liittyviä prosesseja ovat yhteiskehittäminen ja yhteistuotanto. Yhteiskehittämisessä palvelun käyttäjät osallistuvat palvelujen kehittämiseen yhdessä julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteistuotannossa palvelun käyttäjät ovat mukana tuottamassa palveluja. Yhteistuotantoon on mahdollista osallistua myös ilman, että käyttää palvelua esimerkiksi vapaaehtoistyön kautta. (Osborne ym. 2021, 648-650.)

Arvoa muodostuu myös tiedostamattomasti ja epäsuorasti palvelun käytön tai kulutuksen aikana. Osbornen ym. (2021) kehittämässä mallissa näitä prosesseja on kaksi: yhteinen kokemus ja yhdessä rakentaminen. Yhteinen kokemus, jota voidaan verrata käytön aikana syntyväksi arvoksi, syntyy palvelua käytettäessä, mutta sillä saattaa olla myös pidempiaikaiset vaikutukset palvelun käyttäjän elämänsäkaareen. Kokemus palvelusta ja sen arvosta on aina subjektiivinen. Yhdessä rakentaminen liittyy arvon muodostumiseen kontekstissa. Tässä prosessissa palvelun käyttäjän yksilölliset arvot, tarpeet, odotukset ja elämäkokemukset yhdistyvät yhteiskunnan asettamiin odotuksiin ja vallalla oleviin arvoihin. Nämä yhdessä määrittävät sen, miten kansalainen suhtautuu ja sitoutuu julkiseen palveluun ja mitkä ovat hänen odotuksensa palvelun suorituskyvystä. (Osborne ym. 2021, 648-650.)

Edellä esitetyt teoriat osoittavat, että arvon muodostuminen niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla on kompleksinen prosessi, johon kytkeytyy palvelun tuottajan ja käyttäjän lisäksi useampi sidosryhmä, toimija ja laajemmin tarkasteltuna koko poliittinen järjestelmä. Ymmärrys näistä logiikoista auttaa palvelun tarjoajaa kehittämään palveluita paremmin asiakkaan elämään sopivaksi ja hänen todelliset tarpeensa huomioivaksi. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.) Se myös mahdollistaa arvonmuodostumisen sitomisen kiinteäksi osaksi yrityksen strategiaa ja asiakkaan arvonmuodostumisen logiikkaa (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 4-5).

Tämän kehittämistyön kulkuun ja opinnäytetyön tekijän ajatteluun ovat vaikuttaneet useat arvonmuodostumisen logiikat, joista keskeisimpinä julkinen palvelulogiikka (Osborne ym. 2012) ja Osborne ym. (2021) malli arvon muodostumisen prosesseista ja elementeistä. Tämän kehittämistyön kohteena on kolmannen sektorin toimijan tuottamat koulutuspalvelut ja niiden tuotteistaminen. Koulutuspalvelut eivät luo arvoa pelkästään palvelukokemuksen aikana tai heti sen jälkeen, vaan niillä on pidempiaikaista vaikutusta asiakkaan arvonmuodostumiseen. Ne muokkaavat asiakkaan elämäkokemusta ja kohottavat hänen kyvykkyyksiään. Koulutuksella on myös merkittävää yhteiskunnallista ja globaalia arvoa. Koulutuspalveluihin liittyvä arvon luominen tapahtuu palveluekosysteemien eri tasoilla erilaisissa sidosryhmien verkostoissa, joita instituutiot valvovat ja säännöt rajoittavat.

2.4 Asiantuntija- ja koulutuspalvelut

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on Suomen ympäristöopisto Sykli. Sykli on valtakunnallinen kouluttaja ja kehittäjä, joka tarjoaa koulutuspalveluita kestävän kehityksen ja vastuullisuuden aloilta. Nämä palvelut lukeutuvat tietoperustan valossa asiantuntijapalveluihin. Tässä kehittämistyössä kestävyys- ja vastuullisuuskoulutuksia käsitellään asiantuntijapalveluina eikä koulutusten spesifiä luonnetta ole tämän kehittämistyön puitteissa tarkoituksenmukaista avata sen enempää. Syklin koulutustarjontaa sekä muut palvelut ovat esitelty seikkaperäisemmin toimeksiantajan esittelyssä.

Ennen keskittymistä asiantuntija- ja koulutuspalveluihin ja niiden tuotteistamiseen on syytä tarkastella lyhyesti, miten tuote ja palvelu määritellään, mihin asiantuntijapalvelut sijoittuvat palveluiden kentässä ja mitä palveluidealla tarkoitetaan.

Tuote ymmärretään perinteisesti konkreettiseksi valmistetuksi materiaaliksi, mutta se voi sisältää myös aineettomia osia tai olla niiden yhdistelmä. Tuotetta myydään asiakkaille heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi, joten se toimii arvoa tuottavana vaihdon välineenä. (Härkönen, Haapasalo & Hänninen 2015, 70; Lehtinen ja Niinimäki 2005, 9, 32.) Tavaroiden ja palvelujen erottaminen toisistaan saattaa olla haasteellista niiden samankaltaisuuden vuoksi. Tästä syystä molempia tulisi tarkastella tuotteina. Molemmat sisältävät sopivassa suhteessa aineellisia ja aineettomia elementtejä. Tästä hyvänä esimerkkinä on ohjelmistopohjainen tuote, joka sisältää tietokoneohjelmia, menettelytapoja, asiakirjoja ja asiakkaalle toimitettavia tietoja. (Sipilä 1999, 26; Vargo & Lusch 2004, 5; Härkönen ym. 2015, 70.) Tuote kuitenkin eroaa tavaraa sen sisältämien palvelullisten komponenttien vuoksi (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9-10).

Palvelu on prosesseista ja toimenpiteistä muodostuva yhtenäinen kokonaisuus, joka luo asiakkaalle arvoa. Se on yleensä aineeton hyödyke, mutta se voi sisältää konkreettisia osia, kuten fyysisiä tuotteita tai erilaisia ympäristöjä. (Härkönen ym. 2015, 70; Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9.) Palvelu on tuottajan näkökulmasta tapahtumien ja prosessien summa, kun taas asiakkaalle se näyttäytyy laajemmassa merkityksessä. Se voi olla päivittäin toistuva rutiininomainen toimenpide, ainutlaatuinen tapahtuma tai kaikkea siltä väliltä. Palvelu on ensisijaisesti kokemus, johon liittyy vuorovaikutusta. Asiakas on kiinteä osa palveluprosessia. Hän osallistuu aina asiantuntijapalvelujen tuottamiseen. Asiakas tilaa palvelun ja se muokataan yhteistyössä tilaajan kanssa. (Kinnunen 2004, 7; Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9.) Palvelun arvo määritellään sen mukaan, mikä on asiakkaan kokeman hyödyn ja uhrauksen suhde (Kinnunen 2004, 21; Tuulaniemi 2011, 30, 59).

Asiantuntijapalvelut ovat palvelujen yksi muoto. Niille on tunnusomaista monimutkaisuus ja tiedon henkilöityminen. Ne edellyttävät toteutuakseen tietoa, asiantuntijuutta ja

erikoisosaamiseen liittyviä toimintoja. Niiden taustalla on usein pitkä kehittämis- ja tuottamisprosessi, vaikka itse palvelu saattaa olla lyhyt ohjeistus, neuvo tai idea. Asiantuntijapalvelut syntyvät aina asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteistyön tuloksena. Palvelu kehittyy kokemuksen ja asiakasymmärryksen lisääntymisen myötä jokaisessa asiakaskontaktissa. Asiakkaisiin sisältyvä tieto ja osaaminen sekä kokonaiskuva palvelusta on usein vain avainasemassa olevalla henkilöllä. Usein tieto ei ole dokumentoitua, vaan se on säilynyt hiljaisena tietona. Henkilöitymistä lisää se, että palvelut ovat usein hyvin asiakaskohtaisesti räätälöityjä. (Tuominen ym. 2015, 5-6; Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9-11.)

Asiantuntijapalveluja pidetään kaikkein aineettomimpina palveluina, koska niiden avulla pyritään useimmiten ratkaisemaan jokin ongelma tai kehittämään uutta. Asiantuntijapalvelut eivät yleensä ole kovin näkyviä, minkä vuoksi asiakkaan saattaa olla vaikea hahmottaa niitä ja niiden taustalla olevia palveluprosesseja. Asiakas ei välttämättä ymmärrä, mitä on ostamassa ja mikä on palvelusta saatava arvo. Asiantuntijapalvelun abstraktisuuden ja aineettomuuden vuoksi asiantuntijapalvelun ostaminen saattaa tuntua vaikealta tai se koetaan riskiksi. Ostopäätöstä saattaa vaikeuttaa myös se, että asiakas ei välttämättä tiedä, mitä tarvitsee tai mikä on hänen ongelmansa, johon tarvitsee ratkaisua. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9-11.)

Palvelut jaetaan sisällöltään usein ydinpalveluun sekä tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus. Tukipalvelut ovat oheispalveluja, jotka helpottavat ydinpalvelun käytettävyyttä. Näitä voi olla esimerkiksi laskutus ja puhelimeen vastaaminen. Ne saattavat kuluttaa huomattavan määrän resursseja ja sisältää erilaisia työvaiheita. Niiden tunnistaminen tuotteistamisen prosessissa on tärkeää. Lisäpalvelut ovat myytäviä etuja ja erinomainen keino erottautua kilpailijoista. Ne antavat asiakkaalle nimensä mukaisesti lisää valinnan mahdollisuuksia ja nostavat usein mielikuvaa palvelun laadusta. Tuki- ja lisäpalvelut eivät välttämättä näy asiakkaalle, vaan ovat organisaation sisäisiä prosesseja. Ydinpalvelu yhdistettynä lisä- ja tukipalveluihin muodostaa palvelupaketin. Palvelupaketti konkretisoi asiakkaalle, mistä osista palvelu koostuu ja mitä lisäpalveluja palveluun voi valita. Palvelupaketti on ydinpalvelun sekä siihen liittyvien lisä- ja tukipalvelujen muodostama kokonaisuus. Palvelun myynti helpottuu, kun aineettomat ja abstraktit osat konkretisoituvat. (Kinnunen 2004, 10; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Parantainen 2007, 48; Jaakkola ym. 2009, 11-12.) Palvelupaketin rakentamista käsitellään tarkemmin tuotteistamista käsittelevässä luvussa 2.5.

Koulutuspalvelut luokitellaan asiantuntijapalveluihin niiden sisältämän runsaan asiantuntijuuden vuoksi (Parantainen 2007, 15). Tämän kehittämistyön toimeksiantajana on Suomen ympäristöopisto Sykli ja kohteena heidän tarjoamansa koulutuspalvelut ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Ammatillisen koulutuksen toiminnasta, sen tarjoamista koulutuspalveluista ja niiden kehittämisestä on määritelty laeissa ja säädöksissä. Tämän kehittämistyön kannalta onkin oleellista avata lyhyesti ammatillisen koulutuksen järjestäjän tehtäväkenttää.

Suomessa koulutusten järjestämiseksi vaaditaan Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä järjestämislupa. Järjestämisluvassa määrätään ne tutkinnot, joita koulutuksen järjestäjällä on oikeus myöntää ja joihin se voi järjestää tutkintokoulutusta. Opetushallitus taas määrää tutkinnon perusteet tutkintorakenteeseen kuuluvalla tutkinnolle. Koulutuksen järjestäjällä on kuitenkin mahdollisuus päättää tutkintokoulutuksen sisällöstä ja toteuttamisesta. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.)

Säädösten taustalla vaikuttavat muun muassa oppivelvollisuuslaki (1214/2020), laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) ja asetus ammatillisesta koulutuksesta (673/2017). Tämän kehittämistyön kannalta ei ole oleellista paneutua näihin lakeihin tarkemmin, mutta on oleellista ymmärtää, että lait määrittelevät koulutuksen järjestäjien olemassaoloa, toimintaa ja koulutustarjontaa merkittävästi. Tutkintojen ja koulutusten kehittäminen ei sekään ole yksinkertainen asia, vaan vaatii Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän kokeiluluvan. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.)

Ammatillisen koulutuksen päätehtävänä on kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista ja kehittää opiskelijoiden kasvua hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi. Sen tulee myös edistää tutkintojen ja niiden osien suorittamista. (Laki ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta 164/2022.) Koulutus voi olla esimerkiksi henkilöstökoulutusta, tutkintokoulutusta, työvoimakoulutusta, oppisopimuskoulutusta, tilauskoulutusta tai muuta ammatillista koulutusta. Koulutuksen järjestäjällä on myös mahdollisuus tarjota tutkintoja, tutkinnon osia sekä niihin valmistavia tutkintokoulutuksia tilauskoulutuksina. Tilajana ja rahoittajana tulee tällöin olla valtio, kansainvälinen järjestö, julkisyhteisö, säätiö tai yksityinen yhteisö. Koulutuksia ja osaamisen hankkimisen tukitoimia on mahdollista järjestää myös maksullisena palvelutoimintana. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.)

Useat ammatillisen koulutuksen järjestäjät mukaan lukien tämän kehittämistyön toimeksiantaja ovat joutuneet pohtimaan uusia tapoja rahoittaa toimintaansa koulutukseen kohdistuneiden leikkausten vuoksi. Koulutustarjonnan selkeyttäminen ja paketointi myytäväksi palveluiksi avaa uusia mahdollisuuksia toteuttaa, markkinoida ja myydä koulutuspalveluja.

2.5 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisen käsitteelle on lukuisia määritelmiä, mutta sen perusluonteesta ja tarkoituksesta ollaan melko samaa mieltä: tuotteistamisessa hyödynnetään asiakas- ja palvelukeskeistä logiikkaa, joiden mukaan asiakas nostetaan palvelujen kehittämisen keskiöön. Kuten Vargo ja Lusch (2004) artikkelissaan esittävät, asiakasta ei nähdä enää palvelun tai tuotteen

kuluttajana, vaan hänet otetaan mukaan palvelujen yhteistuotantoon. Tuotteistamisprosessi onkin parhaimmillaan molemminpuolinen oppimistilanne. (Vargo & Lusch 2004, 6.)

Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta katsottuna arvon tuottaminen asiakkaalle on tuotettavan palvelun ydintehtävä. Vaikka asiantuntijapalvelun arvoa ja sen vaikuttavuutta on vaikea arvioida etukäteen, on sen potentiaaliset hyödyt suuret. (Sipilä 1999, 62.) Kuten luvussa 2.3 esitettiin, saattaa palvelusta saatava hyöty lisätä palvelun käyttäjän kyvykkyyksiä ja vaikuttaa hänen elämäkokemuksensa. Palvelu voi parhaimmassa tapauksessa myös tuottaa arvoa koko yhteiskunnalle. (Osborne ym. 2021, 646-648.)

Tuotteistamisen perusajatus on, että palvelusta rakennetaan sellainen kokonaisuus, jonka asiakas ymmärtää hyvin. Se on asiantuntemuksen tai osaamisen määrittelyä ja kuvaamista, palvelutoiminnan yhtenäistämistä ja palvelutuotteiden paketoimista niin, että se tuo toistettavuutta ja tehokkuutta sekä muodostaa arvoa niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Parantainen 2007, 11, 16; Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009, 1; Tuominen ym. 2015, 5.) Tuotteistamisella pyritäänkin luomaan yhteisymmärrystä ja tuottamaan tarjontaa systemaattisesti (Järvi 2016, 11-12).

Tuotteistamiseen liittyviä toimia kutsutaan myös konseptoinniksi tai systematisoinniksi. Palvelun abstraktisuuden ja aineettomuuden vuoksi tuotteistamisen määritelmät palvelujen kehittämisessä ovat epäselvät. Osa alan tutkijoista viittaa tuotteistamisella palvelun standardointiin tuotteen kaltaiseksi vakioiduksi tuotteeksi (Jaakkola ym. 2009, 1), kun taas osa katsoo standardoinnin ja vakioinnin olevan täysin eri asioita (Tuominen ym. 2015, 5). Todellisuudessa mikään myytävä tuote tai palvelu ei voi olla täysin tuotteistamaton, vaan sen tulee sisältää jonkin asteista tuotteistamista eli vakioimista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Tuotteistaminen on tasapainoilua standardoinnin ja räätälöinnin välillä. Kun palvelua muokataan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi, puhutaan räätälöinnistä (Tuominen ym. 2015, 5). Katariina Järvi (2016, 11-12, 75) esittää väitöskirjassaan, että täydellinen standardointi ei ole tuotteistamisen tavoite, vaan tarkoituksena on kehittää palvelun perusprosesseja ja -rakenneita, joita tarvittaessa täydennetään tapauskohtaisilla elementeillä. Hänen mukaansa asiantuntijapalvelut ovat usein pitkälle räätälöidyt ja niissä on huomioitu asiakkaan erityisten tarpeiden lisäksi toimintakonteksti. Pitkälle viety räätälöinti ei ole palvelun tuottajan näkökulmasta aina resurssiviisasta. Jonkin asteista räätälöintiä ja joustavuutta kuitenkin tarvitaan, jotta palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin kussakin palvelukohtaamisessa.

Järven (2016, 27-30, 45) mukaan tuotteistamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on lukuisia muita tuotteistamiseen läheisesti liittyviä käsitteitä, joiden ymmärrys auttaa hahmottamaan eri koulukuntien näkemyksiä tuotteistamisesta. Teollistaminen käsittelee palvelujen tuotteistamista teollisuuden näkökulmasta ja näkee, että palvelujen tuotteistamisessa tulisi

tavoitella massatuotantoa. Standardointi tarkoittaa laajemmassa merkityksessä systematisointia. Se nähdään sääntelyn keinona, mikä saattaa toisaalta olla este innovaatioille ja palvelun joustavuudelle. Kaupallistaminen viittaa palvelun luonteen selkeyttämistä siten, että se täyttää markkinoitavuuden vaatimukset. Tangibilisaation on lähellä kaupallistamisen käsitettä. Se pyrkii palvelun konkretisointiin lisäämällä konkreettisia elementtejä tarjoomaan. Kodifiointi tarkoittaa hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. Modularisointi pyrkii kokoamaan kiinteistä elementeistä ainutlaatuisen tarjooman. Moduloinnilla tarkoitetaan samaa, kuin modularisoinnilla. Siinä yhdistyvät palvelujen räätälöinti ja standardointi. Modulointi mahdollistaa kokonaispalvelun pilkkomisen pienempiin, standardisoituihin osiin eli moduuleihin. Moduuleja yhdistämällä organisaatio pystyy tarjoamaan ainutlaatuisia palveluja ja vastaamaan joustavasti asiakkaiden tarpeisiin.

Palvelujen tuotteistamisprosessista on kehitetty lukuisia malleja. Tämän kehittämistyön tietopohjassa tarkastellaan niitä malleja, joissa asiakkaan rooli palvelujen kehittämisessä on nostettu keskiöön. Tällaisia malleja ovat muun muassa Edvardssonin ja Olssonin (1996) palvelukehitysmalli, Tuominen ym. (2015) osallistavan tuotteistamisen malli, Järvi (2016) asiakaslähtöisen palveluiden tuotteistamisen malli ja Jaakkola ym. (2009) tuotteistamisen malli. Tämän kehittämistyön tuotteistamisprosessi ei etene tiettyä yksittäistä mallia seuraten, vaan eri mallit ovat toimineet ymmärryksen tukena ja niistä kumpuavia ajatuksia on yhdistetty palvelumuotoiluprossiin. Voidaan kuitenkin todeta, että Tuomisen ym. (2015) mallin lähtökohdat ja etenemisprosessi sekä Järven (2016) ajatukset tuotteistamisprosessin onnistumisen edellytyksistä ja molempien näkemykset hiljaisen tiedon merkityksestä puhuttelevat opinnäytetyöntekijää eniten. Näistä malleista löytyy runsaasti yhtymäkohtia tämän kehittämistyön aikana kohdattuihin asioihin. Seuraavaksi esitellään yksityiskohtaisemmin tuotteistamisprosesseja eri mallien valossa.

Tuotteistamisen prosessi voi edetä Tuomisen ym. (2015, 10-11) mukaan joko perinteisesti, ketterästi tai iteratiivisesti. Perinteinen vaiheittain etenevä tuotteistamisprosessi pyrkii hyödyntämään perinteisiä projektinhallinnan menetelmiä saavuttaakseen valmiin myyntikelpoisen tuotteen kertaluonteisella ponnistuksella. Ketterä tuotteistamisprosessi etenee ketterien projektinhallinnan menetelmiä hyödyntäen siten, että asiakkaalle näkyvät palveluelementit kuvataan nopeasti. Tämän jälkeen palvelua testataan ja tuotteistetaan loppuun yhdessä asiakkaiden kanssa. Iteratiivinen tuotteistamisprosessi etenee vaiheittain, kuten perinteinen tuotteistamisprosessi, mutta lähtökohdana on palvelun jatkuva kehittyminen. Tuotteistamisen eri vaiheissa kiinnitetään huomiota eri asioihin, kuten esimerkiksi sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Prosessi ja tuotteistettava palvelu suunnitellaan sisällöltään joustavaksi, jolloin tarvittavien muutosten tekeminen on helpompaa.

Iteratiivisuus on yksi muotoiluajattelun periaatteista ja tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Tässä kehittämistyössä palvelujen tuotteistaminen on pyritty toteuttamaan iteratiivisesti jatkuvan kehittämisen ja kehittämisen kautta.

Edvardssonin ja Olssonin (1996) malli on ensimmäisiä malleja, joissa asiakkaan rooli palvelun yhteistuotannossa on huomioitu. Malli lähtee ideasta, että palvelun tuottaja ei pysty tuottamaan palvelua ilman asiakasta. Onnistunut palvelu muodostuu aina asiakkaan palvelukokemuksesta ja ainutlaatuisesta palveluprosessista. Palvelun tuotteistamisen tärkeimpänä tavoitteena onkin tarjota houkuttelevan tarjonnan lisäksi parhaimmat mahdolliset edellytykset hyvin toimivalle palveluprosessille. (Edvardsson & Olsson 1996, 146-147.)

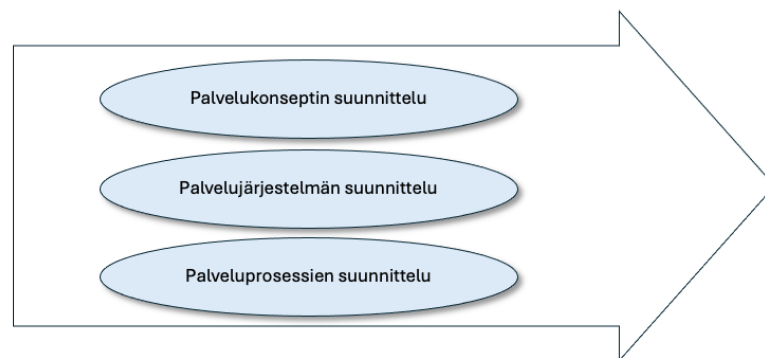
Malli rakentuu kolmesta palvelun osatekijästä: konsepti, järjestelmä ja prosessi. Palvelukonsepti on tuotteistamisen alkukohta. Sillä tarkoitetaan yksityiskohtaista kuvausta palvelun sisällöstä ja rakenteesta, mikä usein käsittää ydinpalvelun ja sitä täydentävät lisä- ja tukipalvelut. Palvelukonseptista tulee ilmetä asiakkaan tarpeet ja toiveet, mutta myös ne keinot, joilla näihin tarpeisiin vastataan. Konseptointiin lukeutuu Edvardssonin ja Olssonin (1996) mukaan viisi vaihetta: idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin jatkokehittäminen, kehittämistyön jatkamispäätöksen tekeminen tai sen keskeyttäminen sekä palvelun laadutekijöiden ja asiakashyödyn arviointi. Asiakstarpeet voidaan jakaa ensisijaisiin sekä toissijaisiin tarpeisiin. Tarpeiden välttämättömyys tulee huomioida palvelua suunniteltaessa, sillä kaikkiin tarpeisiin ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista vastata. (Edvardsson & Olsson 1996, 149-150.)

Palvelujärjestelmä käsittää kaikkia niitä resursseja, joita tarvitaan palvelukonseptin toteuttamiseksi. Näitä ovat henkilöstö, asiakas, erilaiset ympäristöt sekä itse organisaatio ja sen hallinto. Palvelua tuottavan organisaation henkilöstö ja heidän ammattitaitonsa ovat merkittävässä roolissa palveluja kehitettäessä. Asiakas on yksi tärkeimmistä palvelujärjestelmän resursseista ja kiinteä osa palvelujen yhteistuotantoa. Henkilöstö huolehtii, että palvelun laatu pysyy korkeana ja että aineeton palvelu konkretisoituu asiakkaalle. Fyysinen ja tekninen ympäristö, mukaan lukien tilat ja laitteet, on tärkeä resurssi tavoitteiden saavuttamisessa. Niiden tulee olla asiakaslähtöisiä, jotta ne luovat lisäarvoa asiakkaille. Organisaatio ja sen hallinto ohjaavat resursseja strategian mukaiseen suuntaan. Organisaatiota tulisi muokata siihen suuntaan, että se tukisi palvelujen kehittämistyötä. (Edvardsson & Olsson 1996, 151-154)

Palveluprosessissa määritellään kaikki ne resurssit, toimenpiteet ja vaiheet, joita tarvitaan laadukkaan asiakkaan tarpeet täyttävän palvelun tuottamiseksi. Lisäksi palvelun tuottamiseen osallistuvien kumppaneiden roolit ja vastuut tulee määritellä. Jokainen asiakas käyttää palvelua omien intressiensä mukaisesti ja kokee palvelun omalla tavallaan. Palvelu konkretisoituukin tässä asiakasprosessissa, jota kutsutaan myös palvelupoluksi. Tätä monivaiheista prosessia konkretisoimaan laaditaan usein prosessimalli. Prosessimallista tulee ilmetä organisaation

sisäiset ja asiakkaalle näkymättömät sekä asiakkaalle näkyvät toimenpiteet. (Edvardsson & Olsson 1996, 155-156.)

Edvardssonin ja Olssonin (1996) palvelukehitysmalli osoittaa oivallisesti, kuinka koko palvelu on mahdollista rakentaa asiakaslähtöisesti asiakkaan tarpeista ja toiveista käsin. Se myös osoittaa, kuinka moniulotteisesta asiasta palvelun tuotteistamisessa on kyse. Se vaatii onnistuakseen niin organisaation sisäistä kuin asiakkaiden ja kumppanien välistä vuorovaikutusta. Asiakas on mahdollistamassa palvelukonseptin-, prosessin ja koko palvelujärjestelmän luomisen. Malli havainnollisestaan alla esitettyssä kuviossa 2.



Kuvio 2: Palvelun kehittämisprosessin malli (mukailten Edvardsson & Olsson 1996, 159)

Asiakkaan osallisuus nousee tuotteistamisen keskiöön Tuomisen ym. (2015) osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn mallissa. Malli on kehitetty osana LEAPS-projektia (liike-elämän asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen) ja se perustuu vuorovaikutukselle ja yhteisen ymmärryksen luomiselle. Malli vastaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamista koskevaan haasteeseen, jonka mukaan asiantuntijapalveluille on ominaista niiden monimutkaisuus, tiedon henkilöityminen ja suuri räätälöinnin aste. Tausta-ajatuksena on, että avoimuudella ja osallistavilla menetelmillä pyritään valjastamaan asiantuntijoiden hiljainen tieto kehitystyön käyttöön. (Tuominen ym. 2015, 5-6.)

Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn prosessi sisältää viisi vaihetta (kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa ennen tuotteistamiseen lähtöä muodostetaan yhteinen ymmärrys palvelusta, arvonluonnin prosessista ja siitä, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Tämä vaihe on oleellinen, sillä tuotteistaminen näyttäytyy erilaisina eri toimijoille. Toisessa vaiheessa kartoitetaan nykytilanne keräämällä ja analysoimalla asiakkailta, työntekijöiltä ja muilta sidosryhmän edustajilta saatua tietoa. Mikäli tämä vaihe jätetään huomioimatta, ei tiedetä, tuottaako palvelu asiakkaille arvoa. Kolmannessa vaiheessa ravistellaan vakiintuneita näkemyksiä, jotta palvelua pystyisi tarkastelemaan uudesta ja tehokkaammasta näkökulmasta. Neljännessä vaiheessa muodostetaan ja kiteytetään yhteistyössä syntynyt näkemys palvelusta. Palvelun kuvaamisen apuna toimii palvelumalli. Malliin kootaan sekä sisäisten että ulkoisten prosessien peruselementit, kuten palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa lopputuotos arvioidaan ja testataan yhteistyössä avainasemassa olevien henkilöiden ja asiakkaiden kanssa. Tuotteistettua palvelua kehitetään jatkuvasti, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja huomioi asiakastarpeet muuttuvassa maailmassa. (Tuominen ym. 2015, 12-13.)



Kuvio 3: Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (mukaihen Tuominen ym. 2015, 12)

Tuomisen ym. (2015) osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn prosessimallissa on paljon yhtäläisyyksiä palvelumuotoilun prosessimallien kanssa. Tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden selkeyttäminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen ovat oleellisia, jotta suuntaudutaan ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. Molemmissa prosesseissa ravistellaan näkemyksiä, jotta syntyy tilaa uusille innovatiivisille näkemyksille. Lopuksi kiteytetään ajattelua ja testataan

tuotosta. Myös iteratiivisuus on vahvasti mukana mallissa. (Tuominen ym. 2015, 12; Stickdorn 2018, 86, 88-89.)

Järven (2016) asiakaslähtöisen tuotteistamisen malli pohjautuu hänen väitöskirjatutkimukseensa, joka käsittelee tietointensiivisen yrityspalvelun tuotteistamista. Hänen mukaansa osallistamalla henkilöstö ja asiakkaat tuotteistamisprosessiin on mahdollista muodostaa yhteistä ymmärrystä palvelun tuottamasta arvosta sekä sitouttaa, motivoida ja mahdollistaa innovointia. Tuotteistaminen nähdään mallissa oppimisprosessina. Oppimista tapahtuu, kun asiakasrajapinnasta nousevaa arjen tietoa asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista palvelua kohtaan hyödynnetään yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. Tämän vuoksi tuotteistamisprosessiin tulisi osallistua eri työntekijöitä organisaation eri yksiköistä. (Järvi 2016, 71-72, 77.)

Järven (2016, 71-72) mukaan tuotteistaminen on palvelun, palvelun osien ja palvelun muodostaman arvon selkeyttämistä ja tiivistämistä kuvaamalla ja vakioimalla. Tuotteistamisella on kaksi puolta: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen puoli on asiakkaalle näkyvä ja se koostuu juuri edellä mainituista palveluelementtien tarkentamisesta ja kuvaamisesta. Sisäinen tuotteistaminen keskittyy palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen asiakkaan näkökulmasta.

Tuotteistamisprosessi edellyttää onnistuakseen tiettyjen elementtien olemassaoloa. Näitä ovat muun muassa avainhenkilöiden osallistuminen, yksiköiden välisten projektitiimien hyödyntäminen, johdon ja organisaation tuki ja muodollinen palvelukehitysprosessi. Näitä elementtejä täydentää kaksi muuta elementtiä, jotka ovat tiedon jakaminen ja yksiköiden välisen yhteistyön mahdollistaminen. Kun on kyse asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta, tiedon jakaminen nousee merkittävään rooliin. Tiedon jakaminen mahdollistuu luottamusta rakentamalla, mutta myös tavoitteista sopimalla. Tuotteistamiseen osallistuvien työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulisikin sitoa yritystason tavoitteiden kanssa. Yksiköiden välisen yhteistyön mahdollistaminen onnistuu parhaiten yhteistä sanastoa ja tavoitteita rakentamalla sekä konflikteja ratkaisemalla. (Järvi 2016, 65-66, 71-72, 76-79.)

Järven (2016, 71) mukaan tuotteet ja innovaatiot kulkevat käsi kädessä ja näiden prosessit tukevat toinen toisiaan. Esimerkiksi organisaation systematisoidessa palvelunsa voi samalla synnyä innovatiivisia ideoita. Organisaation kehittäessä uutta palvelua tai uudistaessa palvelutarjontaansa palvelun systemaattinen kuvaus tulee ajankohtaiseksi. Nämä prosessit voivat edetä kahdella eri tavalla. Stage-gate-lähestymistapa on tyypillinen asiantuntijapalveluille. Siinä korostuvat vuorovaikutteinen oppiminen asiakkaiden kanssa ja erilaisten käyttökokemusten hyödyntäminen. Tuotteistamisprosessi etenee esisuunnittelusta ja alustavasta palveluideasta toteutetuksi innovaatioksi vaiheittain. Tuotteistamista eli palvelun elementtien systemaattista kuvaamista tehdään siinä vaiheessa prosessia, kun palvelusta on kertynyt riittävästi

ymmärrystä. Pika-sovelluksen malli on vähemmän avoin malli. Siinä uusi idea tuodaan markkinoille heti, kun se on todettu riittävän lupaavaksi. Ideaa muokataan ja täydennetään kokemuksen ja asiakaspalautteen myötä. Tuotteistaminen alkaa palvelun esisuunnittelusta, mutta sen linkittyminen innovaatioprosessiin vaihtelee sen mukaan, millä konkreettisella tavalla nopea sovellus toteutetaan.

Stage-gate-lähestymistapa tuotteistamisen prosessiin etenee samojen periaatteiden mukaisesti kuin edellä kuvattu Tuomisen ym. (2015) kuvaama ketterä tuotteistamisprosessi. Pika-sovellusmallissa on taas yhtymäkohtia perinteiseen, vaiheittain etenevään tuotteistamisprosessiin, jossa kertaluonteisella ponnistuksella saavutetaan valmis ja myyntikelpoinen tuote. Tässä kehittämistyössä ei hyödynnetä suoraan Järven (2016) esittämää etenemistapaa, vaan keskitytään pääsääntöisesti Tuomisen ym. (2015) iteratiiviseen tuotteistamiseen. Järven (2016) näkemykset tuotteistamisen elementeistä ovat kuitenkin varteenotettavia tämän kehittämistyön kannalta. Organisaatioiden haasteet liittyvät usein Järven (2016) kuvaamiin tuotteistamisen keskeisiin elementteihin. Kankeat ja byrokraattiset rakenteet heikentävät tiedon jakamista ja yksiköiden välistä yhteistyötä, avainhenkilöiden rajautuminen johtoon ja työntekijöihin vähentää vuorovaikutusta palvelujen käyttäjien kanssa ja palveluprosessien kuvauksen puute heikentää palveluprosessien läpinäkyvyyttä. (Järvi 2016, 71-72; Tuominen ym. 2015, 12-13.)

Tietoperustan lopuksi tarkastellaan vielä Jaakkolan ym. (2009) mallia palvelun tuotteistamisesta. Malli toimii oppaana tuotteistamiseen ja antaa yksityiskohtaisia ohjeita prosessin etenemisestä asiakkaan roolia unohtamatta. Jaakkolan ym. (2009, 3, 8) mukaan asiakkaan osallistumisen aste palvelun kehittämiseen riippuu palvelun ja yrityksen luonteesta. Palvelua voidaan kehittää yhdessä asiakkaan tai asiakasryhmän kanssa tai palvelua voidaan testata muuttaman asiakkaan toimesta. Tuotteistaminen onkin Jaakkolan mukaan tasapainottelua asiakaslähtöisyyden ja markkinoiden tarpeiden välimaastossa.

Jaakkolan (2009) mukaan palvelujen kehittämistyö ja tuotteistaminen alkavat keskeisten elementtien määrittelyllä. Näitä ovat muun muassa palvelun sisältö, hinta, käyttötarkoitus ja tavoite. Yrityksen palveluja kehitettäessä ja määriteltäessä tulisi huomioida asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja markkinoiden mahdollisuudet sekä yrityksen ydinosaaminen ja käytössä olevat resurssit. Tärkeää on myös huomioida, että kehitettävillä palveluilla on tiivis yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin ja että ne ovat kohdennettu oikeille asiakasryhmille. Oleellista on myös ymmärtää, että palvelujen kehittämistä, myymistä, markkinointia ja arviointia tukee se, että yrityksen palvelutarjoama, joka luo perustan kehitystyölle, on rakennettu asiakashyötyjen mukaan eikä yrityksen omien prosessien näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2009, 7-8.)

Kun asiakkaiden tarpeet on huomioitu ja kaikki tuotteistettavat palvelut kuvattu, voidaan niitä paketoita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi eli palvelupaketeiksi. Palvelupaketti rakentuu, kuten luvussa 2.4 on aiemmin kerrottu, ydinpalvelusta sekä sitä tukevista lisä- ja tukipalveluista. Kun yksittäiset palvelut ja niihin liittyvät lisä- ja tukipalvelut on kuvattu selkeästi asiakashyötyjen näkökulmasta, helpottuu suurien kokonaisuuksien myyminen: asiakas ymmärtää, mistä osista paketti koostuu ja minkälaiset ovat yksittäisen palvelun sisältö. (Jaakkola ym. 2009, 11-13.) Palvelupaketti on tämän kehittämistyön kannalta oleellinen asia, sillä kehittämistyön yhtenä tavoitteena on muodostaa koulutustarjonnasta paketteja, jotka vastaavat kohdeasiakkaiden tarpeisiin.

Palvelun peruselementtien määrittelyn jälkeen siirrytään mallissa palveluprosessin kuvaukseen. Jaakkolan ym. (2009) määrittelevät palveluprosessit yrityksen sisäisten prosessien sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimien kokonaisuudeksi. Prosessin kuvauksessa määritellään prosessin työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt, tarvittavat resurssit ja palvelun tavoitteet. Palveluprosessin kuvaamista helpottamaan on laadittu erilaisia toimintakaavioita. Yksi näistä on blueprint-kaavio. Siinä prosessin sisäiset ja ulkoiset eli asiakkaalle näkyvät osat kuvataan erikseen. Kun koko palvelu on hajotettu osiin, on palveluun liittyvät toimet helpompi kuvata ja arvioida niiden laatua. Kaavion avulla on mahdollista visualisoida asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamispisteet. (Jaakkola ym. 2009, 15-16.)

Edellä esitetyt mallit antavat kokonaisvaltaisen kuvan tuotteistamisen taustalla vaikuttavista mekanismeista sekä ajattelusta. Koska tuotteistaminen on opinnäytetyöntekijälle vieras aihe ja koska kehittämistyön prosessi lähti liikkeelle niin nopeasti, ettei tietoperustaan tutustuminen edennyt samassa tahdissa kuin kehittämistyö, oli tärkeää saada ymmärrystä tuotteistamisen alkumetreille. Tässä apuna oli Lehtisen ja Niinimäen (2005, 48) ajatus tuotteiden muodostamisesta ja Sipilän (1999, 58) neuvot tuoteluettelon laadinnasta.

Tuotteiden muodostaminen on tuotteistamisen keskeisin vaihe. Siinä tunnistetaan erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehitetään niiden pohjalta tuotelajeja. Palvelut ryhmitellään hierarkkisesti. Keskeisimmistä palveluista tehdään tarkemmat kuvaukset ja palvelun tuotteistamisprosessin määritelmät. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

Sipilä (1999) ohjaa laatimaan palveluista kahdesta kolmeen tuoteluettelo: tavoitetilaa kuvaava tuoteluettelo, joka pohjautuu strategiaan, asiakkaille ja muille sidosryhmille julkistettava tuoteluettelo ja nykytilaa kuvaava tuoteluettelo. Tavoitetilan kuvaus rakentuu nykytilan pohjalta ja siinä pyritään huomioimaan vaadittavat muutos- ja kehittämistarpeet. Tuoteluetteloita laadittaessa ja tuotekehitystyötä tehtäessä on tärkeää olla määriteltynä henkilö, joka vastaa tuotteen jatkuvasta kehittämisestä. (Sipilä 1999, 58.)

Tuoteluetteloiden laatiminen ei ole Sipilän (1999) mukaan ongelmatonta asiantuntijaorganisaatiossa, sillä syvälinen asiantuntemus mahdollistaa lukemattomien erilaisten tuotteiden tarjonnan. Ratkaisuna tähän Sipilä neuvoo laatimaan yksinkertaisen enintään neljä tuoteryhmää muodostavan tuoteluettelon, joista jokainen sisältää kolmesta neljään tuotetta. Tuotteistamista selkeyttää tuoteryhmien jako ryhmiin. Ryhmittely voi perustua osaamisalueisiin tai palvelun käyttömuotoon, kuten esimerkiksi tutkimus-, suunnittelu- ja koulutuspalvelut. Sipilä myös korostaa, että tuotteet tulisi kuvata selkeästi ja asiakaslähtöisesti. (Sipilä 1999, 58-60.)

Edellä on avattu tuotteistamisen käsitettä ja prosessia useamman eri mallin valossa. Vaikka tuotteistamisella on osoitettu olevan runsaasti hyötyjä, kuten esimerkiksi palveluliiketoiminnan tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen, asiakastyytyvyyden lisääminen ja palvelun laadun tasalaatuisuuden varmistaminen, ei se ole aina ongelmatonta varsinkaan asiantuntijaorganisaatiossa (Jaakkola ym. 2009, 1, 32). Palvelujen tuotteistamisprosessi on usein epämääräisempi kuin fyysisen tuotteen, mikä johtaa siihen, ettei sille aseteta yhtä lailla tavoitteita. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta vastaavat ihmiset ovat usein samat kuin palvelujen toimittajat, jotka tekevät tuotteistamista työnsä ohessa ilman, että sille varataan erillistä aikaa. Tämä johtaa siihen, että tuotteistamisprosessi voi jäädä huonosti dokumentoiduksi, asiakkaiden osallisuus vähäiseksi ja tuotos abstraktiksi. Suunnittelutyöhön käytetty työmäärä on vaikea määrittellä, koska työtä on tehty työn ohessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.) Toisaalta tuotteistaminen saatetaan toteuttaa myös siten, että käsky tuotteistamiselle tulee johdolta eikä asiakasrajapinnassa työskenteleviä avainhenkilöitä osallisteta lainkaan tuotteistamisprosessiin. Tällöin on vaarana, että menetetään yhteinen ymmärrys tuotteistettavan palvelun tavoitteista ja asiakashyödyistä. (Tuominen ym. 2015, 11.)

Kun tuotteistamiselle on johdon ja organisaation tuki ja prosessiin osallistetaan avainhenkilöitä yli yksiköiden rajojen, saattaa seuraavaksi haasteeksi muodostua asiantuntijuuden sanoittamisen vaikeus. Asiantuntijuus on myös asemaa määrittelevä tekijä ja kilpailuetu, mikä voi vaikuttaa halukkuuteen jakaa tietoa avoimesti. Tuotteistamisprosessissa tulisi huomioida henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen prosessin eri vaiheisiin siten, että molemmat osapuolet kokevat saavansa siitä hyötyä itselleen. (Järvi 2016, 18; Tuominen ym. 2015, 6.)

Palvelun käyttäjän osallistaminen palvelun yhteistuotantoon ja arvon yhteisluontiin on ollut koko tämän tietoperustan keskeisenä tekijänä myös tuotteistamisessa. Kuten olemme saaneet edellä esitettyjen teorioiden pohjalta huomata, asian käytännössä toteuttaminen ei ole yksinkertaista eikä aina edes helppoa. Taustalla vaikuttavat erilaiset logiikat ja näkemyserot, jotka ovat omiaan vaikeuttamaan asiaa. Heikko avoimuus ja palveluprosessien läpinäkymättömyys ovat ominaista perinteiselle palveluajattelulle ja julkisen sektorin byrokraattiselle toiminnalle (Virtanen & Stenvall 2014, 160-161). Palvelumuotoilu, joka on tämän kehittämistyön lähestymistapa, pyrkii edistämään asiakkaan aktiivista roolia palvelujen kehittämisessä.

Palvelumuotoilu tukee tuotteistamisprosessin uusimpia näkemyksiä vuorovaikutukseen, yhteisen ymmärryksen luomiseen ja yhdessä oppimiseen pohjautuvasta prosessista tarjoamalla osallistavia ja yhteiskehittämiseen perustuvia menetelmiä ja työkaluja.

3 Kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen tavoitteenasettelusta tulosten esittelyyn. Kehittämistehtävän ja -kysymysten kuvausten jälkeen tarkastellaan valittua palvelumuotoilun prosessimallia, palvelumuotoilua kehittämistyön lähestymistapana ja muotoiluajattelua sen taustateorianä. Kehittämistyön kuvaus mukailee prosessimallin vaiheita aiheeseen orientoitumisesta aina konseptointiin asti.

3.1 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantaja on Suomen ympäristöopisto Sykli Oy. Kehittämistyön tavoitteena on ammatilliselle koulutukselle suunnattujen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvien palvelujen tuotteistaminen. Asetettu tavoite tukee toimeksiantajan suunnitelmia kehittää koulutustarjontaa niin, että se vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeita. Näin hankkeissa tapahtuvat koulutukset ja tuotetut materiaalit saataisiin tuotteistettua siten, että niitä olisi jatkossa helpompi markkinoida ja myydä asiakkaille.

Kehittämistehtävänä on tunnistaa asiakkaiden keskeisimmät tarpeet liittyen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon sekä löytää keinot asiakastarpeiden hyödyntämiseksi tuotteistamisen prosessissa. Kehittämiskysymykset ohjaavat prosessia tavoitteenasettelusta ja aineiston keruusta kohti lopputulosta. (Stickdorn ym. 2018, 86, 101.) Tämän kehittämistehtävän kehittämiskysymykset tarkentuivat iteratiivisessa prosessissa aineiston keruun edetessä ja kohdeorganisaation sekä asiakasymmärryksen syventyessä. Kehittämistehtävää tarkasteltiin kolmen kehittämiskysymyksen avulla:

- Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammatillisen koulutuksen järjestäjät kohtaavat kestävyiden rakentamisessa ja sen edistämisessä?
- Minkälaiset koulutukselliset ratkaisut tukevat parhaiten kestävyystyön rakentamista ja sen edistämistä oppilaitoksessa?
- Miten asiakastarpeet saadaan näkyviksi ja kuuluviksi koulutuksen tuotteistamisen prosessissa?
- Kuinka hyvin nykyinen koulutustarjonta vastaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien tarpeisiin?

3.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapoina

Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen lähestymistapa ja voimavara, joka vie innovaatioprosessia eteenpäin. Se on enemmän kuin tuotteen tai palvelun muotoilua. Se on kykyä toimia luovasti, ihmislähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti. Se on kyvykkyyttä tuottaa ja kehittää uusia ajattelu- ja toimintatapoja sekä liiketoimintamahdollisuuksia, ennakoita trendejä ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia sekä lisätä arvoa ja uudenlaisia arvoketjuja. Muotoilija toimii moninaisissa rooleissa tutkien ja kehittäen, mahdollistaen ja fasilitoiden sekä yhdistäen ihmisiä yhteiskehittämisen äärelle. (Kälviäinen 2014, 30-35; Miettinen 2014, 11, 13.)

Muotoilussa on kyse aina arvon tuottamisesta joko asiakkaalle, sidosryhmälle, yritykselle tai koko yhteiskunnalle (Miettinen 2014, 15). Sen avulla pyritään ymmärtämään nykytilassa havaittu ongelma ja etsimään siihen paras mahdollinen ratkaisu (Razzouk & Shute 2012, 333-334). Muotoilussa hyödynnetään luovia ja innovatiivisia menetelmiä, joissa korostuvat visuaalisuus ja konkreettisuus. Näiden kokeellisten työtapojen avulla helpotetaan yhteistyön tekemistä ja mahdollistetaan yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja toisilta oppiminen. (Mattelmäki, Svanda & Hakio 2022, 77.) Lopputuloksena on tuote tai palvelu, joka palvelee kaikkien tarpeita.

Kirjallisuudessa on esitetty runsaasti erilaisia muotoilun periaatteita. Näitä ovat esimerkiksi kriittisyys ja analyttinen ajattelu (mm. Michlewski 2015, 101), holistisuus eli kokonaisvaltaisuus, luovuus ja ennakkoluulottomuus (mm. Brown 2008; Michlewski 2015, 101) sekä prototyypointi (mm. Brown 2009, 87, 91; Stickdorn ym. 2018). Tämän kehittämistyön näkökulmasta keskeisimmiksi periaatteiksi nousevat ihmiskeskeisyys ja empatia, yhteiskehittäminen, viestintä ja visuaalisuus sekä iteratiivisuus. Näitä periaatteita sekä niiden toteutumista palvelumuotoiluprosessissa käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Ihmiskeskeisyys ja empatia ovat keskeisimmät tekijät muotoilussa (Mattelmäki ym. 2022, 77; Brown 2008, 87). Ihmiskeskeisyys nostaa käyttäjät muotoilun keskiöön. Muotoilu tapahtuu yhä enemmän yhdessä käyttäjien kanssa. Teknologian kehittymisen myötä yhä useammalla ihmisellä on mahdollisuus osallistua muotoiluprosessiin ja vaikuttaa palvelujen kehittämiseen. (Keinonen 2022, 94.) Palvelumuotoilussa muotoilija pyrkii selvittämään ja ymmärtämään lopukäyttäjän elämää, hänen tarpeitaan, halujaan ja toiveitaan. Onnistuakseen tässä muotoilija hyödyntää empatiaa ja empaattista suunnittelua.

Empatiasta on löydettävissä kaksi puolta: kognitiivinen ja affektiivinen. Kognitiivinen empatia auttaa ymmärtämään toisen ihmisen näkökulmia ja tilannetta, kun taas affektiivinen empatia pyrkii emotionaaliseen kokemukseen ja samaistumiseen tunnetasolla toisen ihmisen kanssa. Empatia palvelumuotoilussa etenee usein prosessinomaisesti neljää vaihetta noudattaen.

Vaiheet kehittyvät asteittain ja niissä kaikissa käytetään sekä kognitiivista että affektiivista empatiaa. Ensimmäisessä vaiheessa muotoilija tutustuu asiakkaaseen ja astuu sisään hänen maailmaansa. Toisessa vaiheessa muotoilija syventää ymmärrystään asiakkaasta. Kolmannessa vaiheessa muotoilija pyrkii muodostamaan syvällisen yhteyden myös emotionaalisella tasolla. Tällöin sekä kognitiivisen että affektiivisen empatian osa-alueet korostuvat. Lopuksi muotoilija irtautuu emotionaalisesta yhteydestä ja palaa omaan rooliinsa mukanaan syvällisempi ymmärrys asiakkaasta. Näiden neljän vaiheen avulla muotoilija pääsee lähemmäksi käyttäjää, pystyy ymmärtämään syvällisemmin hänen kokemusmaailmaansa ja siirtymään rationaaliselta ja käytännön tasolta käyttäjän henkilökohtaisempiin ja yksityisempiin kokemuksiin ja konteksteihin. (Kouprie & Sleeswijk Visser 2009, 439, 442-446) Kun muotoilija hyödyntää empatian avulla keräämäänsä syvällistä asiakasymmärrystä kehittämistyön edistämiseen ja ratkaisujen tekemiseen, käytetään asiasta termiä empaattinen suunnittelu (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 96.)

Koska palvelun käyttäjät tulevat usein muotoilumaailman ulkopuolelta, on tärkeää, että heidät otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen. **Yhteiskehittäminen** on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä työtavoista. Siinä palvelun eri osapuolet osallistetaan palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen prosessin alkumetreiltä lähtien. Yhteiskehittämisen avulla varmistetaan, että käyttäjien omat näkökulmat, kokemukset, kiinnostuksen kohteet ja tarpeet tulevat kuulukuksi ja huomioituksi kehitysprosessin eri vaiheissa. Yhteiskehittäminen lisää asiakasymmärrystä ja mahdollistaa sellaisten ideoiden ja näkökulmien syntymisen, jotka eivät tulisi esille ilman käyttäjien läsnäoloa. (Tuulaniemi 2011, 116, 118.) Kun käyttäjien tarpeet ja haasteet on otettu prosessin keskiöön ja käyttäjät mukaan palvelun suunnitteluun, varmistetaan, että tuote tai palvelu on käyttäjän näkökulmasta hyödyllinen ja haluttava (Brown 2008, 87; Kälviäinen 2014, 31; Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 80; Mattelmäki ym. 2022, 77). Palveluita kehitettäessä on tärkeä huomioida asiakkaan lisäksi myös palveluntuottajan odotukset, tarpeet ja resurssit. Yhteiskehittäminen on tästäkin syystä erinomainen työkalu, sillä se tuo saman pöydän äärelle palvelun kannalta oleelliset tahot. (Kälviäinen 2014, 31, 45.) Yhteiskehittäminen mahdollistaa myös ratkaisujen nopean testauksen ja palautteen keräämisen, mikä vähentää muun muassa resurssien turhaa käyttöä. Palvelun testaus onkin toimiva tapa osallistaa asiakas mukaan palvelun yhteiskehittämiseen. Asiakas voidaan osallistaa myös prosessin alkuvaiheeseen esimerkiksi ideoimaan uutta palvelua. (Miettinen 2011, 23; Ojasalo ym. 2014, 71-72; Tuulaniemi 2011, 71, 128; Tuominen ym. 2015, 25.)

Palvelut ovat luonteeltaan abstrakteja, minkä vuoksi niiden kehittäminen vaatii kykyä konkretisoida asioita. **Visualisointi** konkretisoi abstraktit asiat ja mahdollistaa näin sujuvan viestinnän. Visualisointia voidaan hyödyntää niin suunnittelun, kommunikoinnin kuin palautteen keräämisen välineenä. Sen avulla on mahdollista havainnollistaa laajaa ja moniulotteista aineistoa ja prosessin kulkua, helpottaa keskustelua ja yhteisen ymmärryksen muodostamista sekä

konkretisoida abstrakteja palvelutilanteita ja kokonaisuuksia. (Kälviäinen 2014, 33, 37; Ojasalo ym. 2014, 72; Stickdorn ym. 2018, 127; Tuulaniemi 2014, 115.)

Visualisointi on oleellinen osa palvelumuotoiluprosessia ja aineiston analysointia. Se on iteraatiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on usein laajan aineiston yksinkertaistaminen, havainnollistaminen ja sen muokkaaminen ymmärrettävämpään muotoon. (Stickdorn ym. 2018, 111.) Käytetyt visualisointimenetelmät ovat usein käytännönläheisiä ja ne lisäävät empaattisuutta ja mahdollistavat käyttäjän asemaan asettumisen. Visualisoinnin työkaluja ovat muun muassa asiakaspersoonat, empatia- ja sidosryhmäkartat sekä asiakas- ja palvelupolut. (Kälviäinen 2014, 42-43; Stickdorn ym. 2018, 40; 127-132.)

Muotoiluprosessi ei ole lineaarinen, vaan se rakentuu sarjasta toistuvia ja aihetta syventäviä silmukoita eli **iteraatioita** (Stickdorn ym. 2018, 90). Vaikka palvelumuotoiluprosessi saattaa tuntua kaoottiselta edestakaiselta liikehännältä, on iteraatiossa kyse aina suunnitelmallisesta toiminnasta (Brown 2008, 88). Iteratiivisessa prosessissa erilaisia ratkaisuja kehitetään, testataan ja arvioidaan toistuvasti jalostaen ratkaisuja lisää. Iteratiivisuus auttaa muotoilijoita saamaan nopeasti käsityksen siitä, onko kehitettävä ratkaisu toimiva tai edes mahdollinen. (Miettinen 2011, 23.) Iteraatioiden avulla voidaan palvelumuotoiluprosessi pilkkoa eri vaiheisiin ja sitä kautta vähentää prosessiin liittyvää epävarmuutta ja hämärsyyttä sekä helpottaa usein systeemisten kokonaisuuksien ymmärtämistä. Iteratiivisuus on tärkeä osa prototypointia ja testausta. Kun tuote tai palvelu testataan asiakkailla varhaisessa vaiheessa, on epäonnistumisen riskit huomattavasti pienemmät. (Stickdorn ym. 2018, 345.)

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajattelun ja luovan ongelmanratkaisun periaatteille (Ojasalo ym. 2014, 71-73). Se on konkreettinen ja ihmiskeskeinen lähestymistapa palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun katsotaan olevan enemmän ajattelu- ja toimintatapa, prosessi ja työkalupakki kuin tarkasti määritelty ja rajattu osaamisalue. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluja ja palvelukonsepteja, jotka optimoivat käyttäjäkokemuksen ja tuottavat palveluorganisaatiolle kilpailuetua. Tämä on mahdollista saavuttaa tuomalla suunnitteluun keskiöön aito ja syvälinen asiakasymmärrys ja -arvo. (Tuulaniemi 2011, 58, 60.)

Vaikka palvelumuotoilun prosessi on luova ja ajoittain jopa kaaosmainen, etenee se hyvin kontrolloidusti valittua prosessimallia mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 74; Stickdorn ym. 2018, 98). Palvelumuotoilun prosessimalleja on kehitetty useita, mutta niitä kaikkia yhdistää samat periaatteet, kuten laaja aineistonkeruu, yhteiskehittämiseen pohjautuva työote, mallien luominen, testaus ja analysointi. Vaiheet toistuvat suunnitelmallisesti, mikä mahdollistaa ketteryyden ja uudelleen määrittelyn oppimisen pohjalta. (Ojasalo ym. 2014, 74; Tuulaniemi 2011, 126; Stickdorn 2018, 345.)

Palvelumuotoilussa käytetään monipuolisesti erilaisia työskentelytapoja ja menetelmiä. Menetelmien rikas käyttö ja laaja aineistonkeruu ovat keskeisiä asioita asiakasymmärryksen muodostamisessa ja kehitettävän palvelun käyttäjäkeskeisyyden varmistamisessa (Ojasalo ym. 2014, 72; Stickdorn ym. 2018, 108-109). Ideointia ennakoii aina syvälinen aineistonkeruu ja asiakasymmärryksen muodostaminen, mikä on prosessin aikaa vievin vaihe, mutta kehittämistyön onnistumisen kannalta oleellisin. Aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, kyselyt, haastattelut ja erilaiset luotaimet. Näitä menetelmiä kuvataan tarkemmin luvussa 3.3.1, jossa esitellään palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe ja siinä käytetyt aineistonkeruumenetelmät. Ideointivaiheessa korostuvat innovatiiviset ja yhteistyötä korostavat menetelmät. Visualisointi mallinnuksen ja testauksen yhteydessä havainnollistaa abstrakteja asioita ja auttaa asiakaspalautteen keräämistä ja arviointia. (Ojasalo ym. 2014, 74-75.)

Tämä kehittämistyö pohjautuu muotoiluajattelun periaatteille ja sen lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun tarjoamien osallistavien menetelmien avulla asiakkaiden näkemykset ja kokemukset saadaan kuuluville ja osaksi tuotteistamisen prosessia jo varhaisessa vaiheessa. Näin varmistetaan asiakkaan, mutta myös palvelun tarjoajan tarpeet ja toiveet palvelun tuottavasta arvosta. Palvelumuotoilu soveltuu tuotteistamiseen myös siitä syystä, että tuotteistettava palvelu ja koko palvelutarjoama tulisi kuvata asiakashyötyjen näkökulmasta (Jaakkola 2009, 3, 8). Palvelumuotoilu tarjoaa tähän asiakaskeksisyytensä vuoksi runsaasti työkaluja.

Palvelumuotoilu on rantautunut myös julkisten palvelujen kehittämiseen, organisaatioiden strategioihin ja päätöksiin. Siinä käytetyt menetelmät soveltuvat hyvin palvelujen suunnittelun lisäksi myös organisaatiotason uudistusten läpiviemiseen ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkomiseen. (Järppinen & Sorsimo 2014, 85.) Muotoiluajattelu on tuonut ihmiskeskeistä ja empaattista vuorovaikutusta julkisen sektorin perinteisesti kovin tuotantolähtöiseen ajatteluun, jossa suunnittelutiimi on saattanut yksin vastata palveluiden kehittämisestä ja palautetta on kerätty vasta sitten, kun tuote tai palvelu on viimeistä vaille valmis (Junginger 2017, 86; Mattelmäki 2022, 77, 78). Muotoilullisia menetelmiä hyödyntämällä on mahdollista siirtyä kohti käyttäjälähtöisempää toimintaa. Yhteiskehittämällä varmistetaan palvelujen käyttäjälähtöisyys, palvelukokemuksen laatu, vähennetään kustannuksia ja lisätään kansalaisten luottamusta julkisen sektorin toimintaan. Jotta uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja tuottavat tulosta, muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu on kytkettävä päätöksentekoprosessiin alusta alkaen. (Järppinen & Sorsimo 2014, 85-86.)

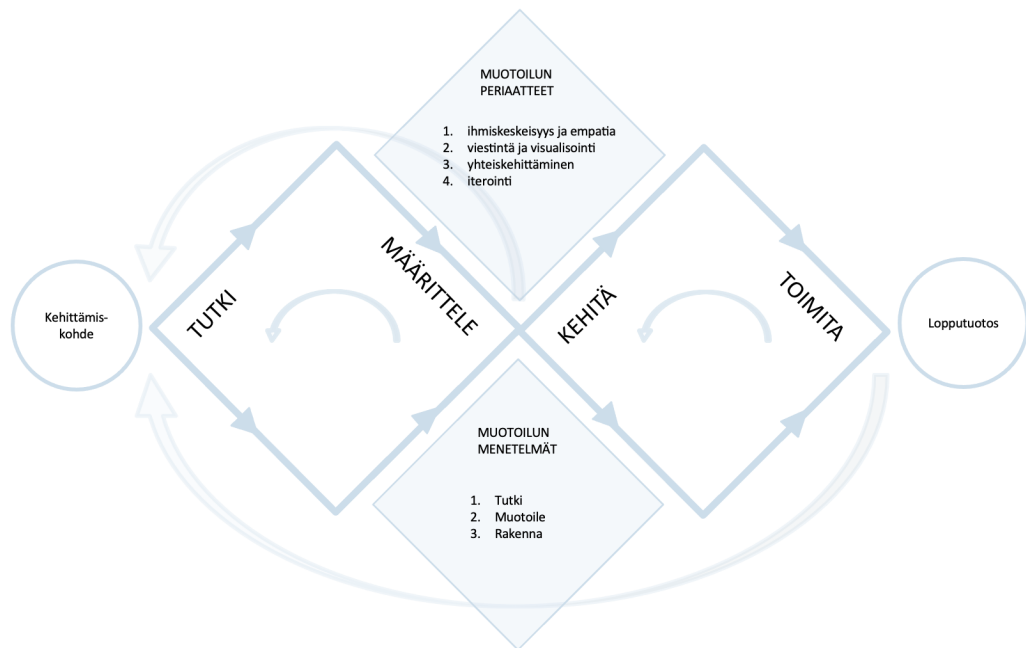
Tämän kehittämistyön kohteena on julkisen palveluntuottajan ammatilliselle koulutuksen järjestäjälle suunnatut koulutuspalvelut. Kuten luvussa 2.4 mainittiin, lait määrittelevät koulutuksen järjestäjien olemassaoloa, toimintaa ja koulutustarjontaa merkittävästi. Palveluiden tuotteistaminen voi olla luova ja innovatiivinen prosessi tietyin reunaehdoin. Tutkimusten ja

koulutusten kehittäminen vaatii aina Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän kokeiluluvan. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena ei ole kehittää tutkintoja tai koulutuksia, vaan tavoitteena on selkeyttää Syklin olemassa olevaa palvelutarjoomaa ja paketoita ne koulutuspalvelut, jotka vastaavat parhaiten ammatillisen koulutuksen tarpeita ja haasteita sopivan kokoisiksi paketeiksi, joita on helppo markkinoida ja myydä. Tämä kehittämistyö on suunniteltu tehtävän palvelumuotoilun lähestymistapaa noudattaen osallistamalla asiakkaita palvelun yhteiskehittämiseen.

Palvelumuotoiluprosessia ohjaavia malleja on lukuisia. Tämän kehittämistyön etenemistä tukemaan valittiin British Design Council:in kehittämä tuplatimanttimalli, joka on yksi käytetyimmistä palvelumuotoilun prosessimalleista. (Design Council 2024.) Malli valikoitui kehittämistyön prosessimalliksi pääosin siitä syystä, että se oli opinnäytetyöntekijälle prosessimalleista tutuin ja tästä syystä turvallisin valinta. Opinnäytetyöntekijä koki, että on tärkeää pysyä tukeutumaan prosessissa edes johonkin tuttuun, sillä tuotteistaminen on opinnäytetyöntekijälle täysin vieras aihe.

Tuplatimantti-prosessimalli muodostuu kahdesta toisiaan seuraavasta kärjellään seisovasta neliöstä eli timantista. Timantit kuvaavat muotoiluprosesseille tyypillistä divergentin (laajentaminen) ja konvergentin (supistaminen) ajattelun vaiheittaista etenemistä. Divergentin vaiheen aikana pyritään keräämään aiheesta lisätietoa ja laajentamaan ajattelua, kun taas konvergentissa ajattelussa hyödynnetään divergenttivaiheen aineistoa ja pyritään löytämään sieltä kehittämiskohteen kannalta oleellimmat priorisoimalla ja karsimalla epäoleellinen pois. (Stickdorn ym. 2018, 84-89.)

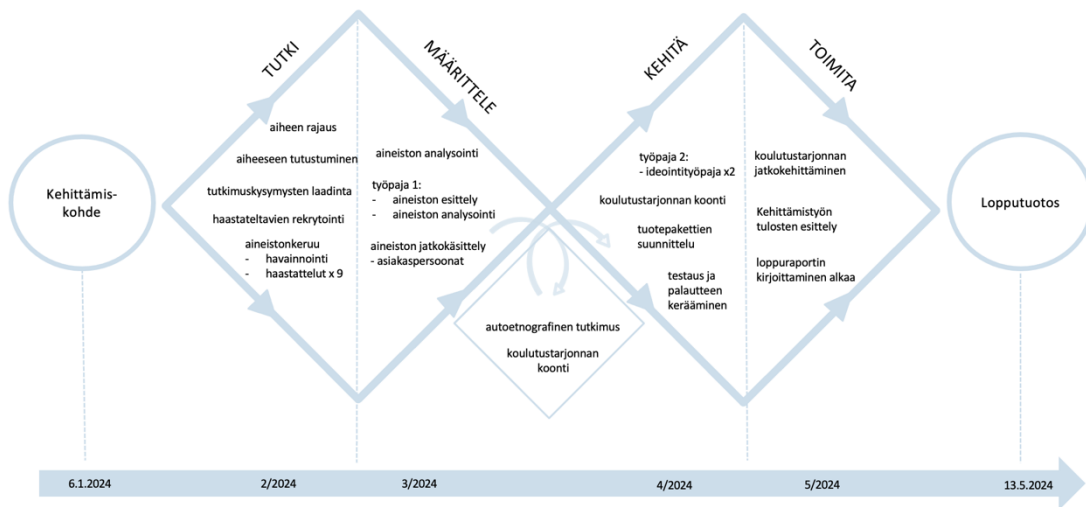
Prosessi jakautuu tuplatimanttimallissa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tutustutaan kehittämiskohteeseen, kerätään aineistoa ja opitaan ongelmasta (tutki/discover). Seuraavaksi karsitaan epäoleellinen pois ja määritellään ongelma, jota ollaan ratkaisemassa (määrittele/define). Timantin toisessa osassa ideoidaan ratkaisuja ongelmaan hyödyntämällä monipuolisesti eri menetelmiä ja työkaluja. Ideoita testataan ja vaihtoehtoja arvioidaan kehitettyjen prototyyppien avulla (kehitä/develop). Prosessi päättyy tuotteen/palvelun toimitukseen (toimita/deliver), mikä ei ole kehitystyön päätös, vaan yksi välietappi jatkuvan kehityksen syklissä. (Stickdorn ym. 2018, 88-89; Tuulaniemi 2011, 126-129.) Kuviossa 4 havainnollistetaan tuplatimantti-prosessimalli sekä tämän kehittämistyön kulkuun vaikuttavat muotoiluajattelun periaatteet ja menetelmät.



Kuvio 4: Tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Design Council 2024)

3.3 Kehittämistyön vaiheet

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö alkoi tammikuussa 2024, jolloin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa sovittiin kehittämistyön kohteesta, sen rajauksesta ja prosessin aikatauluista. Kehittämistyön edistämiseksi sovittiin järjestettävän kolme työpajaa, joista kaksi ensimmäistä suunniteltiin pidettävän sisäisinä työpajoina ja kolmas asiakkaiden kanssa toteutettavana yhteiskehittämisen työpajana. Kehittämistehtävän tulosten esittelypäiväksi sovittiin Syklin kehittämispäivä 13.5.2024, jolloin koko henkilöstön oli määrä kokoontua yhteen tuoteistamisen ja myynnin kehittämisen äärelle. Kuviossa 5 on esitetty tämän kehittämistyön eteneminen ja työssä käytetyt menetelmät aikajanalla tuplatimanttimallin vaiheita mukailen. Iteraatioita oli kehittämistyön edetessä useita, mutta yksi merkittävin pysähdyspaikka tapahtui ensimmäisen timantin lopussa, kun tutkimusongelmaa oli tarve selkiyttää lisää. Tässä vaiheessa toteutettiin ennalta suunnittelematon, mutta kehittämistyön jatkoon kannalta oleelliseksi muodostunut autoetnografinen tutkimus Syklin koulutustarjonnan nykytilasta. Tätä omaa tutkimushaaraa kuvataan pienellä timantilla.



Kuvio 5: Kehittämistyön vaiheet (mukaillen Design Council 2024)

3.3.1 Vaihe 1 - Ymmärryksen muodostaminen

Tämä kehittämissyö etenee tuplatimantin mallin mukaisesti. Prosessi alkaa tutkimusvaiheella, jossa tutustutaan niin tutkittavaan aiheeseen kuin kohderyhmään. Tutkimusvaihe on palvelumuotoiluprosessin onnistumisen kannalta oleellinen vaihe. Sen tavoitteena on saada tietoa kehitettävän kohteen toimialasta, organisaatiosta, kilpailijoista ja vastaavien palveluiden käyttäjäkokemuksista sekä syventää asiakasymmärrystä ja löytää kehittämissyön todellinen ongelma. Tutkimusvaiheen tiedonkeruu tulee toteuttaa useampia menetelmiä hyödyntäen. Tämän niin kutsutun triangulaation avulla saadaan lisättyä tutkimuksen validiutta sekä syvennettyä asiakasymmärrystä. (Stickdorn ym. 2018, 107; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233; Eskola & Suoranta 2014, 69-71.)

Tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa karkeasti viiteen: valmisteleva tutkimus, etnografiset lähestymistavat, osallistavat ja osallistamattomat lähestymistavat sekä työpajat. Useimmiten palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, kyselyt, haastattelut, erilaiset luotaimet ja etnografiat. Haastattelut lukeutuvat osallistaviin lähestymistapoihin. Niiden avulla pyritään saamaan lisätietoa asiakkaiden kokemusmaailmasta ja heidän odotuksistaan. (Stickdorn ym. 2018, 121-122.) Autoetnografisessa tiedonkeruumenetelmässä tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimukseen havaintoja tekemällä. Etnografiaa käytetään, kun halutaan tutkia kokemusta tai palvelua ja dokumentoida sitä. Sen avulla palvelun kehittäjä saa käsityksen siitä, mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota. (Stickdorn ym. 2018, 107, 119; Ojasalo ym. 2014, 76; Tuulaniemi 2011, 146-147.) Asiakkaiden

osallistumista palvelujen yhteiskehittämiseen käytetään useimmiten prosessin myöhemmässä vaiheessa lisäämään ymmärrystä asiakkaista ja kehitettävän palvelun soveltuvuudesta asiakkaiden tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 146).

Valmistelevalla tutkimuksella ymmärrystä kehittämistyön kohteesta ja kohdeasiakkaista

Tämän kehittämistyön tiedonkeruuvaiheessa hyödynnettiin useampia tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruu alkoi osallistumalla tammikuussa 2024 järjestettyyn Syklin kehittämispäivään, jonka teemana oli strategiatyö. Tietoa toimeksiantajasta kerättiin myös tutustumalla heidän nettisivuihinsa sekä vuoden 2023 toimintakertomukseen. Muutamat tapaamiset toimeksiantajan edustajan kanssa ja osallistumiset VASKI-työryhmän kokouksiin lisäsivät opinnäytetyön tekijän ymmärrystä toimeksiantajasta, valitusta kohderyhmästä ja kehittämistyön aiheesta. Lisäksi opinnäytetyöntekijä etsi yleistä tietoa ammatillisen koulutuksen järjestäjistä ja heidän tavoitteistaan ja velvoitteistaan Opetushallituksen nettisivuilta.

Opinnäytetyöntekijä tutustui ammatillisen koulutuksen järjestäjiin ja heidän edustajiinsa Kestävyystiekartalle-webinaarisarjan puitteissa. Hän osallistui webinaareihin havainnoimalla ja pitämällä lyhyen esittely- ja rekrytointipuheenvuoron opinnäytetyöstään. Kestävyystiekartalle-webinaari toimii VASKI-hankkeen jatkona ja ammatillisten koulutuksen järjestäjien yhteisöllisenä foorumina, jota Sykli koordinoi. VASKI-hanke päättyi 31.12.2023, mutta se sai jatkoa keväksi 2024. Webinaareissa tutustutaan ammatillisen koulutuksen kestävyystiekartan visioon, tavoitteisiin ja toimenpidepolkuihin. Lisäksi webinaareissa rakennetaan pohjaa kestävyystiekarttaverkostolle, joka vie eteenpäin kestävyystiekartan visiota ja tavoitteita. Opinnäytetyöntekijä sai ensimmäisen webinaarin kautta rekrytoitua kaksi haastateltavaa ja heidän kauttaan kaksi lisää.

Opinnäytetyöntekijälle avautui mahdollisuus tutustua VASKI-hankkeen puitteissa tehtyyn kartoitukseen ammatillisen koulutuksen kestävyyden nykytilasta. Kartoitus on osa VASKI-hanketta ja se toteutettiin hankkeen alkuvaiheessa vuonna 2021. Lomakkeen kysymykset kartoittivat oppilaitosorganisaatioiden kestävyyden rakentamisen ja ylläpitämisen nykytilaa sekä tavoitteita. Kysymyksiä oli kaikista kestävyystiekartan viidestä painopistealueesta:

- johtaminen ja toimintakulttuuri
- pedagogiset ratkaisut ja oppimisympäristöt
- henkilöstön osaaminen ja ammatti-identiteetti
- yhteiskuntaa uudistavat kumppanuudet ja
- hiilineutraalius 2035 (Kestävyystiekartta)

Kartoitukseen oli vastannut 76 ammatillisen koulutuksen edustajaa. Vastaukset olivat yleisimmin laadittu ryhmissä, kuten johto-, kestävän kehityksen- tai vastuullisuustyöryhmissä. Kartoitus osoitti, että asiakkaiden tiedot ja taidot kestävän kehityksen rakentamisesta ja ylläpitämisestä oppilaitoksissa vaihtelevat alkavasta tasosta edistyneeseen (kyselyssä käytetty mittari). Aineistosta löytyi selkeästi aihealueita, joissa haasteita esiintyy selkeästi enemmän (hiilineutraalius ja johdon tuki) kuin muissa aihealueissa. Kartoitus antoi hyvän yleiskuvan kestävyiden nykytilasta ja oppilaitosten tulevaisuuden tavoitteista. Vastauksista oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä asiakkaiden arjessa kohtaamista haasteista ja tarpeista. Muutamat avoimet kysymykset täydensivät vastauksia ja niiden avulla saatiin syvennettyä asiakasymmärrystä. VASKI-hankkeen puitteissa tehtyä ammatillisen koulutuksen kestävyiden nykytilaa koskevaa kartoitusta hyödynnettiin kehittämistyön myöhemmässä vaiheessa, kun tehtiin konseptin lopputarkistusta ja varmistettiin, että asiakastarpeet on huomioitu mahdollisimman kattavasti.

Asiakasymmärryksen lisäämistä tukemaan laadittiin myös Forms-kysely. Kyselyn tarkoituksena oli toimia ensikontaktina asiakkaisiin. Sen avulla pyrittiin saamaan tietoa oppilaitoksen kohtaamista haasteista ja tarpeista liittyen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon. Lisäksi kyselyn avulla tiedusteltiin asiakkaiden halukkuutta osallistua haastatteluun. Kyselyä mainostettiin Syklin ammatilliselle koulutuksen järjestäjille suunnatussa uutiskirjeessä ja sosiaalisessa mediassa. Vastauksia tuli vain yksi. Vastausten vähäisyyden takia kyselyä ei huomioitu tässä kehittämistyössä.

Valmistelevan tutkimuksen kautta saatu runsas tiedon määrä ohjasi haastattelukysymysten laadintaa. Opinnäytetyöntekijällä oli selkeä visio siitä, että haastattelukysymysten avulla tulee lisätä ymmärrystä oppilaitosarjen lisäksi yksilön tarpeista ja ajatusmaailmasta. Seuraavaksi tuli päättää haastattelun toteutustavasta ja käytettävistä menetelmistä.

Haastattelulla asiakasymmärryksen syventämistä

Kehittämistyön tutkimusvaihetta jatkettiin asiakasymmärryksen syventämisellä teemahaastattelun keinoin. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että kehittämistyön kannalta on tärkeä tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelut voidaan luokitella lomake-, teema- ja syvähaastatteluihin (strukturoidun haastattelu) riippuen strukturoinnin tasosta. Teemahaastattelussa on sekä strukturoimattoman että puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43, 44; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84, 87.)

Teemahaastattelun avulla on mahdollista tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa aihepiiri on määritelty, mutta se antaa tutkijalle vapauden esittää

kysymykset tilanteeseen sopivassa järjestyksessä sanamuotoja vaihtaen ja tarkentavia lisäksymyksiä tehden. Teemahaastattelu etenee keskustelunomaisesti avoimia kysymyksiä käyttäen. Vastausvaihtoehtoja ei ole rajattu, kuten lomakehaastattelussa, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-89.) Koska tavoitteena on ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia syvällisesti, tulee haastateltavilla olla omakohtainen suhde käsiteltävään asiaan tai tietämystä asiasta. Tällöin ei satunnaisotanta tule kyseeseen vaan on syytä käyttää harkinnanvaraista poimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 45-46; Eskola & Suoranta 2000, 61.)

Tässä kehittämistyössä aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Opinnäytetyöntekijä halusi pitää haastattelun mahdollisimman keskustelunomaisena, sillä asiakkaan kokemusten, ajatusten ja tunteiden ymmärtäminen on oleellista onnistuneen palvelumuotoiluprosessin läpiviemiseksi ja palvelun konseptoimiseksi (Stickdorn 2018, 114, 121-122). Teemahaastattelu mahdollistaa empaattisen ja keskusteleavan vuorovaikutuksen haastateltavan kanssa sekä tarkentavien kysymysten esittämisen, mikä koettiin tärkeäksi kompleksisen aiheen vuoksi.

Aiheen kompleksisuus ja osittain myös sen arkaluonteisuus tuki haastattelun järjestämistä yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelun avulla katsottiin myös saatavan syvällisempää tietoa kohdeasiakkaan organisaatiosta ja heidän haasteistaan sekä tarpeistaan koskien kestävyden rakentamista ja ylläpitoa. Ryhmähaastatteluun ei ryhdytty siitä syystä, että sen järjestäminen koettiin vaikeaksi eikä tässä kehittämistyössä tavoiteltu asiakkaiden välisen yhteisen ymmärryksen muodostumista, mikä nähdään olevan ryhmähaastattelun keskeisin tavoite (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61). Ryhmähaastattelun katsottiin myös haittaavan oman organisaation haasteista puhumista.

Asiakashaastattelut pidettiin helmikuussa 2024 viestintäalusta Teams:n välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut kestivät 45-60 minuuttia. Haastatteluihin osallistui yhdeksän ammatillisissa oppilaitoksissa työskentelevää henkilöä. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta työskentelivät kiinteästi oppilaitostensa kestävä kehityksen edistämisen parissa. Se, että haastatteluihin oli valittu henkilöitä, jotka ovat mukana edistämässä ja kehittämässä oppilaitoksensa kestävä kehityksen työtä, oli tietoinen valinta. Valinta perustui siihen, että haastattelujen avulla tuli saada käsitys koko oppilaitoksen kestävyystyöstä yksittäisen työntekijän kouluttautumishalujen ja -tarpeiden sijaan. Haastateltavien valintaa tukee myös se, että haastattelun tavoitteena on ymmärtää haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia syvällisesti. Haastateltavien asiantuntemus tutkittavasta aiheesta ja heidän omakohtaiset kokemuksensa auttavat asiasta puhumista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Varmistaakseen, että valinta oli oikea, opinnäytetyöntekijä teki haastattelun yhdelle ammatillisen koulun opettajalle. Kyseinen opettaja ei osallistunut oppilaitoksen kestävä kehityksen työhön, mutta edisti asiaa omassa työssään. Haastattelun vastaukset poikkesivat selvästi muiden vastauksista ja rajoittuivat pääosin yksilötason tarpeisiin. Tämä haastattelu antoi tärkeää tietoa monestakin käytännön haasteesta, joita oppilaitosarki sisältää. Haastattelu jätettiin kuitenkin aineiston analysoinnin ulkopuolelle, koska se ei vastannut kehittämiskysymyksiin.

Haastateltavien määrä (9 haastateltavaa) oli opinnäytetyön tekijän mielestä riittävä. Haastateltavien kertomukset kohtaamistaan haasteista ja tarpeista koskien kestävyuden rakentamista ja ylläpitämistä omassa oppilaitoksessaan alkoivat toistamaan itseään, mikä on merkki saturaation saavuttamisesta. Saturaatiosta puhuminen laadullisen tutkimuksen yhteydessä nähdään ongelmallisena tilanteessa, jossa aineistosta etsitään erilaisuuksia. Teemahaastattelun avulla saatua laadullista aineistoa pyritään kuvaamaan eikä siitä ole tarkoituksenmukaista tehdä tilastollisia yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99, 101; Eskola & Suoranta 2000, 61.) Tässä kehittämistyössä aineistosta etsittiin sekä erilaisuuksia että samankaltaisuuksia kokonaisymmärryksen muodostamiseksi. Teemahaastattelun runko on esitelty liitteessä 1. Haastattelujen jälkeen siirryttiin aineiston analysointi- ja visualisointivaiheisiin, mikä aloittaa tämän kehittämistyön toisen vaiheen.

3.3.2 Vaihe 2 - Ongelman kiteyttäminen

Palvelumuotoiluprosessille on tärkeää, että ollaan ratkaisemassa oikeata ongelmaa. Tuplatimantin mukaisen palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa pyritään ongelman tarkempaan määrittelyyn kerätyn aineiston pohjalta. Vaiheen tarkoituksena on analysoida aineistoa ja muodostaa ymmärrys asiakkaiden kohtaamista haasteista, tarpeista ja toiveista. (Design Council 2019; Stickdorn 2018, 86). Vaiheelle on tyypillistä konvergentti ajattelu, jossa aineistoa tiivistetään, siitä tehdään tulkintoja ja nostetaan tutkimuksen kannalta merkittävimpiä asioita esille (Design Council 2024; Stickdorn ym. 2018, 89). Tälle vaiheelle on tyypillistä myös tiedon visualisointi. Visualisoinnin avulla on mahdollista havainnollistaa laajaa ja moniulotteista aineistoa sekä muokata sitä ymmärrettävämpään muotoon (Stickdorn ym. 2018, 111).

Laadullisen aineiston analysointi alkaa jo haastattelutilanteessa, jolloin haastattelija kirjaa ilmiötä koskevia havaintojaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136). Haastattelun jälkeen tapahtuvan aineiston analysoinnin tarkoituksena on selkeyttää hajanaista informaatiota ja lisätä sen arvoa tulkintoja tekemällä (Eskola & Suoranta 2000, 137; Hirsjärvi & Hurme 2010, 143). Yleisimmin käytetty laadullisen aineiston analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä tavoitteena on pelkistää, ryhmitellä sekä teemoitella aineistoa niin, että tulkintojen tekeminen siitä on mahdollista. Aineistoa voidaan analysoida eri lähtökohdista käsin. Sisällönanalyysi

tehdään useimmiten aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisestä analyysistä puhutaan silloin, kun analyysiä ohjaa aineistosta esiin nousseet ilmiöt eikä aikaisemmat havainnot tai teoriat tutkitavasta ilmiöstä. Täysin aineistolähtöinen analyysi on haasteellista, koska tutkija ohjaa aina tutkimusprosessia eikä täyteen objektiivisuuteen ole mahdollista päästä. Aineiston analyysissä on myös mahdollista hyödyntää teoriaohjaavaa analyysiä. Tässä analyysin muodossa teoria kytkeytyy analyysiin joustavasti esimerkiksi siten, että aikaisempi tieto auttaa analyysiä, mutta analyysi ei suoranaisesti pohjautu teoriaan vaan esimerkiksi teemat nousevat aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissäkin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 108-109.)

Tämän kehittämistyön aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin menetelmin. Aineiston analysointi tapahtui Miro-alustalla. Analysointi aloitettiin käymällä litteroidut aineistot läpi useampaan kertaan. Jokainen aineistosta esiin noussut asia, joka liittyi asiakkaiden keskeisiin tarpeisiin ja haasteisiin liittyen oppilaitoksen kestävyuden rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen kirjattiin omalle muistilapulle. Tämä tehtiin jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen. Vasta tämän jälkeen haastateltavien aineistot yhdistettiin samankaltaisuuskaaviota hyödyntämällä, aineistosta etsittiin yhtymäkohtia ja niistä muodostettiin alustavia ryhmiä. Ryhmittelyn tuloksena aineistosta löytyi kahdeksan teemaa, jotka käsittelivät ammattillisen koulutuksen kestävyystyön haasteita ja tarpeita. Nämä kahdeksan teemaa ovat:

- osaamisen nosto ja koulutus
- johdon tuki ja strategiatyö
- organisointi
- kumppanuus (oppilaitoksen ulkopuolelle)
- hanketyö
- hiilijalanjäljen laskenta
- hankinta
- muut asiat

Muihin asioihin lukeutuvat sellaiset teemat, joita nousi esiin useimmissa haastatteluissa, mutta ei kuitenkaan kaikissa. Tähän teemaan sisältyivät seuraavat asiat: viestintä ja vuorovaikutus, käsitteet ja sanottaminen, arvostus ja asenteet sekä työkalut ja ratkaisut. Näitä ei karistettu pois aineistosta vielä tässä vaiheessa, koska niiden katsottiin liittyvän oleellisesti kehittämistyön tavoitteeseen. Aineiston luokittelussa ja teemoittelussa hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota (affinity diagram).

Tämän kehittämistyön tavoitteen kannalta yksi keskeisin kehittämiskysymys on kysymys siitä, minkälaiset koulutukselliset ratkaisut tukevat parhaiten kestävyystyön rakentamista ja sen edistämistä oppilaitoksissa. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vapaasti, minkälaiset koulutukselliset ratkaisut vastaisivat parhaiten oppilaitoksen haasteisiin ja tarpeisiin. Aineisto

analysoitiin samojen periaatteiden mukaisesti kuten edellä ja kaikki maininnat koulutuksellista ratkaisusta koottiin yhteenvetomatriisiin Miro-alustalle.

Jotta asiakkaiden koulutustarpeet saadaan näkyviksi ja kuuluviksi tuotteistamisen prosessin alkumetreiltä lähtien, opinnäytetyöntekijä katsoi tärkeäksi pitää asiakkaiden ääni esillä suorien lainausten muodossa. Seuraavaksi esitellään kooste keskeisimmistä löydöksistä liittyen johdon tukeen ja strategiatyöhön ja koulutuksellisiin ratkaisuihin.

Useampi haastateltava toi esille, että kestävyys tai vastuullisuus on kirjattu oppilaitoksen strategiaan, mutta suunnitelmallinen kestävyystyö puuttuu. Kestävyystyö ontuu eikä teot näy oppilaitoksen arjessa. Haastateltavat korostivat johdon motivaatiota ja esimerkkiä asioiden edistämässä, mutta myös koko henkilöstön kouluttamisen tärkeyttä. Tällä hetkellä vain aktiivisimmat hakeutuvat koulutuksiin. Tämän takia vastuullisuustyö kasaantuu vain harvoille.

Johdon osaaminen todella tärkeätä, mutta vajaata.

Tarvitaan laaja henkilöstön täydennyskoulutus, jotta saadaan perusymmärrys kaikille.

Koko henkilökunnan koulutus, jossa tutkimustietoa, keskustelua ja yhteisten linjausten luomista uuden strategian tueksi.

Vain muutamassa oppilaitoksessa tilanne oli toisenlainen. Kaksi haastateltavaa toi esille, että heidän oppilaitoksissaan kestävyys- ja vastuullisuustyö on systemaattista. Koko organisaatio koulutetaan, ei pelkästään tietty henkilöstöryhmä, kuten opetushenkilöstö. Koko henkilöstö osallistetaan kestävyys- ja vastuullisuusstrategian laatimiseen ja kaikkien tulee ymmärtää, miten organisaatiossa toimitaan kestävästi. Näissä oppilaitoksissa osaamista on kertynyt niin paljon, että oppilaitos kouluttaa henkilöstöään sisäisesti eikä ulkopuolisia kouluttajia aina tarvita.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että koulutuksen tulisi huomioida oppilaitoksen haasteet. Sen tulisi olla konkreettista ja heidän arkeensa soveltuvaa yhdessä tekemistä ja arjen haasteiden ratkaisemista. Alakohtaisuus katsottiin olevan tärkeä motivaattori koulutuksiin hakeutumisessa. Kaikkea turhan spesifiä ja hienoa haluttiin välttää. Toivomuksena oli, että oltaisiin perusasioiden äärellä.

Koulutuksen ei tarvitse olla kovin spesifiä. Riittää, että se on kohdennettu omaan organisaatioon ja se lisää ymmärrystä.

Konkreettiset oppilaitoksen arkeen sopivat aiheet ja menetelmät.

Alakohtaiset koulutukset ja kehittämisprojektit.

Sisältöön liittyvät vastaukset olivat suppeita ja ilmensivät lähinnä nykyistä koulutustarjontaa ja VASKI-hankkeen aikana esiin nostettuja ja käsiteltyjä teemoja, mikä on toki osoitus hankkeen vaikuttavuudesta ja onnistuneista koulutuksellisista ratkaisuista.

Vastuullisuus integroitava paremmin kaikkiin koulutuksiin.

Johdolle suunnattu vastuullisuusraportointikoulutus.

Johdanto kestävään kehitykseen koko henkilökunnalle.

Verkkokurssit nähtiin hyvinä perustiedon antajina. Kun pureudutaan oppilaitoksen arjen haasteisiin tai koulutus suunnataan tietyille aloille, haastateltavat toivoivat useampia lähipäiviä ja kontaktiopetusta.

Verkkokurssit ovat hyviä, koska ne mahdollistavat seurannan.

Verkkokurssi on hyvä starttipaketti.

Toivottavaa olisi, että asian äärelle voitaisiin tulla uudestaan.

Haastateltavat peräänkuuluttivat lyhytkestoisia koulutuksia koko henkilökunnalle tai ammattialoittain. Tutkintoon johtavat koulutukset koettiin turhan raskaiksi ja pitkäkestoisiksi eikä niihin katsottu löytyvän aikaa tai resursseja. Hankkeiden kautta tapahtuviin lyhytkoulutuksiin tai webinaareihin osallistui pääosin hanketyössä mukana olevat henkilöt tai harvat kiinnostuneet. Hanketyön mahdollisuudet eivät siis saavuta koko henkilöstöä. Hanketyössä mukana olleet kokivat hanketyön tulosten jalkauttamisen usein haasteelliseksi, minkä vuoksi ymmärrys hanketyön vaikuttavuudesta ja kiinnostus hanketyötä kohtaan ei ollut levinnyt kattamaan koko organisaatiota.

Aineistoa kertyi paljon. Aineisto visualisoitiin tässä kohtaa kehittämistyötä Miro-alustalle taulukoin ja matriisein, jotta sen esittäminen, siitä viestiminen ja sen kautta kommunikointi helpottuisi. Seuraavaksi opinnäytetyöntekijä esitteli aineiston analysoinnin yhteenvedon toimeksiantajan edustajille ensimmäisessä Syklin sisäisessä työpajassa.

Työpajatyöskentelyllä kohti yhteistä asiakasymmärrystä

Työpajat ovat tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Yhteiskehittämiseen pohjautuva työpaja on erinomainen tapa kerätä ja syventää asiakasymmärrystä, muodostaa yhteistä ymmärrystä sekä arvoa (Tuulaniemi 2011, 116).

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli esitellä haastatteluaineiston keskeisimmät löydökset toimeksiantajan edustajille (opinnäytetyön ohjaaja, markkinointi- ja viestintäpäällikkö sekä neljä VASKI-työryhmän edustajaa, joista suurin osa toimii kouluttajina) ja muodostaa yhteistä

ymmärrystä kehitettävästä aiheesta ja tehdä kehittämistyön etenemisen kannalta tarpeellisia rajoituksia. Työpaja oli suunniteltu pidettävän toimeksiantajan toimistolla, mutta hetkeä ennen työpajan alkua toimeksiantajan edustaja ilmoitti työpajan toteutuvan hybridisti. Suunnitellut toiminnalliset osuudet jouduttiin nopealla aikataululla siirtämään toteutettavaksi Miro-alustalle.

Opinnäytetyöntekijä esitteli toimeksiantajan edustajille aineistosta nousseet kahdeksan teemaa ja niiden sisällöt. Työpajaan osallistuneet osoittivat kiinnostusta aineistosta esiin nousseisiin asiakkaiden haasteisiin ja tarpeisiin sekä heidän suoriin kommentteihinsa koulutuksellisista tarpeista. Suurin osa esiin nousseista teemoista koettiin tärkeiksi, mutta niistä vain osa toteuttamiskelpoiseksi tämän kehittämistyön eli ammatilliselle koulutukselle suunnattujen koulutuspalvelujen tuotteistamisen kannalta. Teemat *osaamisen nosto ja koulutus sekä johdon tuki ja strategiatyö* nostettiin työpajassa tärkeimmiksi teemoiksi, joihin on myös tarjolla runsaasti valmista koulutusta ja materiaalia. Organisointi ja hankinnat katsottiin kuuluvan johdon tuen ja strategiatyön alaisuuteen. Hankintaan liittyvä teemaa nousi esille asiakkaiden puheissa. Sitä pidettiin tärkeänä asiana ja se koettiin mielenkiintoiseksi teemaksi, mutta samalla tämän kehittämistyön kannalta turhan laajaksi. Sen katsottiinkin sisältyvän oleellisesti johdon tuen ja strategiatyön teeman alaisuuteen. Hiilijalanjäljen laskenta haluttiin nimetä vastuullisuusraportoinniksi, jotta se vastaa paremmin alan termistöä. Muihin teemoihin lukeutuneet viestintä ja vuorovaikutus sekä käsitteet ja sanottaminen yhdistettiin yhteiseksi teemaksi, jonka nimeksi sovittiin vastuullisuusviestintä. Teemat arvostus ja asenteet sekä työkalut ja ratkaisut jätettiin pois siitä syystä, että ne katsottiin sisältyvän kaikkiin Syklin tarjoamiin koulutuspalveluihin. Jokainen koulutus itsessään sisältää ajatuksen asenteisiin ja arvostukseen vaikuttamisesta. Teemojen yhdistelyn ja uudelleennimeämisen jälkeen sovittiin, että kehittämistyötä jatketaan seuraavien neljän teemaan mukaisesti:

- osaamisen nosto ja koulutus
- johdon tuki ja strategiatyö
- vastuullisuusraportointi
- vastuullisuusviestintä

Työpajassa korostettiin, että tuotteistamistyön tueksi tarvitaan käsitys Syklin tarjoamista koulutuspalveluista ja niiden sisällöistä. Työpajaan osallistuneilla henkilöillä ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mitä kaikkea Sykli tällä hetkellä tarjoaa. Työpajan aikana selvisi, että Syklin koulustarjontaa ei ole dokumentoitu yksiin kansiin. Koulustarjonnan koonti on haasteellista siitä syystä, että kouluttajat saattavat räätälöidä koulutuksia hyvinkin vaihtelevasti asiakastarpeiden mukaan. Yhteisesti kuitenkin todettiin, että ilman ymmärrystä koulustarjonnasta tuotteistamisprosessiin on vaikea ryhtyä. Sovittiinkin, että tuotteistamisprosessi ja tämä kehittämistyö etenee siten, että opinnäytetyöntekijä ryhtyy jatkokäsittämään aineistoa

sovittujen teemojen näkökulmasta ja pyrkii muodostamaan kokonaiskuvaa Syklin koulutustarjonnasta. Koulutustarjonnan koonnissa ja sisältöjen avaamisessa auttaa toimeksiantajan edustaja.

Tuotosten koonti

Työpajan jälkeen tehtiin sovitut teemojen yhdistelyt ja uudelleennimeämiset yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Työpajan jälkeen opinnäytetyöntekijä työsti aineistoa vielä siten, että haastatteluista esiin nousseet asiakkaiden haasteet ja tarpeet yhdistettiin työpajassa sovituihin neljään teemaan. Opinnäytetyöntekijä muotoili aineistosta nousseet asiakkaiden haasteet tarpeiksi niiltä osin kuin se oli mahdollista ilman, että sisällön merkitys muuttui. Työpajaan osallistuneet toimeksiantajan edustajat pitivät tärkeänä, että asiakkaiden suorat lainaukset pysyvät mukana kehittämistyön edetessä. He kokivat, että suorat lainaukset tuovat asiakkaat lähemmäksi ja auttavat ymmärtämään heidän tarpeitaan paremmin. Laajan aineiston yksinkertaistamiseksi ja tiedon hahmottamiseksi teemat ja niiden alle kerätyt asiakastarpeet visualisoitiin taulukoksi suorien lainausten muodossa. Taulukko laadittiin Miro-alustalla ja se on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Aineiston visualisointi: asiakaspersonat

Opinnäytetyöntekijä lähti jatkotyöstämään ja visualisoimaan aineistoa seuraavaa työpajaa varten. Kuten muotoiluajattelun periaatteita ja palvelumuotoilua koskevassa luvussa 3.4 mainittiin, on visualisointi keskeinen tekijä palvelumuotoiluprosessia. Visualisoinnin avulla on mahdollista havainnollistaa abstrakteja asioita, helpottaa keskustelua ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. (Kälviäinen 2014, 33, 37; Ojasalo ym. 2014, 72; Stickdorn ym. 2018, 127; Tuulaniemi 2014, 115.) Tässä vaiheessa kehittämistyötä aineistoa oli ryhmitelty, luokiteltu, tiivistetty ja koottu yhteen. Tätä kaikkea konkretisoimaan oli laadittu kaavioita, taulukoita ja matriiseja Miro-alustalle. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista esitellä kaikkia visualisointeja, vaan oleellisempaa on tarkastella niitä, jotka ovat relevantteja tavoitteiden asetelun kannalta. Asiakaspersonat ovat yksi tärkeimmistä visualisoinneista tämän kehittämistyön onnistumisen kannalta.

Asiakaspersonat tai -profiilit ovat fiktiivisiä arkkityyppejä, jotka ovat nousseet esiin aineiston todellisista käyttäjäryhmistä. Niissä tiivistetään aineistosta esiin nousseet asiakkaiden toimintatavat ja -motiivit. Asiakaspersonat auttavat asiakkaiden asemaan asettumista ja yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. (Stickdorn ym. 2018, 41-42; Tuulaniemi 2011, 154-156.) Asiakkaiden arvostusten ja piilevien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää sekä liiketoiminnallisesti että arvon luomiselle (Tuulaniemi 2011, 154-156). Asiakaspersonat ovat myös oiva

keino tuoda asiakas mukaan yhteiskehittämiseen, mikäli se ei ole mahdollista fyysisesti (Stickdorn ym. 2018a, 41-42; Tuulaniemi 2011, 154-156).

Aineistosta nousi esiin kolmenlaisia oppilaitosprofiileja ja kahdeksan erilaista asiakaspersoonaa. Näistä profiileista ja persoonista laadittiin alustavat hahmotelmat, jotka esiteltiin toimeksiantajan edustajalle. Yhdessä päätettiin, että oppilaitosprofiilien visualisointiin ei käytetä aikaa, vaan ne ainoastaan mainitaan seuraavan työpajan alussa. Toimeksiantaja katsoi asiakaspersoonien palvelevan parhaiten heidän tarpeitaan ja toivoi niiden hyödyntämistä työpajassa. Iteroinnin jälkeen jatkotyöstöön valittiin viisi persoonaa. Sovittiin, että opinnäytetyöntekijä jatkaa asiakaspersoonien työstöä omatoimisesti ja esittelee ne seuraavassa työpajassa. Tähän ratkaisuun päädyttiin toimeksiantajan edustajien kiireisen aikataulun vuoksi. Aineistosta nousi esiin viisi fiktiivistä arkkityyppiä eli persoonaa. Opinnäytetyöntekijä nimessä ne seuraavasti:

- Kerttu-keke-työntekijä
- Olli-opettaja
- Hanna-hanketyöntekijä
- Jorma-johtaja
- Harriet-hallintotyöntekijä.

Asiakaspersoonat käsittivät henkilökuvauksen, työhön liittyvät tavoitteet ja tarpeet sekä tärkeiksi kokemat asiat liittyen kestävyden rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen. Koska toimeksiantajan edustajat kokivat asiakkaiden suorien lainauksien tuovan lisäarvoa aiheen käsitteelyyn, sisällytettiin niitä mahdollisuuksien mukaan persooniin. Lisänä asiakaspersooniin tuotiin muita aineistosta esiin nousseita huomioita. Asiakaspersoonat on esitelty tarkemmin liitteessä 3.

Asiakaspersoonat laadittiin seuraavaa työpajaa varten. Työpajan tavoitteena on muodostaa yhteistä ymmärrystä nykyisen koulutustarjonnan vastaavuudesta asiakastarpeisiin. Seuraavassa työpajassa opinnäytetyöntekijällä oli tarkoitus myös olla käsitys Syklin koulutarjonnasta. Ensimmäisessä työpajassa kävi ilmi, että kokonaiskuva Syklin koulutustarjonnasta ja niiden sopivuudesta ammatilliselle koulutukselle oli vielä epäselvä. Opinnäytetyöntekijä pyrki löytämään tähän ratkaisua etsimällä tietoa Syklin koulutuspalveluista nettisivuilta ja eri sosiaalisen median kanavista (Facebook, Instagram ja LinkedIn) sekä muodostamaan kokonaiskuvaa sitä kautta. Sivustoihin tutustuminen osoitti, että koulutustarjontaa on runsaasti. Niistä suurin osa on yksittäisille opiskelijoille suunnattuja tutkintokoulutuksia tai koulutuksia tutkinnon osista. Oppilaitoksille on tarjolla kestävyystyön tueksi räätälöityjä palveluja, kuten verkkosisältöjä ja koulutuskokonaisuuksia. Lisäksi on opetustoimen henkilöstö-, tilaus-, asiantuntija- ja kehittämispalveluita sekä lupa- ja korttikoulutuksia. Sisältöjä oli avattu sen verran,

että niistä sai käsityksen tavoitteista, mutta tarkemmat tiedot kohderyhmästä, toteutustavasta, hinnasta jne. ei ollut saatavilla. Kokonaisuutta sekoitti se, että sosiaalisessa mediassa mainostettiin koulutuksia, joita ei löytynyt nettisivuilta. Useat koulutukset, luennot ja webinaarit ovat osa hanketta. Ihmisillä on mahdollisuus halutessaan osallistua niihin usein ilmaiseksi.

Mikäli tämän kehittämistyön kohteena olisi ollut yksittäiset henkilöt ja heidän koulutustarpeensa, olisi koulutustarjonnan koonti ollut yksiselitteisempää. Nyt kun kohteena on oppilaitos ja sen henkilöstö tarpeineen ja haasteineen, koulutustarjonta ei näyttäyty enää loogisena. Tutustuminen koulutustarjontaan ei lisännyt opinnäytetyöntekijän ymmärrystä nykytilasta vaan se lähinnä sekoitti ajatuksia siitä, mitä tarjontaa on olemassa ammatilliselle koulutukselle. Koska opinnäytetyöntekijä ei ole alan ammattilainen, koki hän, ettei pysty edistämään kehittämistyötä ja tuotteistamaan koulutuksia ammatilliselle koulutukselle ilman tarkempia koulutussisältöjen kuvauksia ja Syklin sisällä olevaa asiantuntijuutta. Ensimmäisessä työpajassa asetettu tavoite siitä, että opinnäytetyöntekijä pyrki muodostamaan kokonaiskuvaan Syklin koulutustarjonnasta ei siis tässä kohtaa onnistunut.

Jotta opinnäytetyöntekijällä olisi kuitenkin näyttöä koulutustarjonnasta seuraavaa ideointityöpajaa varten ja nykytilan ymmärrys vahvistuisi, päätyi hän tekemään autoetnografisen tiedonkeruun. Tiedonkeruumenetelmä on kuvattu lyhyesti luvussa 3.3.1. Seuraavaksi keskitytään kuvaamaan autoetnografisen tiedonkeruun keskeisimpiä tuloksia.

Autonetnografinen tiedonkeruu todellisen ongelman osoittaja

Autoetnografisessa tiedonkeruussa opinnäytetyöntekijä pyrki asettumaan ammatillisen koulutuksen järjestäjän eli tässä tapauksessa rehtorin tai koulun johtajan asemaan ja etsimään organisaatiolleen sopivaa koulutusta Syklin tarjonnasta. Koulutusta etsittiin pääosin Syklin nettisivuilta, mutta myös LinkedIn sovelluksesta. Lähtöasetelmaksi valittiin tilanne, jossa rehtori etsii koko henkilöstölle suunnattua kestävä kehityksen koulutusta, mutta ei osaa tarkalleen määritellä, minkälaista sen tulisi olla. Tutkimus aloitettiin Syklin nettisivuilta, jossa havainnot tehtiin siitä, minkälaista koulutusta on tarjolla ammatilliselle oppilaitokselle, miten helposti koulutukset ovat löydettävissä ja mitä sisällöllistä tietoa koulutuksista on saatavilla.

Autoetnografisen tiedonkeruun päähuomiona voidaan todeta, että tutkintoon johtavia koulutuksia löytyi runsaasti. Ne eivät kuitenkaan olleet tarkastelun keskiössä, sillä haastatteluai-neisto osoitti, että henkilöstöstä vain harva on halukkaita suorittamaan tutkintoon johtavan koulutuksen. Kiinnostusta herätti *Ammattilaisen kädenjälki*- verkkokurssi koko henkilöstölle sekä *Hiilijalanjälki ammatillisen opetuksen työkaluna*- koulutus. Ammatillaisen kädenjälki-verkkokurssi oli selkeästi esillä ja siitä oli tarjolla oppilaitoslisenssi. Kurssin sisältö oli avattu

hyvin. Tarjolla oli kaikille osaamisaloille sopiva *Johdanto kestäväan kehitykseen* -kurssi sekä ammattitaitoa syventäviä kursseja. *Hiilijalanjälki*-kurssi oli mielenkiintoinen, mutta kurssia koskevat tiedot löytyivät etsimisen jälkeen aivan muusta kohtaa. Myös muu koulutustarjonta oli paikoitellen vaikeasti löydettävissä eikä sisältöjä ollut avattu riittävästi. Suoraan ammatillisen koulutuksen järjestäjille suunnattuja koulutuksia oli tarjolla kovin heikosti. Räätelöityjä palveluita oli tarjolla ja ne vaikuttivat tähän tarkoitukseen sopivilta, mutta niiden sisältöjä ei ollut avattu, minkä vuoksi niihin oli vaikea tarttua ostomielessä. Ympäristö- ja kestävyyskasvatuksen lyhytkoulutukset tuntuivat kohdentuvan juuri oikeaan tarkoitukseen, mutta niitä toteutetaan nettisivuilla saatavan tiedon perusteella erilaisten hankkeiden kautta. Ympäristö- ja kestävyyskasvatuksen tilauskoulutukset näyttivät suuntautuvan vain varhaiskasvatukseen ja peruskoulun henkilöstölle. Yleisesti voidaan todeta, että koulutustarjontaa on runsaasti saatavilla, mutta ammatilliselle koulutukselle suunnattua koulutusta on tarjolla joko hyvin vähän tai sitten se on huonosti löydettävissä. VASKI-verkoston LinkedIn julkaisuissa ammatillinen koulutus oli hyvin edustettuna ja sieltä löytyi tarjontaa. Siellä mainostettuja koulutuksia ei kuitenkaan löytynyt Syklin nettisivuilta.

Opinnäytetyöntekijä kirjasi havaintoja ja omia ajatuksiaan koko tiedonkeruun ajan. Tätä matkaa visualisoimaan laadittiin palvelupolku (liite 4). Palvelupolun avulla on mahdollista saada tietoa palvelun käyttökokemuksista ja etsiä keinoja vähentää mahdollisia heikkoja lenkkejä palvelussa. Palvelupolku laaditaan yleensä asiakkaan näkökulmasta. Siinä visualisoidaan asiakkaan matka etappeina palveluun hakeutumisesta aina palvelun käyttämisen jälkeiseen aikaan ja kuvataan asiakkaan kokemukset ja tuntemukset. Palvelupolun etapit ovat palvelutuokioita, jotka sisältävät kontaktipisteitä palveluun ja palvelun tuottajaan. Palvelupolku avaa asiakkaan kokemusmaailmaa ja paljastaa kehittämisen kohteet. (Stickdorn ym. 2018, 43-44.) Kontaktipisteet ovat tilanteita, joissa asiakas tekee havaintoja ja kokee tarjottavan palvelun (Miettinen 2011, 51).

Toimeksiantajan edustaja katsoi parhaaksi järjestää yhden ylimääräisen työpajan VASKI-tiimille ennen ideointityöpajaa siitä syystä, että yhteinen ymmärrys nykytilasta oli vielä hämmäinen. Tunnin mittaisessa työpajassa oli määrä esitellä autoetnografisen tiedonkeruun tulokset palvelupolun muodossa ja tutustua asiakaspersooniin sekä käydä niihin liittyvää keskustelua. Työpaja toteutettiin hybridisti. Asiakaspersoonat esiteltiin Miro-alustan avulla. Lisäksi asiakaspersoonat löytyivät paperisina versioina, joten paikallaolijoilla oli mahdollisuus tutustua niihin omatoimisesti.

Työpaja (ylimääräinen)

Asiakaspersoonat herättivät kokonaisuudessaan kiinnostusta. Useampi osallistuja kertoi kohtaavansa kyseisiä persoonia työssään. Tästä syystä persooniin oli helppo samaistua, ja

osallistujat kokivat niiden olevan hyvä työkalu koulutustarjonnan suunnittelussa ja kohdentamisessa. Autoetnografisen tutkimuksen tuloksiin suhtauduttiin vakavasti. Tiedonkeruun myötä esiin nousseet haasteet oli tiedostettu, mutta keskustelusta kävi ilmi, ettei niihin ollut vielä puututtu. Osallistujat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että nyt alettiin olla tärkeiden asioiden äärellä. Keskustelu kehittämistyön etenemisestä ja sen tavoitteista kiihtyi työpajan edetessä ja todellisen ongelman ydin alkoi hahmottumaan. Tuotteistamisen sijaan työpajaan osallistuvilla kouluttajilla oli suuri tarve saada käyttöönsä työkalu tai dokumentti, jonka avulla he voisivat konkretisoida ja markkinoida Syklin koulutustarjontaa. Samassa yhteydessä todettiin ja yleisesti myös ymmärrettiin, että Syklin kouluttajien spesifi asiantuntijuus ja heidän mahdollisuutensa räätälöidä koulutuksensa asiakastarpeen mukaan aiheuttavat sen, että kukaan muu kuin kouluttaja itse ei tiedä koulutuksen sisällöstä. Koulutusten koonti ja sen dokumentointi on siis lähes mahdotonta.

Palvelumuotoiluprosessin toisen vaiheen tavoitteena on ongelman kiteyttäminen. Edellinen työpaja kuitenkin osoitti, että tuotteistamisen teema on nostanut esille organisaatiotason haasteita eikä niitä pysty tämän kehittämistyön puitteissa ratkomaan. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen Syklin koulutustarjonnasta ja sen pohjalta tehty tuotteistaminen ammatilliselle koulutukselle suunnattujen kestävyden rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvistä palveluista vaatisi koko organisaatiotason keskustelua.

Tässä vaiheessa kehittämistyötä opinnäytetyöntekijä joutui pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja, joilla tehostaa tulevaa ideointityöpajaa ja edistää sitä kautta kehittämistehtävänä olevaa koulutustarjonnan tuotteistamista ilman, että koulutuksista ja niiden sisällöistä on tarkkaa tietoa. Työpajassa esiin noussut tarve koulutustarjonnan dokumentoinnista oli konkreettinen asia, jota opinnäytetyöntekijä voisi tämän kehittämistyön puitteissa edistää, mutta tarvitsisi siihen asiantuntijoiden apua. Seuraava ideointityöpaja oli sovittu kolmen päivän päähän, joten opinnäytetyöntekijällä ei ollut aikaa tehdä suuria muutoksia suunnitelmaan.

Opinnäytetyöntekijä päätti visualisoida asiakaspersoonat uudelleen taulukkomuotoon siten, että jokaisen persoonan keskeisimmät tarpeet on koottu vasempaan reunaan ja taulukon yläreunaan on otsikoitu Syklin tarjonta seuraavasti: tutkinnot, verkkokoulutukset, tilauskoulutukset, palvelut ja hankkeet. Tarkoituksena oli havainnollistaa visualisoinnin keinoin hämäistä aihetta, ymmärtää nykytilaa ja helpottaa työpajaan osallistuvien tehtävää etsiä asiakastarpeille sopivia koulutuksia jo olemassa olevasta tarjonnasta ja ideoida uusia. Mikäli ideointityöpajassa onnistuttaisiin sijoittamaan taulukkoon koulutuksia jokaiselle asiakaspersoonalle ja heidän tarpeilleen, saattaisi koulutusten koonti onnistua sen myötä.

Seuraavassa luvussa esitellään kehittä-vaiheen kulkua ja ideointivaiheen tuloksia.

3.3.3 Vaihe 3 - Yhteiskehittäminen ja ideointi

Tuplatimanttimallin kolmannessa vaiheessa on tarkoituksena kehittää ja ideoida kehittämis-kohdetta yhteistoiminnallisesti (Design Council 2024). Tuotteistaminen vaatii syvällistä ymmärrystä muun muassa koulutusten tavoitteista, kohdejoukosta ja sisällöstä. Kehittämistyöhön tulisikin osallistaa organisaation eri yksiköistä niitä henkilöitä, jotka ovat kehittämistyön kannalta avainasemassa (Järvi 2016, 65-66). Kuten edellisessä luvussa todettiin, tämän kehittämistyön haasteena on ollut heikko kokonaiskuva koulutustarjonnasta ja niiden sisällöistä. Aikataulullisista syistä kehittämistyöhön ei ole enää mahdollista osallistaa kouluttajia organisaation muista yksiköistä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan ideointityöpajaan oli tarkoitus kutsua asiakkaita yhteiskehittämään ja ideoimaan. Tämä suunnitelma kuitenkin kariutui, kun huomattiin, ettei konkreettista esitettävää ole mahdollista saada vielä tähän vaiheeseen. Työpajaan osallistui VASKI-tiimin lisäksi Syklin johtoa ja markkinointi- ja viestintähenkilöstöä. Työpaja järjestettiin sovituspaikan päällä toimeksiantajan toimistolla.

Ideointityöpaja tulisi olemaan tämän kehittämistyön viimeinen työpaja. Opinnäytetyöntekijä oli avannut asiakaspersoonat taulukkomuotoon, jotta jokaisen asiakaspersoonan asiakastarpeet olisivat vielä selkeämmin hahmotettavissa ja näkyvissä koko työpajan ajan. Visualisoinnin toivottiin helpottavan työpajaan osallistuvien tehtävää nimetä ammatillisen koulutuksen järjestäjien tarpeisiin vastaavia koulutuksia tai muita ratkaisuja, jos ei koko organisaation, niin ainakin oman yksikön koulutustarjonnasta.

Työpajatyöskentely ymmärryksen syventämiseksi ja uusien ratkaisujen muodostumiseksi

Ideointityöpajan alkuun esiteltiin työpajan kulku ja tavoitteet. Tavoitteeksi oli asetettu koulutustarjottimen koonti Syklin nykyisistä koulutuksista siten, että tarjottimelle valitaan vain ne, jotka vastaavat ammatillisen koulutuksen tarpeisiin. Lopputuotoksena toivottiin syntyvän alustava dokumentti ammatilliselle koulutukselle suunnatuista koulutuksista.

Tätä tavoitetta tukemaan oli laadittu kaksi tehtävää. Ensimmäisenä tehtävänä oli nimetä koulutus ja lisätä se asiakastarvetta vastaavaan kohtaan taulukossa. Tätä tehtävää ohjasi seuraava kysymys:

- Mitkä olemassa olevat koulutukset ja muut ratkaisut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin?

Toisena tehtävänä oli ideoida puuttuviin asiakastarpeisiin koulutuksia tai muita ratkaisuja.

Ideointivaihetta ohjaamaan laadittiin seuraava kysymys:

- Minkälaisia koulutuksellisia tai muita ratkaisuja on mahdollista tarjota tukemaan ammatillisen koulutuksen kestävyystyötä?

Etukäteen oli sovittu, että ideointivaiheeseen ei ole tarvetta lähteä, mikäli yhteisesti katsotaan, että nykyinen koulutustarjonta kattaa asiakastarpeet ja saatu dokumentti tyydyttää osallistujia.

Ensimmäinen tehtävä osoitti samat haasteet, joihin oli törmätty jo aikaisemmin. Osallistujat tiesivät oman yksikkönsä koulutusten sisällöistä ja niiden yhdistäminen asiakastarpeisiin onnistui helposti. Muiden yksiköiden koulutustarjonnasta ja niiden sisällön sopivuudesta ammatilliselle koulutukselle ei ollut tietoa, joten koulutusten nimeäminen tuntui turhautavalta. Opinnytetyöntekijä kokeili toista lähestymistapaa ja esitti osallistujille ajatuksen siitä, että asiakastarpeet unohdetaan hetkeksi ja lähdetään tarkastelemaan koulutuskokonaisuutta VASKI-hankkeessa sovittujen teemojen eli ammatillisen koulutuksen kestävyyskartan painopistealueiden mukaisesti. Valinnallaan opinnytetyöntekijä pyrki herättämään keskustelua ja tarjoamaan mahdollisuuden avartaa ajattelua. Aiheen käsittely painopistealueiden näkökulmasta on perusteltua, koska ne ohjaavat ammatillisen koulutuksen kestävyystyötä. Työpajaan osallistujille painopistealueet ovat varsin tuttuja, koska he ovat olleet kehittämässä niitä VASKI-hankkeessa. Painopistealueet on esitelty aikaisemmin luvussa 3.3.1.

Koulutusratkaisujen tarkastelu painopistealueiden näkökulmasta herätti kiinnostusta. Se myös selkeytti hämmästä asiaa. Yhteisesti pohdittiin, olisiko koulutustarjonta mahdollista dokumentoida painopistealueiden kautta. Toisaalta osa työpajaan osallistuneista toivoi, että Syklin koulutustarjonta pidetään erillään VASKI-hankkeesta. Tämän keskustelun myötä työpajaa päätettiin jatkaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Koska ensimmäiseen tehtävään tuntui kuluvan turhan kauan aikaa, päätti opinnytetyöntekijä aloittaa ideointivaiheen samanaikaisesti. Tämä tuntui oikealta ratkaisulta, sillä osallistujat pääsivät vähitellen irti paikalleen pysähtyneestä tilanteesta ja tarkastelemaan asiaa mahdollisuuksista käsin. Ideoita uusista koulutuksista ja muista ratkaisuksista tuli jonkin verran. Oleellista oli, että tehtävä herätti keskustelua vaihtoehtoisista mahdollisuuksista ja antoi osallistujille vapauden pohtia koulutusratkaisujen sopivuutta laajemmalle kohdejoukolle.

Työpajan tuotoksena syntyi jokaiselle asiakaspersonalle oma taulukko koulutuksista ja muista ratkaisuksista, jotka vastaavat kyseisen asiakaspersonan tarpeisiin (liite 5). Kaikkiin asiakastarpeisiin ei löytynyt ratkaisuja. Eniten koulutuksellisia ratkaisuja sai Kerttu-kehetyöntekijä ja Jorma-johtaja. Vähiten koulutuksellisia ratkaisuja oli tarjolla Olli-opettajalle ja Harriet-hallintotyöntekijälle. Yksi asiakaspersonasta, Hanna-hanketyöntekijä, rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle. Rajaus tehtiin siitä syystä, että hanketyöntekijän tarpeet erosivat selvästi muiden persoonien tarpeista. Lisäksi kyseinen persoona työskentelee tiiviisti

hanketyössä, joten erilaiset koulutukselliset mahdollisuudet, joita tarjotaan hanketyön kautta, avautuvat hänelle toisella tavalla kuin muille persoonille.

Työpajan lopuksi tuotoksista keskusteltiin ja niitä peilattiin kerättyyn aineistoon. Keskustelua herätti muun muassa tutkintoon johtavien koulutusten ja niiden osien suuri määrä koulutustarjonnasta. Toinen keskustelua herättänyt asia oli hankkeiden kautta tarjottujen koulutusten heikko saavutettavuus. Asiakasymmärryksen mukaan ammatillisen koulutuksen järjestäjät halusivat lyhytkestoisia koulutuksia. Tutkinnot ja niiden osat koettiin liian raskaiksi ja aikaa vieviksi, joten niihin osallistui vain aktiivisimmat henkilöt. Useat lyhytkestoiset koulutukset, kurssit ja webinaarit toteutuvat taas usein hankkeiden kautta. Oppilaitoksen hanketyöhön osallistuu kuitenkin vain yksittäisiä työntekijöitä eikä koulutukset tämän vuoksi saavuta koko organisaation henkilöstöä.

Kehittämistehtävän haasteen syvyys ja moniulotteisuus alkoi hahmottumaan, kun keskustelu syventyi hankkeiden kautta toteutettavien koulutusten räätälöintiin. Työpajaan osallistuneet kouluttajat kertoivat, että hankeverkosto on tiivis yhteisö, jossa keskustellaan avoimesti muun muassa esiin nousseista haasteista ja koulutuksellista tarpeista. Siellä tuetaan toisia ja tarjotaan usein hyvinkin pitkälle räätälöityjä palveluja. Verkostoa hyödynnetään myös koulutusten mainostamisessa. Haasteena on, että nämä tarjotut palvelut eivät näy missään. Niitä ei ole dokumentoitu eikä ne ole avoimia kaikille.

Työpajan viimeisenä nostona oli koulutusten mainostaminen nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Haasteeksi katsottiin tällä hetkellä olevan se, että koulutuksellisia palveluita etsivät asiakkaat eivät tiedä, että tietyille asiakasryhmälle kohdennetut koulutukset ja muut ratkaisut voidaan järjestää hyvin erilaisille asiakasryhmille. Tähän toivottiin muutosta, sillä nykyisellä viestintätavalla saatetaan menettää monta potentiaalista asiakasta.

Työpajaan osallistuneet olivat tyytyväisiä työpajan tuotokseen ja käytyihin keskusteluihin sekä lukuisiin aineistosta nousseisiin huomioihin. Asiat, jotka nostettiin esille ja joista keskusteltiin, olivat sellaisia, joihin haluttiin saada muutosta. Markkinointi- ja viestintähenkilöstö koki, että heidän asiakasymmärryksensä lisääntyi ja he saivat runsaasti spesifiä tietoa siitä mitä asiakkaat haluavat ja, mitä heille tulisi tarjota. He myös kokivat tärkeäksi saada tietoa koulutusten sisällöistä, jotta he pystyvät paremmin markkinoimaan niitä.

Työpajan tuotokset valokuvattiin ja ne löytyvät liitteestä 5. Yhteiskehittämisen tuotoksena syntynyt taulukko Kerttu-keke-työntekijälle suunnatuista koulutuspalveluista on visualisoitu liitteeseen 6. Seuraavassa luvussa käsitellään työpajan tuotosten koonti ja konseptointia lukuisine iteraatioineen sekä asiakastestausta.

3.3.4 Vaihe 4 - Testaus ja konseptointi

Palvelumuotoiluprosessin neljännen ja viimeisen vaiheen tarkoituksena on tuotteen tai palvelun toimitus eli valmiiksi saattaminen. Tämä vaihe ei kuitenkaan ole kehitystyön päätös, vaan välietappi jatkuvan kehityksen syklissä. (Stickdorn ym. 2018, 88-89; Tuulaniemi 2011, 126-129.) Tuotteistaminen ei myöskään pääty tuotteen lanseeraukseen, vaan tuotteistettua palvelua kehitetään jatkuvasti, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja huomioi asiakastarpeet muuttuvassa maailmassa (Tuominen ym. 2015, 12-13).

Mikäli asiakasta ei ole osallistettu palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen prosessin alkumetreiltä alkaen, tulisi se tehdä viimeistään testausvaiheessa. Tuotteistamista koskevan kirjallisuuden mukaan asiakkaan osallistumisen aste palvelun kehittämiseen kuitenkin riippuu palvelun ja yrityksen luonteesta. Palvelua voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa tai sitä voidaan testata muutaman asiakkaan toimesta. (Jaakkola 2009, 3, 8.) Tässä kehittämistyössä konseptia testataan kahden asiakkaan kanssa. Vaikka asiakas osallistetaan kehittämistyöhön vasta tässä vaiheessa prosessia, on asiakkaiden ääni pyritty pitämään mukana koko prosessin ajan.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Tuotteiden muodostaminen on tuotteistamisen keskeisin vaihe. Siinä tunnistetaan erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja ja kehitetään niiden pohjalta tuotelajeja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.) Sipilä (1999, 58-60) ohjaa laatimaan palveluista kahdesta kolmeen tuoteluetteloa. Tuotteistamista selkeyttää tuotteiden jako ryhmiin. Ryhmittely voi perustua osaamisalueisiin tai palvelun käyttömuotoon, kuten esimerkiksi tutkimus-, suunnittelu- ja koulutuspalvelut. Tuotteet tulisi kuvata selkeästi ja asiakaslähtöisesti.

Tuotteistamisen prosessi edistyi ideointityöpajassa, jossa asiakastarpeet ja niitä vastaavat koulutukset koottiin taulukoihin. Seuraavaksi nämä käsin laaditut taulukot dokumentoitiin Miro-alustalle ja aukko kohtia täydennettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Tästä dokumentista opinnäytetyöntekijä lähti koostamaan koulutustarjotinta. Tarjottimelle oli tarkoitus saada kaikki ne Syklin tarjoamat koulutukselliset ratkaisut, jotka tukevat tai voisivat pienin muutoksin tukea ammatillisen koulutuksen kestävyystyötä. Useiden iteraatioiden myötä Syklin koulutukselliset palvelut jaoteltiin kuuteen aihealueeseen koulutuksen luonteen mukaan:

- verkkokurssit
- webinaarit ja luennot
- työpajat
- tutkinnon osat
- tutkinnot (ympäristöalan erikoisammattitutkinnot)

- työkalut, mittarit ja palvelut

Kehittämistyön alkuvaiheessa ulkopuolelle rajattu teema *työkalut ja ratkaisut* otettiin soveltuvin osin mukaan siitä syystä, että haluttiin osoittaa, että Sykli tarjoaa koulutusten lisäksi myös muita ratkaisuja kestävyystyön tueksi. Koulutustarjottimen työstöä jatkettiin vielä siten, että koko Syklin palvelutarjoama ryhmiteltiin aineistosta esiin nousseiden teemojen ja VASKI-hankkeen painopistealueista muodostettujen otsikoiden alle. Uutena otsikkona tuli mukaan digivihreä siirtymä. Aihe nousi osittain aineistosta, mutta erityisesti toimeksiantajan toiveesta. Koulutustarjottimen painopistealueiksi muodostui siten seuraavat viisi teemaa:

- johdon tuki ja strategiatyö
- henkilöstön osaaminen
- pedagogiset ratkaisut
- hiilineutraalius ja luontovaikutukset
- digivihreä siirtymä

Tämä ammatilliselle koulutukselle suunnattujen koulutusten koulutustarjotin esitetään kokonaisuudessaan liitteessä 7.

Koulutustarjotin visualisoi Syklin koulutukset ja muut ratkaisut yhdelle dokumentille. Tämä helpotti seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Sen tarkoituksena on suunnitella asiakastarpeet mahdollisimman kattavasti huomioiva koulutuspaketti. Koska aineistosta oli noussut esiin eroja oppilaitosten kestävyystyössä, katsoi opinnäytetyöntekijä parhaaksi palata alkuperäiseen aineistoon ja tutustua tarkemmin oppilaitosprofiileihin. Profiilit jätettiin visualisoimatta aineiston analyysivaiheessa yhdessä sovittujen rajausten vuoksi. Aineiston analyysi kuitenkin osoitti, että oppilaitokset eroavat toisistaan muun muassa suhtautumisessa kestävyystyöhön, resursoinnissa ja aktiivisuudessa sekä osaamisen tasossa. Oppilaitoksista löytyi kolmenlaista profiileja:

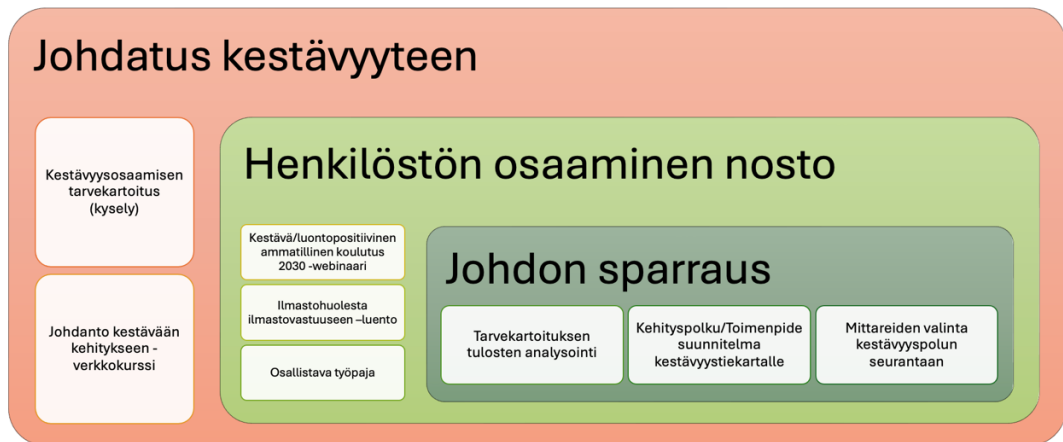
1. kehitysmyönteinen, osaaminen on korkealla, resurssi kestävyuden edistämiseen ja osallistuminen on aktiivista
2. kehitysmyönteinen, osaamisessa on puutteita, resursointi on vähäistä, mutta aktiivisuutta löytyy
3. ei johdon tukea, resursointi on puutteellista ja aktiivisuus vähäistä, osaamisessa on huomattavia puutteita.

Opinnäytetyöntekijällä oli visio kahdesta koulutuspaketista, joista toinen suunnataan kestävyystyön alkuvaiheessa oleville ja toinen kestävyystyössä pidemmällä oleville oppilaitoksille. Koulutuspakettien oli tarkoitus olla itsenäisiä kokonaisuuksia, mutta niitä on helppo yhdistää oppilaitoksen kestävyystyötä tukevaksi kokonaisuudeksi. Yhdessä toimeksiantajan kanssa

sovittiin, että resurssit kohdennetaan aloituspaketin suunnitteluun. Mikäli jää aikaa, aloitetaan toisen koulutuspaketin suunnittelu. Tähän rajaukseen päädyttiin, koska erityisesti kestävyystyön alkuvaiheessa olevat oppilaitokset tarvitsevat tukea eniten.

Tämän kehittämistyön aikana muodostettu ymmärrys koulutuspalveluista, tuotteistamisesta sekä toimeksiantajan että asiakkaiden tarpeista ja haasteista liittyen kestävyystyöhön kulmineitui koulutuspakettien suunnittelussa. Aloituspaketissa (kuvio 6) Sykli seuraa ja tukee oppilaitoksen matkaa kestävyystiellä kolmella eri osa-alueella. Johdatus kestävyteen on matkan alkupiste, joka sisältää tarvekartoituksen ja johdannon kestävään kehitykseen. Tätä seuraa henkilöstön osaamisen nosto, johon on sisällytetty myös osallistava työpaja. Johdon työtä tukemaan asiantuntija osallistuu tarvekartoituksen analysointiin, toimenpidesuunnitelman laatimiseen sekä mittareiden ja seurannan suunnitteluun. Tämä aloituspaketti (versio A) esiteltiin toimeksiantajan edustajalle.

Suuntaviivat kestävyystiekartalle -aloituspaketti



Kuvio 6: Aloituspaketti (versio a)

Toimeksiantajan edustaja oli tyytyväinen aloituspaketin sisältöön, mutta toivoi ulkoasua muokattavan enemmän taulukkomaiseksi. Näin se olisi yhteneväisempi koulutustarjottimen kanssa. Lisäksi johdon sparraus -termi sovittiin vaihdettavan johdon tuki ja strategiatyöksi. Opinnäytetyöntekijä teki sovitut muutokset, minkä jälkeen aloituspaketti b (kuvio 7) oli valmis testattavaksi.

Suuntaviivat kestävyystiekartalle -aloituspaketti



Kuvio 7: Aloituspaketti (versio b)

Ensimmäinen testaus

Konseptin testaukseen osallistui kaksi ammatillisessa oppilaitoksessa työskentelevää henkilöä, joilla molemmilla oli kokemusta oppilaitoksensa kestävyystyön edistämisestä. Testaajat, joista käytetään jatkossa termiä informantit, rekrytoitiin toimeksiantajan puolesta. Testaukset pidettiin Teamsin välityksellä kahtena eri päivänä. Tilanteet nauhoitettiin informanttien luvalla. Opinnäytetyöntekijä piti testaustilanteet yksin. Informanteille tähdennettiin testauksen olevan osa opinnäytetyötä ja tarkoituksena on kerätä palautetta koulutuspakettien sopivuudesta ammatillisen koulutuksen järjestäjälle.

Toimeksiantajan toiveen mukaan testauksessa keskityttiin aloituspakettiin, koska sen katsottiin olevan tällä hetkellä tärkein kehittämisen kohde. Koulutustarjotin oli laadittu Syklin sisäiseen käyttöön, joten sovittiin, että se esitellään vain lyhyesti. Testauksen alussa opinnäytetyöntekijä esitteli informanteille lyhyesti Syklin koulutustarjonnan koulutustarjottimen avulla ja siirtyi sen jälkeen esittelemään aloituspakettia. Informantit saivat kertoa vapaasti ajatuksia ja mielipiteitä sekä parannusehdotuksia. Opinnäytetyöntekijä halusi pitää testaustilanteet rentoina ja vapaamuotoisina, joten tilanteeseen ei ollut laadittu kysymyspatteristoa. Opinnäytetyöntekijä ohjasi testitilannetta siten, että tietoa saataisiin ainakin sisältöjen toimivuudesta, käytettyjen termien sopivuudesta ja informanttien ajatuksista koulutustarjonnan myynnistä.

Molemmat informantit olivat kokeneita kestävyystyöntekijöitä omissa oppilaitoksissaan. He antoivat arvokasta tietoa konseptoinnin toimivuudesta ja ehdotuksia sen parantamiseksi. Ensimmäinen Informantti katsoi tärkeäksi, että johdon tuki ja strategiatyö- otsikko olisi hyvä muuttaa joksikin toiseksi. Hän perusteli asian sillä, että oppilaitosten kestävyystyö kuuluu monesti asiantuntijoille tai hanke- ja projektityöntekijöille eivätkä he välttämättä kuulu johdoryhmään. Mikäli koulutus suunnataan johdolle, jää oleellinen ryhmä asiantuntijoita pois sen piiristä.

Toinen huomio kiinnittyi henkilöstön osaamisen nostoon. Asiakkaan mielestä osiossa oli turhan paljon sisältöä. Hän jäi pohtimaan, miten oppilaitos pystyy sitoutumaan näin moneen koulutukseen, kun nytkin on pulaa ajasta ja rahasta. Hänen mielestään osaamisen nosto tulisi suunnata pelkästään opetushenkilöstölle. Alasta puhuminen on ammatilliselle koulutukselle tärkeää ja se tulisikin näkyä paketissa jollain muotoa. Hän kuitenkin piti koulutuksen osallistavasta luonteesta. Informantti kiinnitti huomiota myös koulutusten nimiin. Haastatteluaineistosta oli noussut esiin, että käytetyillä termeillä on väliä. Ne esimerkiksi vaikuttavat siihen, miten asiaan suhtaudutaan. Yleisesti katsottiin, että alan käsitteistö on laaja ja määritelmät eivät ole kaikille selkeitä. Konseptin testaukseen osallistuva informantti pohti, millä nimellä henkilöstölle suunnattu kestävä/luontoposiitiivinen ammatillinen koulutus 2030- webinaari myisi parhaiten. Luontoposiitiivinen oli hänen mielestään todella haasteellinen termi ammatillisella puolella, jossa ”kova” asiantuntemus on valttia. Kestävä on taas sanana kulunut eikä se kerro mitään konkreettista. Hän ajatteli, että vihreä siirtymä sanana saattaisi olla ajankohtaisin termi tällä hetkellä. Hän perusteli ajatuksensa siihen, että Opetushallitus käyttää kyseistä termiä tällä hetkellä. Lopuksi informantti antoi palautetta koulutustarjottimesta. Hänen mielestään se on hyvä tapa saada nopeasti käsitys tarjottavista koulutuksista ja muista palveluista. Hänen mielestään koulutustarjotin voisi olla esillä myös asiakkaiden suuntaan.

Informantin kommentit ja parannusehdotukset kirjattiin ylös ja niiden pohjalta lähdettiin tekemään tarvittavia muutoksia yhdessä toimeksiantajan kanssa. Seuraavassa testiversiossa (kuvio 8) tarkennuksia oli tehty jokaiseen koulutuspaketin osa-alueeseen, sisältöjä oli nimetty uudelleen ja niiden paikkoja oli siirretty loogisemmaksi. Johdatus kestävyYTEEN oli suunnattu selkeämmin koko henkilöstölle ja se sisälsi uudelleen nimetyn webinaarin. Opetushenkilöstölle oli suunnattu oma koulutuskokonaisuutensa. Johdon tuki -otsikko otettiin pois ja nimettiin strategian työn tueksi. Tarvekartoitus sisällytettiin tähän osa-alueeseen, koska katsottiin ettei kyselyllä tarvitsisi kuormittaa koko henkilöstöä. Tästä päätöksestä haluttiin kuitenkin vielä asiakkaan näkemys.

Suuntaviivat kestävyystiekartalle –aloituspaketti



Kuvio 8: Aloituspaketti (versio c)

Toinen testaus

Konseptin toinen testaus toteutettiin siten, että informantti sai antaa palautetta sekä ensimmäisestä testiversiosta (versio b) että korjatusta versiota (versio c). Tähän päädyttiin siitä syystä, että informantti edusti alan rautaista ammattilaista ja katsottiin, että hänen ajatusensa kuuleminen koulutuspakettiin tehdyistä muutoksista olisi mielenkiintoista.

Informantin mielestä tehdyt muutokset olivat oikean suuntaisia. Hänen mielestään ensimmäisessä koulutuspaketissa ei ollut liikaa sisältöä. Hän ihmetteli, miten on mahdollista, että opilaitokset eivät pysty sitoutumaan tähän tärkeään tehtävään. Hänen, kuten myös monen haastateltavan mielestä, kestävyys- ja vastuullisuustyön pitäisi olla velvoittava. Keskustelun myötä päädyttiin kuitenkin siihen ratkaisuun, että koulutusten määrä pidetään pienempänä kuin ensimmäisessä testiversiossa (versio b). Informantti katsoi tärkeäksi, että ilmasto- huolesta ilmastovastuuseen -luento sisällytettäisiin koko henkilöstön osuuteen, kuten se oli ollut ensimmäisessä versiossa b. Lisäksi hän piti ajatuksesta, että tarvekartoituskyselyllä ei kuormiteta koko henkilökuntaa, vaan se voitaisiin tehdä yhteistyössä. Informantti katsoi yhteisöllisyydenkin kannalta tärkeäksi, että vastaaminen tapahtuu tiimeissä. Hän koki tärkeäksi, että opetushenkilöstölle suunnataan omat alakohtaiset koulutukset, joissa opettajat saavat mahdollisuuden ratkoa omaan työhönsä liittyviä haasteita ja rakentaa yhdessä opettamiensa tutkintojen sisältöjä. Informantti koki koulutustarjottimen olevan selkeä ja informatiivinen. Kumpikin informanteista korosti Syklin tarjoaman Johdanto kestävään kehitykseen -verkkokurssin hyötyjä. Heistä kumpikaan ei katsonut tarpeelliseksi lisätä koulutuspakettiin mitään

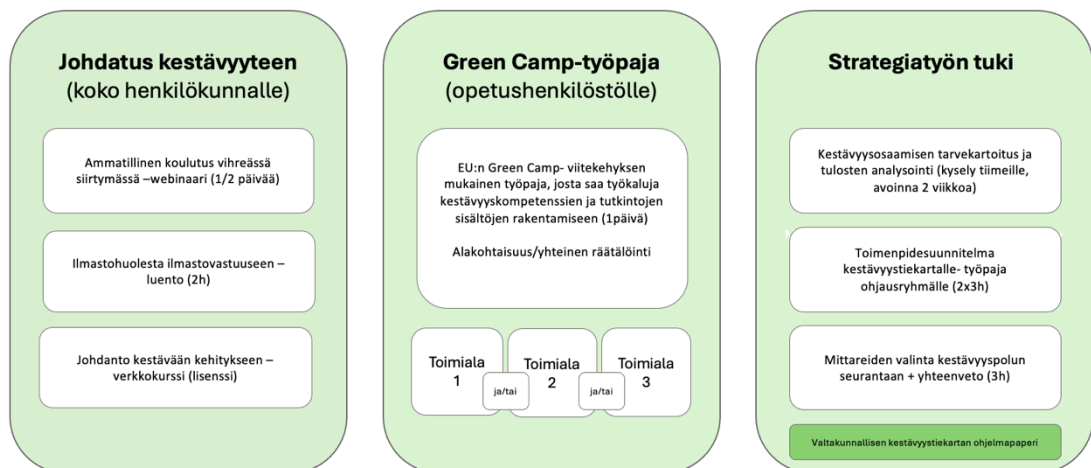
lisää. Testaukset olivat varsin onnistuneita. Keskustelu oli tiivistä, ja opinnäytetyöntekijä katsoi saaneensa runsaasti parannusehdotuksia koulutuspaketin sisällöistä ja käytetyistä termeistä. Testaajat pohtivat asioita ääneen ja esittelivät kattavia perusteluja ajatuksilleen. Tulosten analysoinnin myötä lähdettiin työstämään koulutuspakettia lopulliseen muotoon.

4 Tulokset

Testitulosten pohjalta opinnäytetyöntekijä työsti aloituspakettia ja esitteli sen toimeksiantajalle, jonka kanssa tehtiin lopulliset tarkennukset muun muassa koulutusten keskeisiin ja koulutusmuotoihin. Sekä haastatteluissa että konseptin testauksessa ilmeni, että opetushenkilöstölle suunnatut alakohtaiset koulutukset koetaan tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Tästä syystä aloituspaketin tätä osaa täsmennettiin entisestään ja sisältöä avattiin sen verran kuin se oli mahdollista. Aloituspaketti nimettiin *Suuntaviivat kestävyystiekartalle*. Pakettiin sisällytettiin valtakunnallisen kestävyystiekartan ohjelmapaperi, joka tukee ammatillisten oppilaitosten kestävyystyötä. Sen voidaan katsoa toimivan lisä- tai tukipalveluna. Lopullinen versio on esitetty alla olevassa kuviossa 9. Se löytyy myös liitteestä 8.

Suuntaviivat kestävyystiekartalle

Syklin kanssa kohti kestäväää tulevaisuutta.



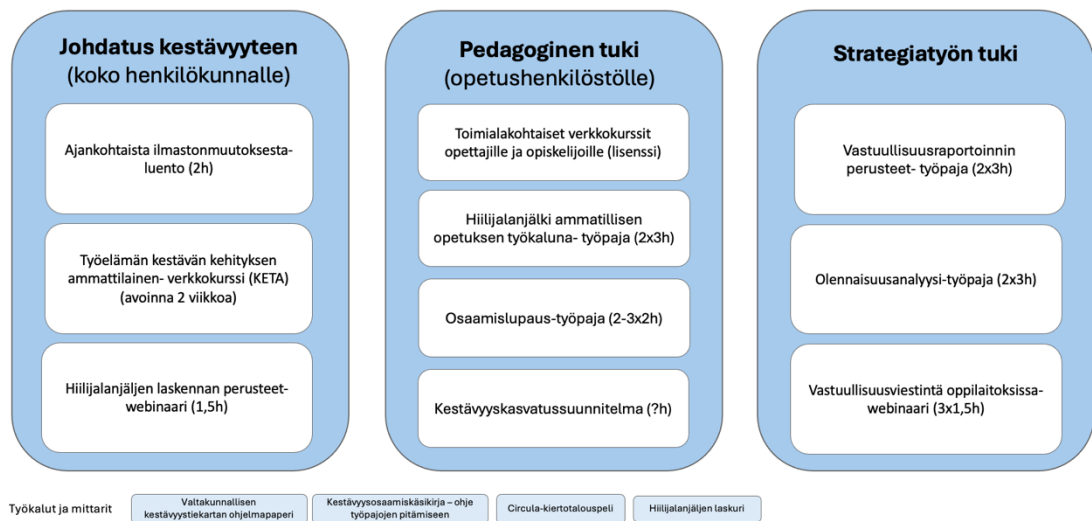
Kuvio 9: Aloituspaketin testattu ja hyväksytty versio

Samalla periaatteella kuin aloituspaketti opinnäytetyöntekijä laati kestävyystyössä pidemmällä olevien oppilaitosten koulutuspaketin. Koulutuspaketti on looginen jatkumo aloituspaketille, mutta sitä voi myös tarjota itsenäisenä kokonaisuutena. Koulutuspakettiin sisältyy koko henkilöstölle suunnattuja koulutuksia, opetushenkilöstölle suunnattuja

käytännönläheisiä ja alakohtaisia koulutuksia sekä strategiatyöhön liittyviä koulutuksia. Hiilijalanjäljen laskenta ja vastuullisuusraportointi haluttiin tuoda mukaan tähän pakettiin, koska haastateltavat nostivat sen esille tärkeänä, mutta kovin haasteellisena asiana. Koulutuspaketti nimettiin *Kestävyystiekartalla*. Pakettiin tehtiin joitakin tarkennuksia toimeksiantajan toimesta. Lopullinen versio on nähtävissä kuviossa 10 sekä liitteessä 9.

Kestävyystiekartalla

Syklin kanssa kohti kestävää tulevaisuutta.



Kuvio 10: Koulutuspaketti - edistynyt taso

Hiilineutraalius nousi aineistosta yhdeksi tärkeimmäksi, mutta myös haasteellisemmaksi aiheeksi, johon oppilaitokset tarvitsevat tukea. Yrityksiä ja organisaatioita kannustetaan seuraamaan hiilijalanjälkeä, mutta sen laskeminen ei ole vielä velvoittavaa. Ammatillisten oppilaitosten tavoitteena on kuitenkin vähentää ilmastovaikutuksia vuoteen 2035 mennessä. Sykliltä löytyy runsaasti asiantuntemusta hiilineutraaliudesta. Opinnäytetyöntekijä inspiroitui suunnittelemaan koulutuspaketin aiheesta. Pakettiin (kuvio 11) sisällytettiin kaikki Syklin aiheeseen liittyvät koulutuspalvelut. Tietoperustaa hyödyntäen opinnäytetyöntekijä lisäsi pakettiin esimerkin, millä tavalla paketti voisi näyttäytyä asiakkaalle. Palvelujen sisällöt ja hinnatiedot eivät olleet opinnäytetyöntekijän tiedossa, joten ne jäivät otsikkotasolle. Myös tämä koulutuspaketti esiteltiin toimeksiantajan edustajalle ja myöhemmin koko henkilöstölle. Se löytyy alla olevan kuvion lisäksi liitteestä 10.

Kestävyystiekartalla- Hiilineutraalius ja luontovaikutukset

Syklin kanssa kohti kestävää tulevaisuutta – Ammattitaitoa, innovaatiota, monipuolisuutta.



Kuvio 11: Koulutuspaketti - Hiilineutraalius ja luontovaikutukset

Kehittämistyön tulosten esittely toimeksiantajalle

Kaikki edellä esitetyt koulutuspaketit laadittiin PowerPoint-ohjelmalla. Toimeksiantajan edustajan toiveesta ja yhteneväisyyden vuoksi opinnäytetyöntekijä laati myös koulutustarjottimesta PowerPoint-version. Iteraatioiden myötä koulutuspakettien sisällöt olivat tarkentuneet ja koulutuksien kestoista oli saatu lisätietoa. Nämä tiedot lisättiin myös koulutustarjottimelle. Kaikki koulutuspaketit esiteltiin Syklin henkilöstölle kehittämispäivässä 13.5.2024. Tässä vaiheessa oli vielä mahdollista keskustella konsepteista ja antaa palautetta. Esitys toimi myös alustuksena Syklin sisäiselle kehittämiselle, jonka aiheena oli koulutuspalvelujen tuotteistaminen ja myynti. Esitys toteutettiin PowerPoint-esityksenä ja se rakennettiin kehittämistyötä ohjaavien kehittämiskysymysten pohjalta.

Ensimmäiseksi havainnollistettiin aineistosta esiin nousseita ammatillisen koulutuksen järjestäjien kohtaamia haasteita ja tarpeita liittyen kestävyden rakentamiseen ja sen edistämiseen. Sen jälkeen pureuduttiin niihin ratkaisuihin, jotka tukevat parhaiten kestävyystyön rakentamista ja sen edistämistä. Tässä yhteydessä esiteltiin kehittämistyön tuotoksena syntynyt koulutustarjotin. Se herätti runsaasti keskustelua siitä, miten koulutustarjonta on mahdollista dokumentoida ja saada näkyväksi. Osalle se aiheutti hämmennystä, koska oma koulutus nähtiin tarjottimella ensimmäistä kertaa. Koulutustarjotin toimikin hyvänä keskustelunavaajana siitä, miten koulutuksia voi tarkastella uudella tavalla ja useammille kohderyhmille suunnattuna. Koulutuspakettien esittelyssä palattiin tarkastelemaan asiakastarpeita ja osoitettiin,

kuinka näihin on mahdollista vastata. Lopuksi opinnäytetyöntekijä esitteli asiantuntijapalvelun tuotteistamisen keskeiset elementit, jotka hän oli koontanut tämän kehittämistyön myötä syntyneestä ymmärryksestä liittyen tuotteistamisen ja arvonmuodostumisen tietoperustaan ja asiakasymmärrykseen. Koontia voi tarkastella kehittämiskysymyksen, miten asiakastarpeet saadaan näkyviksi ja kuuluviksi koulutuksen tuotteistamisen prosessissa, näkökulmasta. Tämä koonti on esitetty liitteessä 11. Koonti, kuten koko kehittämistyön esittely, toimi alustuksena Syklin kehittämispäivälle, jonka teemana oli tuotteistamisen ja myynnin kehittäminen.

Kehittämistyö herätti keskustelua ja se sai kiitosta. Palautteen mukaan koulutustarjotin oli asia, jota oli jo pitkään kaivattu. Yleisesti pidettiin tärkeänä, että koulutustarjooma on näkyvillä yhdellä dokumentilla. Opinnäytetyöntekijän mielestä oleellimmat kommentit liittyivät tuotteistamiseen eli tässä tapauksessa koulutuspakettien koontiin. Katsottiin tärkeäksi, että palvelu on avattu ja tiedot ovat asiakkaan nähtävillä. Pelkkä koulutuksen nimi, toteutusmuoto ja kesto eivät riitä. Opinnäytetyöntekijä oli tässä asiassa täysin samaa mieltä. Kaikki tässä kehittämistyössä tuotetut tuotokset luovutettiin toimeksiantajan käyttöön heti esityksen jälkeen.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään tämän kehittämistyön johtopäätökset asetettujen tavoitteiden ja kehittämiskysymysten valossa sekä peilataan tuloksia tietoperustassa esitettyihin keskeisiin teorioihin. Tämän jälkeen arvioidaan kehittämistyön etenemistä sekä käytettyjen tutkimus- ja kehittämismenetelmien toimivuutta. Huomiota kiinnitetään myös muotoiluajattelun keskeisimpien periaatteiden toteutumiseen kehittämistyössä. Lopuksi esitetään jatkokehittämissaiheita.

5.1 Johtopäätökset

Tämä kehittämistyö toteutettiin Suomen ympäristöopisto Syklille ja sen tarkoituksena oli tuotteistaa ammatilliselle koulutukselle suunnattuja kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyviä koulutuspalveluja. Koulutuspalvelujen tuotteistamiselle oli selkeä tarve, sillä ammatillisten koulutusten VASKI-hankkeen päätyttyä oppilaitosten tuen tarve kestävyys- ja vastuullisuustyössä kasvoi. Toimeksiantajalla oli myös tarve lisätä koulutustarjontansa myyntiä, minkä vuoksi koulutusten tuotteistaminen sattui olemaan ajankohtaista juuri nyt.

Ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli tunnistaa asiakkaiden keskeisimmät tarpeet liittyen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon. Asiakasymmärrystä kerättiin teemahaastattelulla ja ymmärrystä syvennettiin tutustumalla VASKI-hankkeen myötä ammatillisen

koulutuksen kenttään ja aihealueeseen. Aineistosta esiin nousseet asiakkaiden haasteet ja tarpeet teemoiteltiin ja tuloksia rajattiin siten, että kehittämistyön seuraaviin vaiheisiin pääsi neljä pääteemaa. Tulosten pohjalta muodostettiin myös viisi asiakaspersoonaa, jotka esiteltiin pääteemojen näkökulmasta. Persoonat toivat asiakkaan äänen kuuluville koko kehittämistyön ajan. Niiden avulla oli mahdollista asettaa asiakkaiden asemaan ja ymmärtää syvällisemmin ammatillisen oppilaitoksen arjessa kohtaamia haasteita liittyen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen.

Asiakasymmärryksen lisäksi oli tuotteistamisen kannalta oleellista muodostaa kokonaiskuva toimeksiantajan koulutustarjonnasta. Työpajojen ja iteraatioiden myötä saatiin muodostettua riittävä ymmärrys nykyisestä koulutustarjonnasta. Tämä avasi opinnäytetyöntekijälle mahdollisuuden koota koulutustarjonta yhdelle dokumentille koulutustarjottimeksi. Työpajat mahdollistivat myös vakiintuneiden näkemysten ravistelun, mikä edisti koulutusmahdollisuuksien näkemistä uusista näkökulmista. Uusia koulutuksia ideoitiin aineistosta esiin nousseille asiakastarpeille. Uudet ideat sekä nykytilan ymmärrys palvelivat koulutuspakettien kehittämistyötä. Konseptointivaiheessa suunniteltiin kaksi koulutuspakettia - aloituspaketti ja edistyneempien koulutuspaketti. Testaukseen päätyi aloituspaketti (versio b). Paketin teemat nousivat edelleen aineistosta esiin nousseita teemoja, mutta niitä oli muokattu yhteneväisemmäksi VASKI-hankkeessa laaditun Kestävyystiekartan painopistealueiden kanssa. Myös koulutustarjotin oli otsikoitu painopistealueitten mukaisesti, joten muokkaukset olivat perusteltuja. Testipalautteen jälkeen aloituspakettiin tehtiin tarvittavat muutokset.

Aineistosta nousi esille myös hiilijalanjäljen laskennan ja vastuullisuusraportoinnin haasteellisuus sekä tarvittavien mittareiden puute. Koulutustarjottimen koonti osoitti, että Syklillä on runsaasti asiantuntemusta myös tällä saralla. Opinnäytetyöntekijä inspiroitui koostamaan koulutustarjottimen kohdasta hiilineutraalius ja luontovaikutukset oman koulutuspaketin. Se sisältää koulutuspalveluja juuri kyseiseen tarpeeseen.

Tämä kehittämistyö esitettiin kokonaisuudessaan Syklin henkilöstölle tuotteistamista koskevassa kehittämisspäivässä 13.5.2024. Opinnäytetyöntekijä uskoi, että palautteen ja käydyn keskustelun myötä henkilöstölle heräsi yhteinen näkemys siitä, miten tuotteistamista tulisi jatkossa kehittää. Arvon näkökulmasta kehittämistyö lisäsi sykliläisten ymmärrystä asiakkaista ja tuotteistamisen prosessista palvelumuotoilun keinoin. Ymmärryksen avulla on mahdollista tuotteistaa koulutuspalveluita ja markkinoida niitä asiakashyötyjen näkökulmasta ja siten muodostaa arvoa niin asiakkaalle kuin organisaatiolle itselleen. Laajemmassa mittakaavassa hyvin tuotteistetuilla kestävyillä ja vastuullisuutta rakentavilla ja ylläpitävillä koulutuksilla on mahdollista saavuttaa yhteiskunnallista arvoa.

Työn tuloksena syntynyt yhteinen ymmärrys koulutustarjonnan nykytilasta ja dokumentti ammatilliselle koulutukselle suunnatuista kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvistä koulutuksista.

5.2 Pohdinta

Tämä kehittämistyö oli opettavainen matka palvelumuotoilun ja tuotteistamisen äärelle. Kehittämistyön tavoitteena oli ammatilliselle koulutukselle suunnattujen kestävyiden rakentamiseen ja sen ylläpitoon liittyvien koulutuspalvelujen tuotteistaminen palvelumuotoilun lähestymistapaa hyödyntäen. Ennen tämän kehittämistyön aloittamista tuotteistaminen oli opinnäytetyöntekijälle täysin vieras aihe. Prosessi alkoi tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Toimeksiantajan asettama tiukka aikataulu vaikutti merkittävästi prosessin kulkuun, sillä aineiston kerääminen, analysointi ja ensimmäinen työpaja toteutettiin nopeassa tahdissa. Opinnäytetyöntekijä pyrki ohjaamaan prosessin kulkua kirjallisuudesta saatujen tuotteistamista koskevien tietojen pohjalta, yhdistäen ne palvelumuotoiluprosessiin ja sen menetelmiin. Tämän kehittämistyön tavoite tarkentui prosessin loppuvaiheessa, kun havaittiin, että tuotteistamisen tavoitetta ei ollut mahdollista saavuttaa siinä merkityksessä kuin se tutkimusten valossa oli esitetty. Kehittämistyön tavoitteeksi tarkentuikin koulutuspalveluiden dokumentointi koulutustarjottimeksi.

Seuraavaksi pohditaan tarkemmin tämän kehittämistyön menetelmällisiä ratkaisuja, aineistosta nousseita huomioita, tuotoksia ja tuloksia sekä koko kehittämisprosessia ja sen onnistumista teoriasta nousseiden tekijöiden valossa.

Aineisto oli kattava ja siitä nousi esille merkityksellisiä yksityiskohtia. Tulokset osoittivat, että asiakkaat kokivat arvon muodostuvan omassa organisaatiossaan yhteisen kokemuksen ja yhdessä rakentamisen kautta, ei niinkään itse palvelutilanteessa. Tärkeämmäksi tekijäksi muodostui koulutuspalveluiden kautta saatu pitkäaikainen vaikutus. Kestävyysosaamisen lisääminen koulutuksellisin keinoin katsottiin parantavan ammatillisen koulutuksen henkilöstön kyvykkyyksiä, lisäävän kilpailukykyä ja muodostavan arvoa laajemmin yhteiskunnalle. Tulokset osoittivat myös, että asiakkaiden henkilökohtaiset tarpeet ja odotukset yhdistyivät yhteiskunnan asettamiin odotuksiin ja oppilaitoksen arvoihin sekä strategiaan.

Nämä tulokset tukevat teoriaa, jonka mukaan julkisen palvelujärjestelmän tehtävänä on muodostaa arvoa palvelun käyttäjien lisäksi yhteiskunnalle ja koko ekosysteemeille. Niiden tuotantoa ei siis ole tarkoituksenmukaista erottaa palvelujen käytöstä ja kulutuksesta vaan ne linkittyvät yhteen. (Osborne ym. 2021, 644-650.) Aineiston tulokset osoittavat myös, kuinka julkisessa palvelulogiikassa asiakas on arvon muodostaja, palvelun tarjoaja eli tässä kehittämistyössä Sykli toimii vain tämän prosessin mahdollistajana ja resurssien tarjoajana (Osborne

2018, 228-229). Tuloksissa on viitteitä myös palveluekosysteemiajattelusta ja siitä, että asiakas ei pysty muodostamaan arvoa yksin, vaan se tapahtuu aina palveluekosysteemin eri tasoilla erilaisissa sidosryhmien verkostoissa (Vargo ym. 2017, 118-119; Ojasalo & Kauppinen 2022, 193-195). Tämä tulos oli yksi merkittävimmistä koulutuspakettien rakenteeseen ja sen palveluideaan vaikuttaneista asioista. Koulutuspaketit suunniteltiin tukemaan oppilaitoksen arkea kokonaisvaltaisesti kestävyystyön eri vaiheisiin.

Aineiston tulosten mukaan koulutukselliset ratkaisut eivät helpota niiden asiakkaiden arkea, jotka kohtaavat organisaatiossaan johdon tuen puutetta tai kokevat kuormittuvansa kestävyystyön alla yksin. Merkittävimmät koulutukselliset tarpeet liittyivät oppilaitoksen johdon ja strategiatyön tukemiseen. Teorian mukaan asiakas ei välttämättä tiedosta todellisia haasteitaan ja tarpeitaan (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9-11). Tämä näkyi myös aineistossa. Haastateltavien ajatukset, käytetyt käsitteet ja tavoitteet olivat yhteneväisiä VASKI-hankkeen ohjelmapaperin kanssa, mikä saattaa osoittaa hankkeen vaikuttavuutta ja sitoutumisen tasoa, mutta myös epävarmuutta ja näköalattomuutta oppilaitoksen kestävyystyön haasteisiin ja tarpeisiin.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui yhdeksän ammatillisessa koulutuksessa työskentelevää henkilöä. Teemahaastattelu soveltui erinomaisesti aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se lisäsi ymmärrystä asiakkaiden arjessa esiintyvistä tarpeista ja haasteista. Puolistrukturoituna menetelmänä se oli riittävän sensitiivinen ja joustava, mikä lisäsi haastateltavan ja haastattelijan välistä vuorovaikutusta. Useissa haastatteluissa käsiteltiin hankalia ja arkoja aiheita. Aineiston koko oli riittävä, sillä asiakkaiden kertomat haasteet ja tarpeet alkoivat toistua, eikä uusi aineisto olisi tuonut merkittävästi uutta tietoa tai lisäarvoa kehittämistyölle.

Aineiston tulosten analyysin jälkeen siirryttiin itse tuotteistamisen prosessiin. Tuotteistamisen perusajatuksena on rakentaa palvelusta kokonaisuus, jonka asiakas ymmärtää ja jonka kautta muodostetaan arvoa sekä palvelun tarjoajalle että asiakkaalle (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 30). Arvon muodostumisen näkökulmasta oleellista on osallistaa asiakkaat, käyttäjät ja kansalaiset palvelujen kehittämiseen (Osborne ym. 2012, 142-143). Tässä kehittämistyössä asiakkaiden osallistaminen tuotteistamisprosessiin tapahtui suunniteltua myöhäisemmässä vaiheessa ja oli vähäisempää kuin alun perin oli suunniteltu. Asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen vasta arvonluonnin prosessin loppuvaiheessa on tyyppillistä perinteiselle palveluajattelulle. Se vähentää asiakaskeskeisyyttä ja yhdessä luomisen mahdollisuuksia. (Virtanen & Stenvall 2014, 160.) Asiakkaan ääni pyrittiin kuitenkin pitämään mukana koko tuotteistamisprosessin ajan muun muassa asiakaspersoonien ja suorien lainausten avulla. Asiakas osallistettiin arvonluomisen palvelupaketin testauksen yhteydessä.

Tämä kehittämistyö eteni palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallin mukaisesti. Malli soveltuu tuotteistamiseen hyvin ketteryytensä ja iteraatioiden vuoksi, mutta myös divergentin ja konvergentin ajattelun vuoksi. Opinnäytetyöntekijän mielestä nämä ajattelun vaiheet tukevat tuotteistamisen vaiheita erinomaisesti. Tähän tuotteistamisprosessiin vaikutti myös osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn prosessimalli, joka on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 2.5. Malli on kehitetty osana LEAPS-projektia (liike-elämän asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen) ja se perustuu vuorovaikutukselle ja yhteisen ymmärryksen luomiselle. (Tuominen ym. 2015, 10-12.) Malli tukee palvelumuotoilun prosessia erinomaisesti. Sen lähtökohdiana on palvelun jatkuva kehittyminen ja iteratiivisuus. Iteratiivisuus on myös yksi muotoiluajattelun periaatteista ja tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Iteratiivisuuden periaatteita noudattaen tuotteistamisen prosessi ja tuotteistettava palvelu suunnitellaan sisällöltään joustavaksi, jolloin tarvittavien muutosten tekeminen on helpompaa. (Tuominen ym. 2015, 10-12.)

Kehittämistyön etenemistä tarkasteltaessa, voidaan todeta, että se kohtasi haasteita heti alkumetreiltä alkaen. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn, mutta myös palvelumuotoilun prosessimallin ensimmäisen vaiheen pyrkimyksenä on muodostaa yhteistä ymmärrystä kehitettävästä kohteesta eli tässä tapauksessa tuotteistamisen tavoitteista, palvelusta ja arvonnun prosessista. Haasteeksi muodostui se, ettei palveluista ollut yksiselitteistä ymmärrystä, mikä vaikeutti tuotteistamisen aloittamista. Haasteet kulminoituivat mallin neljännessä vaiheessa, jonka tavoitteena oli muodostaa ja kiteyttää yhteistyössä syntynyt näkemys palvelusta palvelumalliin. Malliin on tarkoitus koota sekä sisäisten että ulkoisten prosessien peruselementit, kuten palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit. (Tuominen ym. 2015, 12-13.) Työpajoissa muodostettu ymmärrys edisti tuotteistamisen prosessia, mutta valmista mallia tai konseptia, jossa palvelun peruselementit olisi avattu ja kuvattu, ei syntynyt.

Opinnäytetyöntekijän näkemyksen ja kehittämistyön kautta saadun kokemuksen mukaan tämän kehittämistyön haasteet olivat pitkälti samat, joita teoria nostaa tuotteistamisen onnistumisen kannalta keskeisimmiksi asioiksi. Tuotteistamisen onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa:

- tuotteistamiselle on varattava riittävästi aikaa
- siihen tulee osallistaa avainhenkilöt organisaation kaikista yksiköistä
- tiedon jakaminen yksiköiden välillä on välttämätöntä ja
- hiljainen tieto tulee saada näkyväksi tuotteistamisen prosessissa (Järvi 2016, 71-72, 77; Tuominen ym. 2015, 5-6)

Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan yksikin puuttuva elementti vaikeuttaa tuotteistamisprosessia huomattavasti. Seuraavaksi tarkastellaan näitä edellä esitettyjä haasteita teorian valossa.

Tässä kehittämistyössä tuotteistamisen kohteena oli Syklin tarjoamat koulutuspalvelut. Tietoperustan valossa ne lukeutuvat asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijapalveluille on ominaista monimutkaisuus, tiedon henkilöityminen ja aineettomuus. Palvelua koskeva tieto on harvoin dokumentoitu, vaan se on usein tallentunut hiljaisena tietona avainhenkilöille. Henkilöitymistä lisää se, että palvelut ovat usein hyvin asiakaskohtaisesti räätälöityjä. (Tuominen ym. 2015, 5-6; Lehtinen & Niinimäki, 2005, 9-11.) Kehittämistyön edetessä selvisi, ettei Syklin koulutustarjoomasta ole dokumenttia eikä koulutusten sisällöistä ole saatavilla tarkkoja tietoja, vaan tieto on pitkälti jokaisen kouluttajan omassa päässä.

Kehittämistyöhön oli määrä osallistaa avainhenkilöitä vain organisaation muutamasta yksiköstä. Jotta asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden tieto asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista olisi saatu jaettua ja hyödynnettyä yhteisen ymmärryksen muodostamiseksi ja palveluiden kuvaamiseksi asiakashyötyjen näkökulmasta, olisi ollut tärkeää osallistaa avainhenkilöitä laajasti organisaation eri yksiköistä. Toisaalta laajempi osallistaminen ei olisi välttämättä helpottanut koulutustarjonnan koonnin haasteita, sillä syvälinen asiantuntemus mahdollistaa palvelujen moninaisen räätälöinnin. Dokumenttien puutteet ja räätälöinnin mahdollisuudet huomioiden, asiakkaan on vaikea tehdä ostopäätöksiä ja vertailla palveluja, jos niitä ei ole kuvattu yksityiskohtaisesti. Myös palvelujen markkinointi ja myynti on haastavaa ilman selkeitä määritelmiä ja kuvauksia.

Kehittämistyössä ilmeni aikataulullisia haasteita. Kehittämistyöhön osallistuneet avainhenkilöt tekivät kehittämistyötä oman työnsä ohessa. Tämä aiheutti aikatauluhaasteita ja saattoi vaikuttaa sitoutumishalukkuuteen. Kehittämistyössä tuli vastaan myös äkillisiä muutoksia, kuten esimerkiksi sovittujen työpajojen muuttuminen hybridimuotoisiksi. Opinnäytetyöntekijän mielestä nämä seikat vähensivät vuorovaikutusta ja asian äärelle asettumista. Toisaalta hybridityöskentelyllä on myös etunsa, sillä se mahdollisti sellaisten henkilöiden osallistumisen työpajoihin, joille paikan päälle tuleminen olisi ollut aikataulullisesti haasteellista.

Kehittämistyön myötä opinnäytetyöntekijälle konkretisoitui, kuinka kompleksista on aineettoman erityisosaamisen tuotteistaminen palveluksi. Hiljaisen tiedon esille saaminen ja luottamuksen herättäminen oli haastavaa, vaikka käytössä oli osallistavia menetelmiä. Opinnäytetyöntekijä koki, että tuotteistamista edellyttävä ajattelun ja toiminnan muutos herätti tunteita ja huolta. Tämä oli ymmärrettävää, kun ottaa huomioon, että kehittämistyöhön lähdettiin nopealla aikataululla ja opinnäytetyöntekijä tuli organisaation ulkopuolelta ilman alan asiantuntijuutta. Myös tulevaisuus näyttäytyi epävarmana juuri sillä hetkellä ammatillisen

koulutuksen rahoitusmalliin kohdistuvien muutospaineiden vuoksi. Kaikista haasteista huolimatta yhteistyö sujui mutkattomasti ja lopputuotokset koettiin merkityksellisiksi.

Kehittämistyön tuloksena syntyi dokumentti Syklin koulutustarjoomasta sekä kolme koulutuspakettia. Koulutustarjotin sai positiivista palautetta visuaalisesta selkeydestään asiakkailta ja Syklin henkilöstöltä. Koulutustarjotin esittää koko koulutustarjooman yhdellä sivulla, mikä oli toimeksiantajan toive. Koulutuspaketit koostuvat ydinpalveluista ja lisäpalveluista ja ne on suunniteltu helposti muokattaviksi. Toimeksiantajan asettamat tavoitteet koulutuspalveluiden dokumentoinnista saavutettiin. Syklille luovutettiin kaikki kehittämistyön aikana laaditut dokumentit ja tuotokset, mukaan lukien asiakaspersoonat ja palvelupolku.

Kehittämistyö oli monella tapaa opettavainen prosessi. Oli avartavaa huomata, miten palvelumuotoilu prosessi ja sen menetelmät soveltuvat myös tuotteistamiseen. Palvelumuotoilu toi tähän kehittämistyöhön asiakaslähtöisyyttä ja ketteryyttä. Empatian käyttö niin haastattelussa kuin työpajojen yhteydessä mahdollisti vaikeista asioista keskustelemisen ja sen myötä asiakasymmärryksen syventämisen. Sen avulla oli myös helpompi sukeltaa kestäväyytyön moniulotteiseen aiheeseen. Visuaalisuus oli merkittävässä roolissa tässä kehittämistyössä. Se mahdollisti asiakkaan äänen kuuluville saamisen, mutta myös asiakkaan näkyväksi tekemisen kehittämistyössä, jossa yhteiskehittäminen tapahtui pitkälti ilman asiakkaan läsnäoloa. Visualisointi myös helpotti abstraktien asiantuntijapalveluiden konkretisointia. Se lisäsi yhteistä ymmärrystä ja toimi erinomaisesti viestinnän välineenä.

Tämä kehittämistyö oli myös ajankohtainen. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen leikkausten myötä on tärkeää tarkastella koulutusten sisältöjä ja laajuuksia uudella tavalla. Palvelujen kehittämisen myötä on mahdollista rakentaa koulutuksia siten, että ne vastaavat paremmin nykyisiä tarpeita, mutta myös luovat kilpailukykyä ja kannattavaa liiketoimintaa.

Tämän kehittämistyön tuotokset, itse prosessi ja tässä raportissa esiin nostetut asiat edistävät merkittävästi Syklin tuotteistamisprosesseja. Tuotetut dokumentit tukevat tuotteistamisprosessin etenemistä ja ovat merkityksellisiä palvelujen markkinoinnin ja myynnin kannalta. Dokumentit tarjoavat selkeän ja visuaalisen esityksen Syklin koulutustarjoomasta, mikä helpottaa palvelujen esittelyä asiakkaille ja parantaa asiakaskokemusta.

Kehittämistyössä noudatettiin Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (2020). Työ toteutettiin rehellisesti ja huolellisesti. Opiskelija ja toimeksiantaja sopivat kehittämistyön aiheesta, aikataulusta, tausta-aineistosta ja vastuista. Asiakkaita ja Syklin henkilöstöä informoitiin asianmukaisesti ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ja organisaatioiden tietosuoja varmistettiin, ja aineistot anonymisoitiin.

Haastattelujen tallennukseen pyydettiin lupa, ja tallennetut aineistot hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

5.3 Jatkokehittämisaiheet

Tämän kehittämistyön tiedonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla. Haastateltavat työskentelivät tiiviisti organisaation kestävyystyössä, mutta johdon ja muiden hallintotyöntekijöiden näkemykset jäivät vähäisiksi. Jatkossa olisi hyödyllistä haastatella oppilaitosten henkilökuntaa laajemmin ja havainnoida asiakkaita heidän omassa arjessaan asiakasymmärryksen syventämiseksi.

Koska tässä kehittämistyössä ei päästy vaiheeseen, jossa olisi koottu ja kuvattu sisäisten ja ulkoisten prosessien peruselementit, kuten palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit, olisi tuotteistamisen seuraava vaihe näiden elementtien dokumentointi. Palvelut tulisi kuvata asiakashyötyjen näkökulmasta, ja asiakaspersoonia voisi hyödyntää asiakkaan äänen esille nostamisessa. Asiakkaan henkilökohtainen osallistuminen palvelujen kehittämiseen on kuitenkin välttämätöntä arvontuotannon logiikan ymmärtämiseksi.

Kestävyden rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät koulutuspalvelut luovat pitkällä aikavälillä yhteiskunnallista arvoa, kun uudet sukupolvet kartuttavat osaamistaan vastuullisuudesta ja kestävästä tavoista työskennellä. Koulutuspalveluiden kehittämisen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella pitkän aikavälin hyötyjä esimerkiksi seurantatutkimuksen avulla.

Asiantuntijapalveluille on ominaista tiedon henkilöityminen ja aineettomuus. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on haastavaa, mutta liiketoiminnan ja kilpailukyyn kannalta olennaista. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu voisivat tarjota ratkaisuja hiljaisen tiedon esille nostamiseksi ja visualisoimiseksi.

Lähteet

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review* 86 (6), 84-92.

Brown, T. 2009. *Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation*. New York: HarperCollins Publishers.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *the service industries journal* 16 (2), 140-164.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gröönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European business review* 20 (4), 298-314.

Gröönroos, C. 2017. On value and value creation in service: a management perspective. *Journal of creating value* 3 (2), 125-141.

Gröönroos, C. & Raval, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management* 22 (1), 5-22.

Gröönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academic marketing science* 41, 133-150.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29, 6/7, 472-484.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. Helsinki: Tekes.

Järppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. *Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiaeollisuus ry. 84-95.

Järvi, K. 2016. *Productization of knowledge-intensive business services: a managerial perspective*. Doctoral dissertations 126. Aalto University publication series /julkaisusarja. Department of industrial engineering and management.

- Keinonen 2022. Ihmiskeskeinen muotoilu ja tasa-arvo. Teoksessa Valtonen, A. & Nikkinen, P. (toim.) Muotoilulla muutokseen. Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Espoo: Aalto yliopiston julkaisusarja, taide + muotoilu + arkkitehtuuri 4/2022. 90-94.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kouprie, M. & Sleeswijk Visser, F. 2009. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design* 20 (5), 437-448.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. 30-49.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen & Lehto. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. 20-29.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry., 77-97.
- Michlewski K. 2015. Design attitude. UK: Gower Publishing Limited.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. 21-41.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, J. & Kauppinen, S. 2022. Public value in public service ecosystems. *Journal of non-profit & Public sector marketing*, 36 (2), 179-207.
- Osborne, S.P. 2020. Public service logic. Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. New York: Routledge.
- Osborne, S.P., Radnar, Z. & Nasi, G. 2012. A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American review of public administration* 43 (2), 135-158.

Osborne, S.P. & Strakosch, K. 2013. It takes two to tango? Understanding the co-production of public service by integrating the services management and public administration perspectives. *British journal of management* 24, 31-47.

Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Razzouk, R. & Shute, V. 2012. What is design thinking and why is it important? *Review of educational research* 82 (3), 330-348.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Aalto yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 5. Tuotantotalouden laitos Helsinki: Unicrafia Oy.

Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka, M.A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal* 26, 145-152.

Vargo, S. & Lusch, R. 2014. *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Vargo, S. & Lusch, R. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the academic marketing science* 44, 5-23.

Vargo, S.L., Akaka, M.A. & Vaughan, C. 2017. Conceptualizing value: a service-ecosystem view. *Journal of creating value*. 3 (2), 1-8.

Virtanen, P. 2018. *Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka*. Tallinna: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

Julkaisemattomat lähteet

Syklin toimintakertomus 1.1.-31.12.2023. Suomen ympäristöopisto Sykli, 1-26.

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 6.12.2024. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Value co-creation: Critical reflections. Teoksessa: Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) 2015. The Nordic school - Service marketing and management for the future. Helsinki: Hanken School of Economics, 69-81. Viitattu 26.6.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/31c2d6b4-0732-4854-850f-0fe60188244c/content>

Design Council. 2024. Framework for innovation. Viitattu 21.5.2024. <https://www.design-council.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Julkisen hallinnon strategia. Valtiovarainministeriö 2024. Viitattu 25.7.2024. [Julkisen hallinnon strategia - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](https://www.valtiovarainministerio.fi/julkaisut/julkisen-hallinnon-strategia-2024)

Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 1-24. Viitattu 5.1.2025. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162571/Julkisen_hallinnon_strategia_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kestävyystiekartta. Vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus 2030. Viitattu 5.2.2024. <https://vaski.info/kestavyystiekartta/>

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531. Viitattu 24.7.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531#L13P127>

Laki ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta 164/2022. Viitattu 24.7.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220164>

Ojasalo, J. & Kauppinen, S. 2022. Public Value in Public Service Ecosystems. Journal of Non-profit & Public Sector Marketing. 1-31. Viitattu 24.6.2024. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10495142.2022.2133063?needAccess=true>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024. Ammatillinen koulutus on uuden edessä. Viitattu 4.1.2025. <https://okm.fi/-/ammatillinen-koulutus-on-uuden-edessa>

Sykli 2025a. Viitattu 3.1.2025. <https://sykli.fi/yhteys/hallitus/>

Sykli 2025b. Viitattu 3.1.2025. <https://sykli.fi/sykli/syklin-arvot/>

Sykli 2025c. Viitattu 3.1.2025. <https://sykli.fi/sykli/syklin-strategia/>

Sykli 2025d. Viitattu 3.1.2025. <https://sykli.fi/vaikuttaminen/kumppanuus/>

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academic marketing science* 44, 5-23. Viitattu 5.7.2024 https://www.sdlogic.net/pdf/vargo_lusch_2016_jams-6.pdf

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring customer value formation: a customer dominant logic perspective. Helsinki: Hanken school of economics working papers 552, 1-20. Viitattu 2.7.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/31c2d6b4-0732-4854-850f-0fe60188244c/content>

Kuviot

Kuvio 1: Arvonluonnin ulottuvuudet (mukaillen Grönroos ja Voima 2013, 141)	13
Kuvio 2: Palvelun kehittämisprosessin malli (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996, 159)	26
Kuvio 3: Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (mukaillen Tuominen ym. 2015, 12)	27
Kuvio 4: Tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Design Council 2024)	38
Kuvio 5: Kehittämistyön vaiheet (mukaillen Design Council 2024)	39
Kuvio 6: Aloituspaketti (versio a)	58
Kuvio 7: Aloituspaketti (versio b)	59
Kuvio 8: Aloituspaketti (versio c)	61
Kuvio 9: Aloituspaketin testattu ja hyväksytty versio	62
Kuvio 10: Koulutuspaketti - edistynyt taso	63
Kuvio 11: Koulutuspaketti - Hiilineutraalius ja luontovaikutukset.....	64

Taulukot

Taulukko 1: Perinteisen palveluajattelun ja yhdessä luomisen eroavaisuudet (mukaillen Virtanen & Stenvall 2014, 160).....	16
--	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	80
Liite 2: Valitut asiakastarpeet	81
Liite 3: Asiakaspersoonat	82
Liite 4: Autoetnografian tulokset palvelupolkuna.....	85
Liite 5: Ideointityöpajan tuotokset 1(2)	86
Liite 6: Ideointityöpajan tuotokset 1(2)	87
Liite 7: Syklin koulutustarjonta ammatillisille koulutuksen järjestäjille (tuoteluettelo).....	88
Liite 8: Koulutuspaketti 1	89
Liite 9: Koulutuspaketti 2	90
Liite 10: Koulutuspaketti 3 - Kestävyyskartalla - Hiilineutraalius ja luontovaikutukset.....	91
Liite 11: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen keskeiset elementit	92

Liite 1: Teemahaastattelun runko

1. Mikä on oma roolisi oppilaitoksessa?
2. Miten kestävä kehitys ja vastuullisuus näkyvät omassa työssäsi?
 - Miten ylläpidät ja kehität kestävyysosaamistasi?
 - Mitkä asiat tukevat ja auttavat sinua kestävyystyön rakentamisessa ja edistämässä?
 - Mitkä koet olevan ovat suurimmat haasteet kestävyystyön rakentamisessa ja edistämässä omassa työssäsi?
3. Miten kestävyystyö näkyy oppilaitoksen arjessa?
 - Onko oppilaitoksellaan laadittu kestävä kehityksen ohjelma ja seurataanko sen toteutumista?
 - Miten oppilaitoksessasi huolehditaan henkilöstön kestävyysosaamisen kehittämistä ja ylläpitämisestä?
 - Tehdäänkö yhteistyötä alueen työelämän kanssa kestävä kehityksen edistämiseksi?
4. Mitkä ovat suurimmat haasteet kestävyystyön rakentamisessa ja sen edistämässä oppilaitoksessasi?
5. Minkälaiset koulutukselliset ratkaisut tukisivat parhaiten kestävyystyön rakentamista ja sen edistämistä oppilaitoksessasi?

Liite 2: Valitut asiakastarpeet



Jorma johtaja

henkilökuvaus

Jorma työskentelee ammatiltoissa oppilaitoksessa kehitysohjaajana. Hänelle tärkeitä asioita ovat osaamisen kehittäminen, kumppanuusyhteistyö ja tulosten seuranta ja arviointi. Jorma kuuluu vastuullisuusryhmiin. Työryhmiä edistää oppilaitoksen kestävyystyötä ja kokoaa yhteen koulustartemaa. Kestävyys ja vastuullisuus on kirjattu strategiaan ja se ohjaa kaikkea oppilaitoksen toimintaa. "Ajatusmaailma on se, että kullakin tulee tietää, miten organisaatiossa toimitaan." Tästä ajasta koko organisaatio koulutetaan ei pelkästään opetushenkilöstö. Oppilaitoksessa on panostettu sosiaaliseen kestävyteen ja yksilön tukemiseen. Jorma katsoo, että ekologisen ja taloudellisen näkökulman esille nostaminen olisi jatkossa tärkeää.

henkilökohtaiset tavoitteet työssä

Jormalla on työn alla henkilöstön kestävyys- ja vastuullisuusosaamisohjelman jalkautustyö. Jorma kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta ja tukea sille. Hän tietää, että eri koulutusalojen yhteensovittaminen vastuullisuustyöllä ei ole helppoa. Onneksi oppilaitoksessa on kehitysohjaajien henkilöistä. Jorma kuitenkin pelkää, että samat henkilöt kuormittuvat entisestään. Väillä jorma miettii, onko kirjatut tavoitteet liian kumminhimoiset ja onko pohdittu riittävästi keinoja niiden saavuttamiseksi tai henkilökunnan jaksamiseksi. Työskentelyä ei ole eteenpäin lähdä läpi koulustartemaa. Hän on tyytymätön, että osaaminen vastuullisuusraportoinnista on jäänyt heikolle huomiolle. Jormaa kiinnostaa ekologisen jälleerakennuksen koulutusohjelma ja johdolle suunnatut koulutukset.

"Osaaminen ei itsessään riitä. Osaamista pitää osata johtaa."

tarpeet

tukea osaamisohjelman jalkautukseen vastuullisuusraportointi ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa
lisäosaamista vastuullisuusviestinnästä keke-koulutus johtoryhmälle strategia- ja ohjelmien tukeminen resurssien uudelleenkehittäminen

Tärkeänä pitämät asiat

johdon koulutus keke-asioissa resurssien uudelleenkehittäminen osaamisen seuranta ekologinen jälleerakennus -koulutus ekologisen ja taloudellisen kestävyden yhdistäminen Oman oppilaitoksen toiminnan kehittäminen käytännönläheisesti johdon koulutus, sitoutuminen ja motivaatio

Jorman sanomaa

"Jatkuva osaamisen ylläpito on tärkeää."
"On asetettu tavoitteita ilman, että ollaan pohdittu loppuun asti, miten niihin päästään."
"Samat kehittämishaluiset kuormittuvat entisestään."
"Eri koulutusalojen yhteensovittaminen vastuullisuustyöllä vaikeaa."
"Oman organisaation toiminnan kehittäminen käytännönläheisesti."

Muita huomioita

Jorma lukee ahkerasti sähköpostiaan. Koulutuksista hän saa tietoa verkostojeensa kautta tai jonkun vinkkaamana. Jorma käyttää sosiaalista mediasta lähinnä viestipalvelu X, LinkedIn ja Instagram.

Hanna hanketyöntekijä

henkilökuvaus

Hanna työskentelee ammatiltoissa oppilaitoksessa hanketyöntekijänä. Hannan vastuulla on hanketyön jalkautus, kestävyystyön edistäminen sekä kumppanuusyhteistyön kehittäminen. Hankkeiden kautta Hanna on luonut laajan verkoston ja läännyt kumppanuusyhteistyötä. Kestävä kehitys ei ohjaa oppilaitoksen toimintaa. "Kestävyystyö nähdään erillisenä toimintona kaikista muista."

henkilökohtaiset tavoitteet työssä

Hannan haluaa edistää oppilaitoksen kestävä kehityksen suunnitelmatyötä. Hannan mielestä kestävyysasioiden tuominen osaksi oppilaitoksen arkea on tärkeää. Hän kuitenkin kokee, että hankkeissa saatu arvokas tieto valuu hukkaan, koska jalkautustyö moniammatilliseen ja -asetteiseen työyhteisöön on vaikeaa. Hanna kokee, että oma kestävyysosaaminen ei riitä oppilaitoksen kestävyystyön edistämiseen eikä hanketyön jalkautamiseen. Hanna etsii koulutusta, josta hän saisi lisää työkaluja asian edistämiseen. Häntä turhauttaa hajallaan oleva koulutustarjonta sekä se, että yritysten ja oppilaitosten kestävyyskoulutus on sekaisin. Hanna haluaa kehittyä myös vastuullisuusviestinnässä, jonka hän kokee haastavaksi vaikeiden ja abstraktien käsitteiden vuoksi.

"Hanketyöstä työkaluja perustyön kehittämiseen."

tarpeet

kestävyys- ja vastuullisuus koulutus omin tarpeisiin vastaava koulutus työkaluja ja tukea hanketyön jalkauttamiseen työkaluja oppilaitoksen kestävyystyön edistämiseen hankkeen jälkeen asiantuntija (x määrä tunteja) tukena hankkeen jalkauttamistyössä

Tärkeänä pitämät asiat

verkostoillat työelämäkumppaneiden kanssa "prosessien avaaminen ja niiden tarkastelu"

Hannan sanomaa

"Kestävä kehitys ei ohjaa oppilaitoksen toimintaa."
"Kestävä kehitys nähdään erillisenä toimintona kaikesta muusta."
"Johdon näkemysten ja operatiivisen toiminnan välillä on kuilu."
"Kehittämistyö tehdään hankkeiden kautta eikä se kohtaa perustyön kanssa."

Muita huomioita

Hajallaan oleva koulutustarjonta turhauttaa. Pöhti, minkälainen koulutus sopisi juuri hänelle. Ongelmallantienessä hyödyntää verkostojaan ja hankkeiden kautta saatua tietoa. Tilaa uutiskirjeitä. Hakee koulutuksia opistojen ja yliopistojen nettisivuilta. On aktiivinen somen käyttäjä (Facebook, LinkedIn, Instagram ja X).

Harriet hallintotyöntekijä

henkilökuvaus

Harriet työskentelee oppilaitoksen taloushallinnossa sihteerinä. Hänen työnkuvansa kuuluu kirjanpidon ja tilinpäätösten lisäksi hankinnat ja vastuullisuusraportointi. Harriet pitää työstään, mutta kokee vastuullisuusraportoinnin lisääneen työkuormaa huomattavasti. Harriet seuraa oppilaitoksensa toimintaa aktiivisesti. Hän näkee, että on monta asiaa voitaisiin tehdä suunnitelmallisemmin ja kestävämmän. Harriet ihmettelee, miksi vastuullisuusraportoinnin tuloksia ei hyödynnä päätöksenteossa nykyistä tehokkaammin.

henkilökohtaiset tavoitteet työssä

Harriet on käynyt koulutuksen vastuullisuusraportoinnista, mutta kokee tarvitsevänsä tukea asiassa. Ihanteellinen tuki olisi säännöllistä ja paikan päällä tapahtuvaa. Harriet ei aina tiedä, mitä asioita raporttiin pitäisi sisällyttää. Työtä helpottaisi huomattavasti, jos mittari päivittyisi automaattisesti. Harriet on mukana kehittämässä uutta hankintaohjeistusta. Johto on linjannut, että tulevaisuudessa hankintaketjujen tulisi olla läpinäkyviä ja valitut toimittajat vastuullisia.



"Vastuullisuusraportointi päätöksenteon tueksi."

tarpeet

päivittyvä mittari hiilijalanjäljen laskentaan tukihenkilö ja seuranta vastuullisuusraportointiin lyhyt koulutus vastuullisuusraportoinnista

Tärkeänä pitämät asiat

Harriet pitää tärkeänä, että johdolle järjestettäisiin koulutusta vastuullisuusraportoinnista ja tulosten hyödyntämisestä päätöksenteossa. Tämä saattaisi sitouttaa johdon paremmin kestävyystyöhön.

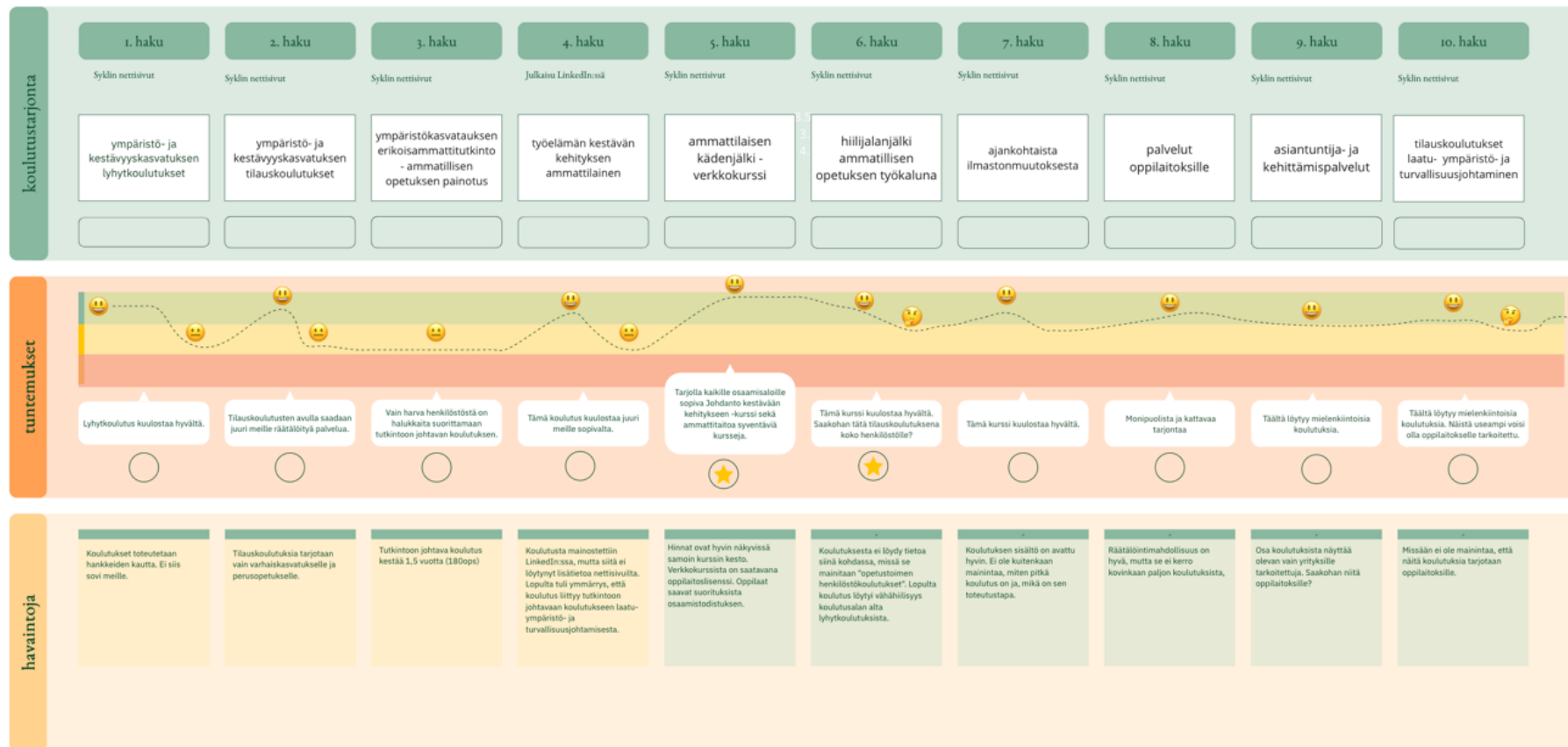
Harrietin sanomaa

"Selkeä toimepidesuunnitelma puuttuu."
 "Mikä mittari sopii meille. Mitä sinne sisällytetään?"
 "Hiilijalanjälkiläksennän tuloksia ei hyödynnetä kehitystyössä."
 "Hankintaketjujen vastuullisuus ei tiedossa."
 "Opettajien kestävä kehityksen systemaattinen kouluttaminen puuttuu."

Muita huomioita

Harriet seuraa säännöllisesti oman alansa tapahtumia internetin ja sosiaalisen median kautta.

Liite 4: Autoetnografian tulokset palvelupolkuna



Liite 6: Ideointityöpajan tuotokset 1(2)

Kerttu keke-työntekijä							
TARVE	KOULUTUKSET (TUTKINTO)	KOULUTUKSET (VERKKO)	KOULUTUKSET (TILAUS)		PALVELUT	HANKKEET	
tukea johdolta				vastuullisuus-sparraus (Stadin AO)		Strapetsi VASKI kartalle	
koko henkilökunnan kestävyysosaamisen nosto ja ylläpito	tutkinnon osat	Ammattilaisen kädenjälki -kurssit	räätälöidyt koulutukset	Greencamp työpaja (1/2-1 päivä)	Greencamp + koulutukset (3x1/2 päivää)	CSRD + olennaisuusanalyysi (osatuukinto)	
työkaluja kestävyysasioiden jalkauttamiseen				Ammattilaisen kädenjälki	Benchmarking verkosto	kartalle	
työkaluja osaamisen porrastamiseen	yksittäiset tutkinnon osat			kädenjälki kurssit +			
tukea vastuullisuusraportointiin	LYT koulutus ja raportointiin liittyvät tutkinnon osat						
yhteistyön tiivistäminen työelämän kanssa						strapetsi VASKI-verkosto	
luontokädenjäljen vahvistaminen				Enemmän elämää -koulutukset + verkkokurssit		kartalle hanke?	

Liite 7: Syklin koulutustarjonta ammatillisille koulutuksen järjestäjille (tuoteluettelo)

Koulutustarjonta ammatilliselle koulutukselle

Syklin monipuolinen koulutustarjonta viitoittaa ammatillisen koulutuksen tietä kohti kestäväää tulevaisuutta

PAINOPISTEALUEET	VERKKOKURSSIT	VEBINAARIT JA LUENNOT	TYÖPAJAT	TUTKINNON OSAT	TUTKINNOT ympäristöalan erikousammattitutkinnot	TYÖKALUT, MITTARIT JA PALVELUT
JOHDON TUKI JA STRATEGIATYÖ	Luontopositivisuuden johtaminen ammatillisessa koulutuksessa (3h)	Vastuullisuusviestintä oppilaitoksissa (3x1,5h)	Sparraus GreenComp teemalla (3x3h) Vihreän siirtymän strategiat kuntoon (7) Vastuullisuusraportoinnin perusteet (2x3h)	Olellisuusanalyysi (toteutustapa työpaja)	Vastuullisuusjohtaminen Laatu-, turvallisuus- ja ympäristöjohtaminen	Kestävyysosaamislupaus-käsikirja - ohje työpajojen pitämiseen Valtakunnallisen kestävyystiekartan ohjelmapäperi
HENKILÖSTÖN OSAAMINEN	Työelämän kestävän kehityksen ammattilainen Toimialakohtaiset kurssit opettajille ja opiskelijoille	Ilmastonmuutoksen ajankohtaispäivä (2h)	Ympäristökasvatus: hyvinvointia luonnosta Ympäristökasvatus: Ulkona oppiminen	Ilmastovastuullinen toiminta Työyhteisössä toimiminen (25osp)		
PEDAGOGISET RATKAISUT		Hiihijalanjälki ammatillisen opetuksen työkaluna (7h) Opettajien hiihijalanjälki Luontopositivinen ammatillinen pedagogiikka (7h)	GreenCamp-menetelmätyöpaja (1 päivä) Ympäristökasvatus: Kestävä kehitys ammatillisessa koulutuksessa Ympäristökasvatus: Johdatus ympäristö- ja kestävyyskasvatukseen	Johdanto ympäristökasvatukseen Toiminnan kehittäminen kestäväällä tavalla (25osp)	Ympäristökasvatuksen osaamisala	Circula-kiertotalouspeli
HIILINEUTRAALIUS JA LUONTOVAIKUTUKSET		Hiihijalanjäljen laskennan perusteet	Päästövähennyspolku Luontovaikutusten arviointi	Vastuullisuus hankinnoissa	Resurssitehokkuuden osaamisala	Hiihijalanjäljen laskuri Hiihijalanjäljen laskenta
DIGIVIHREÄ SIIRTYMÄ	Jätehuolto ja materiaalitehokkuus		korttikoulutukset			Eiissi Rakennusten energiatodistukset ja energiatodistukset

Suuntaviivat kestävyystiekartalle

Syklin kanssa kohti kestävää tulevaisuutta.

Johdatus kestävyteen (koko henkilökunnalle)

Ammatillinen koulutus vihreässä
siirtymässä –webinaari (1/2 päivää)

Ilmastohuolesta ilmastovastuuseen –
luento (2h)

Johdanto kestävään kehitykseen –
verkkokurssi (lisenssi)

Green Camp-työpaja (opetushenkilöstölle)

EU:n Green Camp- viitekehyksen
mukainen työpaja, josta saa työkaluja
kestävyyskompetenssien ja tutkintojen
sisältöjen rakentamiseen (1päivä)

Alakohtaisuus/yhteinen räätälöinti

Toimiala
1

ja/tai

Toimiala
2

ja/tai

Toimiala
3

Strategiatyön tuki

Kestävyysosaamisen tarvekartoitus ja
tulosten analysointi (kysely tiimeille,
avoinna 2 viikkoa)

Toimenpidesuunnitelma
kestävyystiekartalle- työpaja
ohjausryhmälle (2x3h)

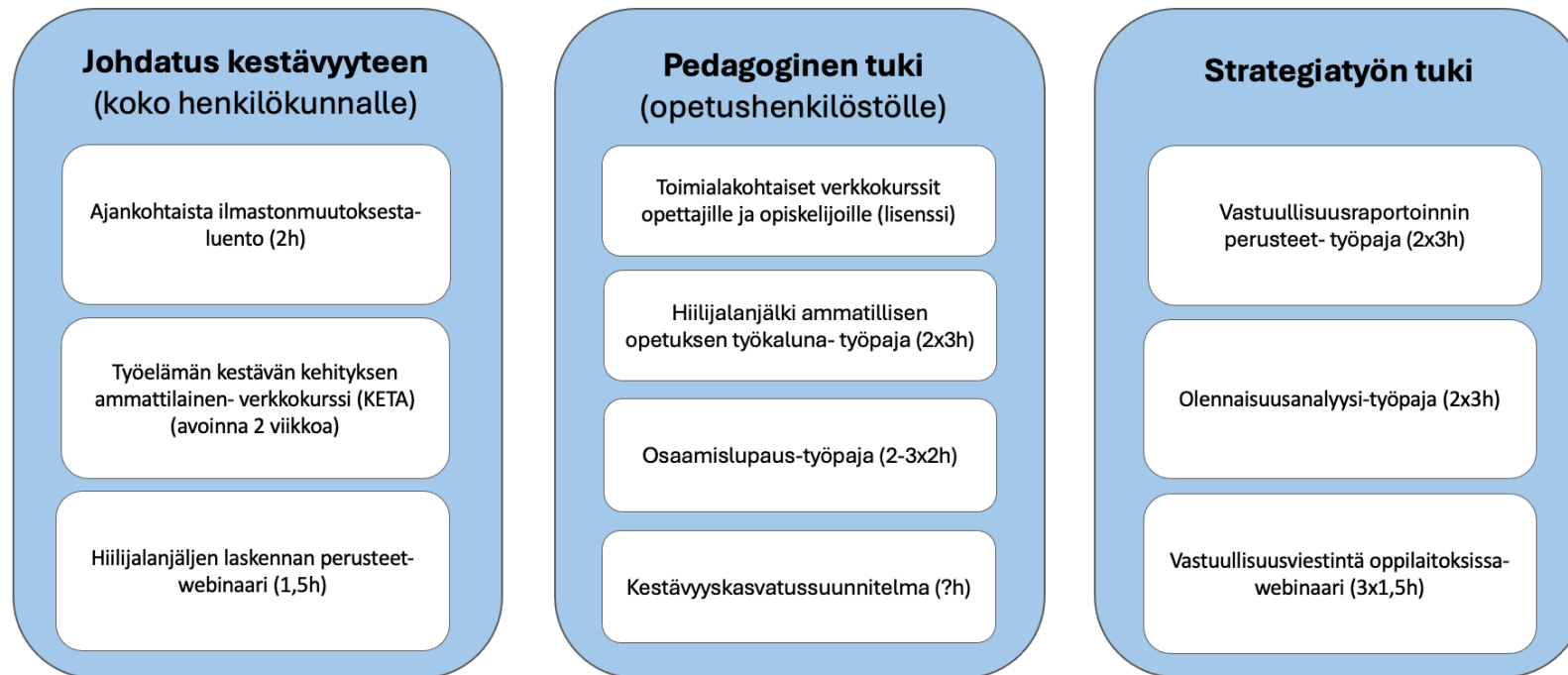
Mittareiden valinta kestävyyspolun
seurantaan + yhteenveto (3h)

Valtakunnallisen kestävyystiekartan ohjelmapaperi

Liite 9: Koulutuspaketti 2

Kestävyystiekartalla

Syklin kanssa kohti kestävää tulevaisuutta.



Työkalut ja mittarit

Valtakunnallisen kestävyystiekartan ohjelmapaperi

Kestävyysosaamiskäsikirja – ohje työpajojen pitämiseen

Circula-kiertotalouspeli

Hiihijalanjäljen laskuri

Liite 10: Koulutuspaketti 3 - Kestävyyskartalla - Hiilineutraalius ja luontovaikutukset

Kestävyystiekartalla - Hiilineutraalius ja luontovaikutukset

Syklin kanssa kohti kestävää tulevaisuutta – Ammattitaitoa, innovaatiota, monipuolisuutta.



Liite 11: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen keskeiset elementit

