



Palvelumuotoilu julkisen sektorin organisaation kehittämistyössä: tapaustutkimus sähköisen palvelumanuaalin kehittämisprosessista

Hanna Rissanen

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelumuotoilu julkisen sektorin organisaation kehittämis-
työssä: tapaustutkimus sähköisen palvelumanuaalin kehittämis-
prosessista

Hanna Rissanen
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö

3/2025

Hanna Rissanen

Palvelumuotoilu julkisen sektorin organisaation kehittämistyössä: tapaustutkimus sähköisen palvelumanuaalin kehittämisprosessista

Vuosi 2025 Sivumäärä 61

Tässä opinnäytteessä tarkastellaan palvelumuotoilun käyttöä julkisen sektorin organisaation kehittämistyössä. Opinnäyte sijoittuu Helsingin kaupungin työllisyyspalveluiden asiakastyön tueksi kehitettävän sähköisen palvelumanuaalin kehittämisprosessiin. Prosessissa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä ja se on kokonaisuudessaan suunniteltu muotoiluajattelullisen otteen kautta.

Opinnäytteen näkökulmana on palvelumuotoilun erityispiirteet julkisella sektorilla. Tietoperusta lähtee palvelumuotoilun keskeisistä käsitteistä ja laajenee palvelumuotoilun käyttöön, sovelluksiin, taustaan, haasteisiin ja mahdollisuuksiin julkisella sektorilla. Lisäksi tarkastellaan arvonmuodostusta julkisella sektorilla julkisen arvon käsitteen kautta. Tietoperusta käsittelee asiakkaan aikakauden ja asiakaskeskeisen logiikan diskurssin roolia julkisen sektorin hallinnossa ja palvelujen kehittämistyössä. Palvelumuotoilun tavoitteena on aina eri menetelmin ja lähestymistavoin parantaa tuotteiden ja palveluiden arvoa asiakkaalle.

Opinnäyte lähestyy aihetta tapaustutkimuksellisella otteella selvittäen kehittämisprojektiin osallistuneen henkilöstön kokemuksia projektissa käytetyistä palvelumuotoilun menetelmistä sekä heidän näkemyksiään palvelumuotoilusta julkisella sektorilla. Aineistona on käytetty teemahaastatteluja ja projektin sisäistä materiaalia. Haastattelut on analysoitu dialogista tematisointia hyödyntäen.

Keskeisenä tuloksena palvelumuotoilu näyttäytyi soveltuvana menetelmä kokonaisuutena julkisen sektorin digitaalisen palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmien koettiin tuovan merkittävää lisäarvoa kehittämistyöhön. Ilman asiakkaiden osallistamista työhön, kehittämisen nähtiin perustuvan vain valistuneisiin arvauksiin todellisesta asiakastarpeesta. Yhteiskehittämiseen perustuvat osallistavat ja keskustelevat menetelmät arvioitiin tehokkaiksi kehitystyön apuvälineiksi.

Julkisen sektorin palvelumuotoilun nähtiin olevan tehokkain kehittämismenetelmien kokonaisuus asiakasymmärryksen tavoittamiseen ja tuomiseen osaksi lopputuotetta. Erityispiirteinä muotoilussa nähtiin monimuotoinen asiakasryhmä, saavutettavuuden huomioinnin velvoite ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö sekä muotoiluun liittyvät arvokysymykset.

Palvelumuotoilun käyttö kohtaa julkisella sektorilla organisatorisia ja käytäntöihin liittyviä haasteita, mutta sen arvo nähdään laajasti. Haastattelut toivoivat palvelumuotoilun käyttöön lisää resursseja ja lisää koulutusta. Organisaation sisällä nähtiin olevan tahtotilaa palvelumuotoilun käytön edistämiseen ja sen jalkauttamiseen pysyväksi osaksi rakenteita.

Tulokset mukailivat aiempaa tutkimusta. Yhteiskehittäminen, joka on todettu erityisen hyvin julkisen palvelun kehittämiseen sopivaksi ja palvelumuotoilullisen lähestymistavan perustaksi, näytteli merkittävää roolia palvelumanuaalin kehittämisprosessissa.

Asiasanat: Palvelumuotoilu julkisella sektorilla, julkinen arvo, yhteiskehittäminen, asiakaskeisyys, asiakaskekeinen logiikka

Hanna Rissanen

Service design in the development work of a public sector organization: a case study of the development process of a digital service manual

Year

2025

Pages

61

This thesis examines the use of service design in the development work of a public sector organization. The thesis is set in the context of the development process of a digital service manual for the employment services of the City of Helsinki to support customer work. The process utilized service design methods and was designed entirely through a design thinking approach.

The focus of this thesis is on the special characteristics of service design in the public sector. The theoretical framework starts with the key concepts of service design and expands to its applications, background, challenges, and opportunities within the public sector. The theoretical framework also examines the creation of value in the public sector through the concept of public value and describes the era of the customer and the emergence of customer- dominant logic discourse within public sector governance and service development. The goal of service design is always to increase the value of a product or service for the customer.

The thesis approaches the topic with a case study method, investigating the experiences of the staff involved in the development project regarding the service design aspect of the project and their views on service design in the public sector. The data consists of thematic interviews and internal project materials. The interviews were analyzed using dialogical thematization.

The main result is that service design appeared as a suitable methodological framework for the development of digital services in the public sector. The service design methods were perceived to add value to the development work, and it was recognized that without customer involvement, development is merely educated guesses about the actual customer needs. Participatory and dialogical methods based on co-creation were seen as effective tools for development.

Service design in the public sector was seen as the most effective development method for achieving customer understanding and integrating it into the final product. Unique features of service design included a diverse customer base, the obligation to consider accessibility, the regulatory framework guiding operations, and the ethical considerations related to design. The use of service design in the public sector faces organizational and practical challenges, but its value is widely recognized. The interviewees hoped for more resources and additional training for the staff focused on development work and customer work. There was a willingness within the organization to use service design, and its integration into permanent structures was seen as possible.

The results echoed previous research. Co-creation, identified in earlier research as a suitable approach for public service development and as a basis for the service design approach, played a central role in the development work of the Service Manual.

Keywords: Service design in the public sector, public value, co-creation, customer-centricity, customer-dominant logic

Sisällys

1	Johdanto	9
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Palvelumuotoilun määritelmä ja soveltaminen organisaation kehittämistyössä... 12	
2.1.1	Muotoiluajattelu.....	13
2.1.2	Palvelumuotoilu iteratiivisena prosessina	14
2.2	Yhteiskehittäminen	15
2.3	Asiakkaan aikakausi.....	16
2.3.1	Asiakaskeskeinen logiikka.....	17
2.3.2	Asiakaskokemus ja asiakaskeskeisyys.....	18
2.3.3	Asiakas- ja ihmiskeskeinen muotoilu	18
2.4	Palvelumuotoilun taustaa julkisella sektorilla	19
2.4.1	Julkisen sektorin paradigman muutos	20
2.4.2	Arvon luomisen logiikat ja julkinen sektori.....	21
2.4.3	Arvon määräytyminen julkisella sektorilla.....	23
2.5	Moninainen asiakasryhmä ja saavutettavuus.....	25
2.6	Asiakkuus ja asiakaskeskeisyys julkisella sektorilla	26
2.7	Yhteiskehittäminen julkisella sektorilla	26
2.8	Palvelumuotoilun kohtaamat haasteet	27
2.9	Palvelumuotoilun mahdollisuudet.....	28
3	Kehittämisasetelma	29
3.1	Kehittämistyön taustaa	30
3.2	Tapausesimerkin esittely	31
3.2.1	Palvelumanuaalin käyttäjät	32
3.2.2	Palvelumanuaalin kehittämistyössä käytetyt menetelmät.....	33
3.3	Laadullinen tutkimus menetelmällisenä valintana.....	36
3.3.1	Tapaustutkimus lähestymistapana	36
3.3.2	Tapaustutkimuksen prosessi	37
3.4	Teemahaastattelut	38
3.5	Aineiston analyysi	39
3.5.1	Teoriaohjaava analyysi tapaustutkimuksessa	40
3.5.2	Dialoginen tematisointi	41
3.6	Tapaustutkimuksen haasteet	42
4	Tulokset	42
4.1	Kokemukset palvelumuotoilumenetelmien käytöstä palvelumanuaalin kehittämistyössä.....	43
4.1.1	Kehittämisen tavoitteet ja suunnitteluvaiheen kokemukset	43

4.1.2	Menetelmien valikoituminen ja kokemuksia käytöstä	44
4.2	Palvelumuotoilun menetelmien tuottama lisäarvo projektin kehittämistyössä	46
4.2.1	Onnistumisen kokemukset	46
4.2.2	Koetut haasteet menetelmien käytössä.....	48
4.3	Palvelumuotoilu ja julkinen sektori	48
4.3.1	Palvelumuotoilun käytön tuoma lisäarvo julkisen sektorin kontekstissa	48
4.3.2	Palvelumuotoilun erityispiirteitä julkisella sektorilla	49
4.4	Julkisen sektorin kontekstissa toimivat lähestymistavat palvelumuotoiluun.....	50
4.5	Palvelumuotoilun käytössä koetut haasteet ja mahdollisuudet julkisella sektorilla	50
4.6	Palvelumuotoilun rooli ja integraatio julkisiin organisaatioihin	52
5	Johtopäätökset ja pohdinta	53
5.1	Haastateltujen kokemukset palvelumuotoilun käytöstä	53
5.2	Palvelumuotoilun erityispiirteet ja haasteet julkisella sektorilla	54
5.3	Pohdintaa tuloksista	56
5.4	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.....	56
5.5	Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi	57
5.6	Opinnäytteen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet.....	59
5.7	Jatkokehittämisaiheita tutkimukseen ja palvelumuotoilun roolin vahvistamiseen	60
	Lähteet	62
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Tässä opinnäytteessä tarkastellaan palvelumuotoilun käyttöä julkisen sektorin organisaation kehittämistyössä. Opinnäyte sijoittuu Helsingin kaupungin työllisyyspalveluiden asiakastyön tueksi kehitettävän sähköisen palvelumanuaalin kehittämisprojektiin. Projektissa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä ja se on kokonaisuudessaan suunniteltu muotoiluajattelullisen otteen kautta. Opinnäyte toteutetaan tapaustutkimuksellisella lähestymistavalla haastatteluaineistoa hyödyntäen.

Työllisyyspalvelut ovat murroksessa TE-2025 muutoksen myötä, jossa työvoimaviranomaisen tehtävät siirtyivät kunnille 1.1.2025 alkaen. Muutos vaikuttaa monella tasolla asiantuntijoiden työtehtäviin sekä osin myös asiakkaiden palveluohjaukseen, esimerkiksi palvelujen uudistumisen ja hallinnollisten muutosten kautta. Sujuva helppokäyttöinen sähköinen työkalu helpottaa asiakkaiden palveluohjausta muutostilanteessa ja auttaa palvelukentän haltuunotossa uudessa tilanteessa.

Palvelumanuaalin kehittämistyö pyrkii tuottamaan käytettävyydeltään toimivan, palvelut yhteen kokoavan sähköisen työkalun. Palvelumanuaali on suunnattu asiantuntijoille asiakastyön tueksi, sidosryhmille heidän palveluihinsa ohjautumista helpottamaan sekä loppukäyttäjä-asiakkaille itsenäiseen käyttöön työnhaun ja palveluihin ohjautumisen tueksi. Palveluiden helppo löydettävyys samasta paikasta ja reaaliaikainen päivittyminen ovat hyvin merkityksellisiä onnistuneen ja sujuvan palveluohjauksen kannalta.

Opinnäytteessä eritellään palvelumanuaalin kehittämisprojektin vaiheita, viitekehystä ja projektissa käytettyjä palvelumuotoilumenetelmiä käsitellen niitä olemassa olevaan teoriaan peilaten. Palvelumanuaalin kehittämisprosessi on vahvasti iteratiivinen ja opasta kehitetään eteenpäin käyttäjätestaukseen pohjautuvissa työpajoissa saadun käyttäjäkokemuksen pohjalta yhdessä palvelua käyttävien työntekijöiden kanssa.

Kokemuksia palvelumuotoilun käytöstä julkisen sektorin projekteissa on tarpeellista tarkastella, sillä muotoiluajattelu on tullut osaksi myös julkista palvelua (Ansell, Torfing & Sørensen 2023; Voorberg, Bekkers & Tummers 2015; Kurronen 2015). Julkisen sektorin toimintaympäristö ja tekemisen raamit eroavat yksityisen puolen toiminnasta. Tapausesimerkin kautta pyrin tuomaan esille kokemuksia palvelumuotoilun hyödyntämisestä julkisen sektorin kontekstissa.

Opinnäytteen tarkoituksena on syventää ymmärrystä palvelumuotoilun käytöstä julkisella sektorilla ja tehdä näkyväksi sitä kehityskulkua, joka on muokannut julkisen sektorin tapaa lähestyä asiakkuutta ja tuottaa palveluja. Opinnäytteen tietopohjassa tarkastellaan yhteiskunnallista kehityskulkua ja hallintomallin muutosta, jotka ovat tehneet yhteiskehittämisestä ja asiakaskokemuksen tavoittamisesta merkityksellisiä myös julkisen sektorin kontekstissa. Osaltaan yhteiskunnallisesti epävakaa tilanne sekä kapenevat taloudelliset resurssit ohjaavat etsimään uusia tehokkaita tapoja tuottaa palvelua.

Palvelumuotoilusta on tullut kansainvälisesti laajasti käytetty lähestymistapa kompleksisiin ja monimutkaisiin haasteisiin, joita julkisen sektorin toimijat kohtaavat. Clarke ja Craft (2018, 5) kuvaavat muotoiluajattelun avulla olevan mahdollista tehdä informoituja, käyttäjänäkökulman huomioivia ja julkisen sektorin sisäiseen dynamiikkaan sopivia käytänteitä.

Palvelumuotoilun rooli asiakasymmärryksen tavoittamisessa julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa perustuu osin siirtymään kohti verkostojohtamisen ja asiakaskeskeisen logiikan oppeja. Mallit korostavat kansalaisten aktiivista osallistumista ja päätöksentekoa sekä eri organisaatioiden ja sidosryhmien osallistamista julkisten tehtävien tuottamiseen. Lähestymistavoissa ajatellaan kansalaisten olevan aktiivisia päätöksiä tekeviä asiakkaita passiivisten vastaanottajien sijaan. (Heinonen & Strandvik 2020; Heinonen & Strandvik 2015; Kuusisto & Kuusisto 2015; Langergaard 2011.)

Asiakaskeskeisen logiikan nähdään olevan kehys lähestymistavalle, joka korostaa asiakaskeisyyttä, asiakasosallisuutta ja yhteistä arvon luontia asiakkaiden kanssa. Asiakaskeinen logiikka pyrkii siirtämään painopisteen yrityksen näkökulmasta asiakkaan näkökulmaan. Asiakas nähdään aktiivisena kumppanina, joka aidosti osallistuu arvonluonnin prosesseihin. (Heinonen & Strandvik 2020; Heinonen & Strandvik 2015.)

Palvelumuotoilun menetelmien avulla pyritään tuottamaan kehitettävälle palvelulle lisäarvoa asiakasymmärrystä kehittämisprosessissa hyödyntäen (Stickdorn ym. 2018; Lerwick ym. 2017). Arvo määrittyy julkisella sektorilla erilaisten mekanismien kautta ja jotta palvelumuotoilun kohde ja tavoite tulee näkyväksi, on tarpeen lähteä siitä, mitä julkisella arvolla tarkoitetaan. Julkisen arvon käsitettä on määritelty monesta suunnasta, mutta pääpiirteissään sillä viitataan kokonaisarvoon, jonka organisaatio tuottaa toiminnallaan yhteiskunnalle (Moore 1995).

Muuttuvassa ja epävakaa yhteiskunnallisessa tilanteessa julkisen sektorin organisaatioiden täytyy turvata toimintaansa tehostamalla ja kohdentamalla palvelujaan uusin tavoin. Yhteiskehittämisen menetelmin pyritään tehostamaan julkisen sektorin resurssien käyttöä ja parantamaan palvelujen kohtaavuutta aiempaa pienemmillä kustannuksilla (Ansell, Torfing & Sørensen 2023; Bason 2018).

Muuttunut toimintaympäristö ohjaa julkisen sektorin organisaatiot personoituihin yhteiskehittämisen kautta tuotettuihin yksilölle henkilökohtaista arvoa heijastaviin palveluihin. Kehityksen ajatellaan liittyvän asiakkaan aikakauteen, jossa yksilöt toimivat aktiivisesti ja tekevät aktiivista valintaa itselleen parasta vaihtoehtoa optimoiden. Tämän myötä yritysten ja organisaatioiden tulee arvioida omia kehittämisprosessejaan ja ottaa asiakkaat mukaan, jotta palvelut vastaisivat aidosti asiakkaiden tarpeita. Osallistumisen ja yhdessä kehittämisen nähdään olevan eräs arvon luonnin ydintekijä. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 4.)

Asiakaskokemuksen tavoittamisen näkökulma on kulkenut vahvasti mukana opinnäytteen kiinnostuksen kohteena olleessa kehittämisprojektissa. Palvelumanuaalin kehittämisprojektin työpajoissa keskityttiin vahvasti asiakasymmärryksen synnyttämiseen ja kerätyn asiakaskokemuksen pohjalta tehtiin erilaisia ratkaisuja, jotta lopputulos vastaisi aidosti käyttäjiensä tarpeisiin. Työpajat pohjautuivat yhteiskehittämisen periaatteisiin, joissa arvoa tuotteelle luotiin yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittäminen määritellään vuorovaikutteiseksi, asiakkaat ja sidosryhmät kehittämiseen osallistavaksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on luoda osuva kehittämisprosessi ja tuottaa asiakastarpeisiin vastaava tuote. (Steen ym. 2011, 6; Ramaswamy & Ozcan 2018, 202.)

Yhteiskehittämisen ja asiakasosallisuuden edellytyksien parantaminen nähdään erityisesti julkisella sektorilla palvelumuotoilun ydintoimintoina (Ahonen 2017; Kurronen 2015) ja sen nähdään tehostavan julkisten resurssien käyttöä edistäen luovaa ongelmanratkaisua (Ansell, Torfing & Sørensen 2023). Toiminnan keskeinen tavoite on sitouttaa eri osapuolet ongelman ratkaisuun aidosti tasa-arvoisessa ympäristössä (Voorberg, Bekkers & Tummers 2015).

Palvelumuotoilun käytöstä nousseita kokemuksia julkisella sektorilla on tarpeen tutkia ja tarkastella muotoilun soveltuvuutta erilaisiin kehittämisprojekteihin. Opinnäytteen kohteena olleessa kehittämisprojektissa syntyneitä kokemuksia ja oivalluksia voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa. Palvelumuotoilun välineistöä hyödyntämällä voidaan tuottaa palvelua, joka vastaa asiakkaiden todelliseen tarpeeseen osallistaen asiakkaat ja sidosryhmät yhteiskehittämiseen. Viime kädessä asiakastarpeita vastaava palvelu voi johtaa asiakkaan tilanteen edistymiseen, tuottaen julkista arvoa, joka palautuu yhteiskunnalliseksi hyödyksi. (Moore 1995; Hartley 2017; Benington 2011.)

2 Tietoperusta

Opinnäytetyön keskeinen tietoperusta muodostuu palvelumuotoilun peruskäsitteistöstä ja palvelumuotoilun soveltamisesta julkisella sektorilla. Teoreettinen osio lähtee palvelumuotoilun ja julkisen sektorin kontaktipinnoista ja palvelumuotoilun soveltamisen historiasta julkisen sektorin kontekstissa. Yhteiskehittäminen ja asiakaskeskeinen lähestymistapa ovat tyypillisiä

palvelumuotoilullisia lähestymistapoja julkisen sektorin kehittämistoiminnassa. Erittelen yhteiskehittämisen ja asiakaskeskeisyyden, asiakaskeksen logiikan sekä asiakasosallisuuden käsitteitä tutkielman osalta soveltuvassa kontekstissa. Avaan tutkielman kohteena olleen projektin keskeisiä palvelumuotoilukäsitteitä ja menetelmiä sekä avaan tarpeellisilta osin palvelumuotoilun historiaa ja käytön perusteita julkisella sektorilla.

2.1 Palvelumuotoilun määritelmä ja soveltaminen organisaation kehittämistyössä

Palvelumuotoilua voidaan lähestyä yhteisenä ja toimijoiden kesken jaettuna toimintamallina ja ajatustapana, jota hyödyntäen palveluja kehitetään ja parannetaan. Palvelumuotoilun keinoin pyritään myös kehittämistyössä syventämään omaa osaamista ja rakentamaan kulloiseenkin toimintaympäristöön ja asiakaskuntaan soveltuvia työvälineitä sekä menetelmiä. (Tuulaniemi 2016, 58.) Palvelumuotoilun keinoin voidaan tuottaa palvelu tai tuote, joka on käyttäjälleen hyödyllinen, hyvä käytettävyydeltään, toimiva ja sellainen, jonka asiakas aidosti haluaa (Stickdorn ym. 2018, 18).

Stickdorn (2018, 21) huomauttaa ettei palvelumuotoilu ole tarkasti rajattu käsite, vaan pikemminkin yleinen ajatustapa, työkaluvalikoima ja prosessi, joka pohjautuu useille osaamisalueille. Merkityksellistä on se, miten eri osaamisalueet käyttävät palvelumuotoilua ikään kuin yhteisenä kielenä palvelujen kehittämistyössä. Palvelumuotoilun määrittelemine on hankalaa, sillä se kattaa monimuotoisen palvelujen kentän. Yksiselitteisen määrittelyn tuottaminen palvelumuotoilusta ei olekaan ensisijaisen tärkeää. Tärkeää on sen asema tuoda ja tuottaa uusia lähestymistapoja palvelujen kehittämisen kentälle.

Palvelumuotoilun nähdäänkin olevan myös sektorirajat ylittävä yhteinen kieli, jonka käsitteitä on mahdollista ymmärtää pohjakoulutuksesta ja ammatista huolimatta (Uk Design council, 2008). Palvelumuotoilu ei ole staattinen lähestymistapa, vaan sen nähdään olevan omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa (Tuulaniemi 2011).

Palvelut erottuvat fyysisistä tuotteista niiden kompleksisen ja vuorovaikutteisen luonteen johdosta. Palveluiden tuotantoympäristöt ovat usein kompleksisia palveluekosysteemejä, jotka muodostuvat järjestelmistä, ympäristöistä ja ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Palvelujen tuottaminen tapahtuu vuorovaikutteisessa ympäristössä, jossa lopputulokseen vaikuttavat asiakkaat, asiakaspalvelijat ja ympäristöt. (Tuulaniemi 2016, 66.)

Palvelumuotoilua on kuvattu ihmiskeskeiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja iteratiiviseksi näkökulmaksi, joka ottaa huomioon järjestelmät, prosessit, asiakaskokemuksen ja erilaiset strategiset katsantokannat (Hakio ym. 2015, 56). Palvelumuotoilun lähtökohtana nähdään aina inhimillisen toiminnan, tunteiden, tarpeiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärrys. Muotoiluajattelussa nähdään asiakasymmärryksen tuottamisen olevan merkityksellistä, sillä sen

pohjalta voidaan luoda uusia palveluinnovaatioita ja parantaa olemassa olevia. (Miettinen, 2011, 13.)

Palvelumuotoilussa ihminen on aina keskiössä. Asiakas on aina osa palvelukokemusta ja sen keskiössä. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus etsimällä sille kriittiset pisteet, optimoimalla palveluprosessi, tilat, vuorovaikutus ja poistamalla palvelua häiritsevät tekijät. (Tuulaniemi 2011.)

Organisaation näkökulmasta palvelumuotoilun nähdään olevan konkreettista toimintaa, joka yhdistää palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet konkreettiseksi toimivaksi palveluksi. Palvelumuotoilun avulla yritykset ja organisaatiot voivat havaita palvelujen strategiset mahdollisuudet toiminnalleen, innovoida uusia palveluja ja parantaa jo olemassa olevia. Palvelumuotoilun ei nähdä olevan uusi innovaatio, vaan jo olemassa olevia kehittämis- ja muotoilumenetelmiä uudella tavalla yhdistelevä kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilua käytetään usein muutostilanteissa, sillä tämän ajatellaan auttavan ihmisiä näkemään asiat eri näkökulmista ja tukevan puutteiden ja etujen löytämistä nykyisestä järjestelmästä (Hakio ym. 2015, 56; Coughlan & Prokoff 2004, 188-192). Palvelumuotoilun nähdään olevan keino, jolla voidaan vaikuttaa kulttuurisiin ympäristöihin ja monimutkaisiin järjestelmiin (Hakio ym. 201, 56; Buchanan & Huczynski 2004, 2-9).

Palvelumuotoilun käyttö edellyttää usein organisaation kulttuurin muutosprosessia ja ajattelun kääntämistä uusille urille (Koivisto ym. 2019). Palvelumuotoilun keinoin pyritään tuottamaan kokonaisvaltaisia ja luovia ratkaisuja kompleksisiin ja monitahoisiiin ongelmiin (Penin 2018).

2.1.1 Muotoiluajattelu

Lewrick ym. (2018, 8) kuvaavat muotoiluajattelun syntyvän erilaisista lähestymistavoista. Muotoiltavaa kohdetta on lähestyttävä aidolla uteliaisuudella, avoimuudella ja kiinnostuksella tarkastella asioita eri näkökulmista hyväksyen tarkasteltavien asioiden monitahoisuus ja kompleksisuus. Yksinkertaisia ratkaisuja on harvoin tarjolla monimutkaisiin ongelmiin. Muotoiluajattelussa asiat pyritään esittämään visuaalisesti ja yksinkertaisesti, tämä tehostaa asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja yhteistä arvon luontia. Ajattelu on vahvasti iteratiivista ja testaamiseen pohjaavaa. Ratkaisut tuotetaan prototyypeiksi, joita voidaan testata asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Keskeisimpänä muotoiluajattelun elementtinä nähdään se, että pidetään asiakas ja hänen tarpeensa alati keskiössä ja tätä kautta tuodaan esille palvelunkäyttäjien tarpeita ja tavoitteita (Mäkinen, 2018, 32).

Mäkinen (2018, 29) kuvaa osuvasti palvelumuotoilun viittavan menetelmäpakettiin ja muotoiluajattelun tapaan tarkastella asioita. Hän erittelee muotoiluajattelussa toistuvan viisi erilaista tekoa. Ensimmäisenä toimintana on empatian rakentaminen, eli prosessi, jonka kautta pyritään ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti muotoilun kohdetta tähän liittyvien henkilöiden arkielämän näkökulmasta. Toiseksi etsitään ongelma eli parannettava asia, jota tarkastellaan mahdollisimman laajasti ja paikallistetaan mahdollisimman monta ongelmakohtaa. Kolmantena pyritään löytämään yksi ratkaisu. Neljäntenä toteutetaan kokeilu tai prototyyppi. Tärkeää on tuottaa ratkaisuidea mahdollisimman nopeasti konkreettiseen muotoon, koska näin opitaan lisää käsillä olevasta ongelmasta. Viidentenä pyritään etsimään lopullinen ratkaisu, johon on päädytty usean prototyypin ja kokeilun lopputuloksena.

Muotoiluajattelu on siis ihmiskeskeinen lähestymistapa, jossa kehitettävää tuotetta lähestytään asiakkaan tarpeesta ja kokemusmaailmasta käsin, pyrkien ratkaisemaan havaittua ongelmaa tästä lähtökohdasta katsoen. Kyse on eräänlaisesta asiakaslähtöisestä ongelmanratkaisusta muotoiluajattelun tekojen kautta. (Mäkinen 2018, 29, 32.) Muotoiluajattelun keskiössä on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutuksessa syntyvä palvelukokemus (Mäkinen 2018, 25).

2.1.2 Palvelumuotoilu iteratiivisena prosessina

Kehittämisessä merkityksellistä on muuttaa asiakastarpeet mitattaviksi palvelutavoitteiksi, ja palvelua tulee optimoida niin että tavoitteet ovat saavutettavissa. Tässä tavoitteessa auttaa iteratiivinen toimintamalli, eli prosessi, jossa palvelua arvioidaan läpi kehittämisprosessin etien kriittisiä kohtia ja suunnitellaan soveltuvat ratkaisut. Kehitettyä testataan uudestaan ja tarkastellaan, minkä on tarpeen muuttua palvelujen parantamiseksi. (Miettinen 2011, 15.)

Palvelumuotoiluprosessin kuvataan koostuvan erilaisista ja toistuvista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan, eli selvitetään jo olemassa oleva palvelutarjoama, asiakaskunta ja palveluntuottajat juuri tässä spesifissä tilanteessa. Profiloidaan ja tutustutaan sekä asiakkaisiin että palveluntarjoajiin. Toiseksi tarkennetaan aihetta, eli kohdataan asiakkaat ja palveluntuottajat pyrkien ymmärtämään heidän palveluprosessiaan, kokemuksiaan ja odotuksiaan. Kolmanneksi kehitetään eli toteutetaan yhteiskehittämistä palvelujen parantamiseksi ja kehittämiseksi. Neljäntenä visualisoidaan uudet tai parannetut palveluratkaisut ja toteutetaan ensimmäinen prototyyppi ja testataan se asiakas ja tuottajakunnan kanssa. Lopuksi toteutetaan eli lanseerataan uusi tai parannettu palvelu. (Mäkinen 2018, 76; Miettinen 2016.)

Stickdorn (2018, 89) muistuttaa että palvelumuotoiluprosessi on iteratiivinen, ei koskaan kehämäinen ja loputtomasti itseään toistava. Muotoiluprosessi ei liiku taaksepäin tai jää paikalleen, se on jatkuvasti etenevä, uutta tuottava ja muuttuva.

Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata tuplatimanttimallin kautta. Tuplatimantti kuvaa visuaalisena kaaviona sitä, kuinka muotoiluprosessia lähestytään aluksi luomalla asiakasymmärrys ja tämän jälkeen lähdetään ideoimaan ja testaamaan ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan uuden toimivan konseptin luomiseksi. Tuplatimanttimalli havainnollistaa, kuinka asiakasymmärryksen muodostumisen ja ratkaisuehdotusten leikkauspisteessä oleva ongelma tulee ratkaista. Lisäksi asiakasymmärryksen ja tiedonkeruun avulla voidaan varmistaa, että ratkaisua etsitään oikeaan ongelmaan. Kehittäminen lähtee perusteellisesta tutkimisesta ja asiakasymmärryksen luomisesta. Ideointi ja kehittäminen puolestaan johtavat asiakasymmärryksen pohjalta tuotettuun palvelun tai tuotteen konseptointiin. Prosessi on iteratiivinen ja ei sisällä oletusta siitä, että ensimmäinen ratkaisu sellaisenaan tuottaisi valmiin konseptin. (Stickdorn ym. 2018, 88.)

Palvelumuotoilulle on tyypillistä sekä käsitellä että esittää asioita visuaalisia keinoja hyödyntämällä. Visuaalisin menetelmin voidaan tuottaa kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi palveluprosessin toimijoista, eri vaiheista ja näiden vaikutuksista toisiinsa. (Mattelmäki 2015, 27.) Visuaaliset menetelmät ikään kuin tuovat palvelun näkymättömät osat näkyviksi ja tarkastelun kohteiksi (Tuulaniemi 2011). Palvelumuotoilu hyödyntää visuaalisia keinoja, monimutkaisten prosessien ja systeemien kuvaamiseksi. Visuaalisella esittämistavalla pyritään tuottamaan kokonaisvaltainen ja selkeä kuva palveluprosesseista, toimijoista ja asioiden keskinäisistä vaikutuksista toisiinsa. (Mattelmäki & Jyränkö, 2015, 27.)

2.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen (engl. co-creation) sanotaan olevan aina osa palvelumuotoiluprosessia ja sen nähdään olevan muotoilun periaatteellisessa ytimessä (Stickdorn ym. 2018, 21). Yhteiskehittäminen määritellään yhteiseksi ja vuorovaikutteiseksi arvon luomiseksi kehitettävälle palvelulle, osallistaen sidosryhmät ja asiakkaat kehittämiseen. Tavoitteena on luoda parempi tarkkuus kehittämisprosessiin ja tuottaa asiakastarpeisiin vastaava tuote. (Steen ym. 2011, 6; Ramaswamy & Ozcan 2018, 202.) Yhteiskehittäminen ja asiakasosallisuuden lisääminen nähdään erityisesti julkisella sektorilla palvelumuotoilun ydintoimintoina (Ahonen 2017).

Yhteiskehittämisessä pyritään luomaan kolmas näkökulma, joka asettuu asiakasnäkökulman ja organisaationäkökulman väliin. Erilaisten ihmisten osallistaminen kehittämisprosessiin antaa myös mahdollisuuden muutoksen synnyttämiseksi. Näillä kohtaamisilla on mahdollista haastaa eri osapuolien olettamuksia ja oppia toisen näkökulmasta sekä synnyttää tätä kautta yhteinen kokemus ja näkökulma asioiden tilasta. (Mäkinen 2018, 42-43.)

Yhteiskehittämisellä nähdään olevan etuja palvelumuotoiluprosessille, asiakkaalle ja kohdeorganisaatiolle. Etuja nähdään ilmenevän välittömästi ja toisaalta edut jäävät myös pidemmällä tähtäimellä osaksi organisaation toimintaa. (Steen ym. 2010, 1.)

Palvelumuotoiluprojektien vastaavuus paranee yhteiskehittämisen menetelmillä tarjoten paremman näkemyksen asiakkaiden tarpeista sekä laajemmat ja useammasta näkökulmasta tuotetut ongelman ratkaisuehdotukset. Yhteiskehittäminen tarjoaa tehokkuutta paitsi projektin sisällön, myös sen kustannusten suhteen. Organisaatiolle menetelmät tarjoavat paremman näkemyksen asiakkaiden tarpeista, parempaa yhteistyötä sidosryhmien välillä, parempaa julkista kuvaa organisaation toiminnasta, luovuuden lisääntymistä ja sitoutumisen paranemista organisaation toimintaa kohtaan. Ennen kaikkea menetelmät mahdollistavat uusien innovatiivisten ideoiden syntyminen ja käyttöönoton. Asiakkaan näkökulmasta yhteiskehittäminen tuottaa parempia, paremmin tarpeisiin vastaavia palveluja, asiakastyytyvyyttä ja sitoutumista palveluun. (Steen ym. 2011, 6.)

Digitaalisella ajalla yhteiskehittäminen on jatkuvassa liikkeessä. Erilaiset sähköiset ympäristöt ja tekoälyn sekä koneoppimisen sovellukset yhteiskehittämisessä tuovat uusia mahdollisuuksia ja toisaalta voivat vaikuttaa yhteiskehittämisen dynamiikkaan, kun kasvokkaista vuorovaikutusta ei perinteisessä mielessä synny. (Ramaswamy & Ozcan 2018, 202.)

2.3 Asiakkaan aikakausi

2010-luvun jälkeisestä ajasta puhutaan asiakkaan aikakautena. Tällä viitataan aikaan, jossa organisaatioiden selviytyminen kompleksisissa toimintaympäristöissä edellyttää asiakaskokemuksen parantamista ja asiakkaan tuomista palvelujen suunnittelun keskiöön. Asiakasymmärryksen synnyttäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen nousevat korkeaan arvoon ajassa, joka on voimakkaasti kilpailtu ja jossa asiakkaalla on paremmat mahdollisuudet tehdä valintaa ja vertailua kuin koskaan aiemmin. (Bernoff 2011, 4-8.)

Palvelumuotoilun lähtökohtana nähdään aina inhimillisen toiminnan, tunteiden, tarpeiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärrys. Asiakasymmärryksen tuottaminen on merkityksellistä, sillä sen pohjalta voidaan luoda uusia palveluinnovaatioita ja parantaa olemassa olevia prosesseja. (Miettinen, 2011, 13.)

Palvelumuotoiluajattelun keskiössä ja sen lähtökohtana on aina asiakaskunnan ja palvelun tuottajien ymmärrys. Syvälinen ymmärrys mahdollistaa palvelukokemuksen parantamisen. (Arantola & Simonen 2009, 5-6.) Asiakasymmärryksen nähdään olevan palvelumuotoiluprosessin kriittisin vaihe, ja empatian eli aidon kiinnostuksen asiakasryhmän tarpeista ja kyvyn eläytyä niihin puolestaan palvelumuotoiluprosessin merkityksellisin osio. (Tuulaniemi 2011.) Asiakasymmärryksen tulisi olla osa prosessin kaikkia vaiheita ja tulla mukaan kehittämiseen heti aloituksesta lähtien (Arantola & Simonen 2009, 5-6).

Palvelumuotoiluprosessi lähtee aina asiakasymmärryksen synnyttämisestä mahdollisimman monipuolista aineistoa hyödyntäen. Tietoa voidaan kerätä asiakkailta itseltään, sekä erilaisista muista lähteistä kuten tilastoista. Tiedon keruussa on kuitenkin hyvä muistaa, että

mikäli kaikkia ei ole kuultu tasapuolisesti tai aineisto on muutoin painottunutta, voi se tuottaa vääristymiä lopputulokseen. (Mäkinen, 2018, 47.) Asiakkaiden osallistamisen tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista, sillä asiakaskunnan tarpeiden ei voida ajatella olevan staattisia, vaan alati muovautuvia ja muuttuvia (Mäkinen, 2018, 39).

Tuulaniemi (2011) huomauttaa, että jos suunnittelun keskiöön asetetaan ihminen, suunnittelu kohdentuu oikein ja lähtee asiakkaiden todellisista tarpeista. Tämä vähentää epäonnistumisen riskiä. Tarpeita selvitettäessä on huomioitava, että kysymällä ei aina saada tarpeita aidosti esille, vaan tässä tarvitaan havainnoivaa otetta ja tietolähteiden monipuolista hyödyntämistä. Toiminnasta käsin voi nousta esille tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita, arvoja ja toiminnan todellisia motiiveja. Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan asiakasymmärrys on aina asiakaslähtöisyyden edellytys.

2.3.1 Asiakaskeskeinen logiikka

Asiakaskeskeisyydestä puhuttaessa ei voida ohittaa asiakaskeskeistä logiikkaa (engl. Customer dominant logic). Käsite kokoaa yhteen asiakaskeskeisyyden, asiakasosallisuuden sekä yhteistyössä asiakkaiden kanssa tapahtuvan kehittämisen ja arvonluonnin. Asiakaskeskeinen logiikka eroaa perinteisestä tuotantolähtöisestä ajattelusta siirtämällä painopisteen yrityskeskeisestä näkökulmasta asiakkaan näkökulmaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset eivät näe asiakkaita ainoastaan palvelujen ja tuotteiden loppukäyttäjinä, vaan aktiivisina kumppaneina, jotka osallistuvat arvonluontiprosessiin (Heinonen & Strandvik, 2020; Heinonen & Strandvik, 2015).

Asiakaskeskeinen logiikka toimii koordinoivana käsitteenä, joka yhdistää asiakkaiden näkyvät ja piilotetut tavoitteet sekä kokemukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Se nähdään yksilöllisenä merkityksenäntona asioille, jotka koetaan arvokkaiksi tuotteiden tai palveluiden käytössä (Heinonen & Strandvik, 2015). Tämä logiikka ilmenee asiakkaiden toiminnassa, päätöksissä ja tulkinnoissa, ja se edustaa heidän identiteettiään sekä tapaa, jolla heidän toimintansa, kokemuksensa ja resurssinsa kytkeytyvät toisiinsa muodostaen oman järjestelmänsä. Tämä lähestymistapa korostaa asiakkaan roolia aktiivisena toimijana, joka muokkaa ja kokee arvoa omien tarpeidensa ja tavoitteidensa perusteella. Tavoitteena on luoda syvempiä ja merkityksellisempiä asiakassuhteita sekä tarjota arvoa, joka saumattomasti istuu asiakkaiden elämään ja vastaa heidän tarpeisiinsa (Heinonen & Strandvik, 2020; Heinonen & Strandvik, 2018).

Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta yhteiskehittäminen ja yhteisluominen ovat olennainen osa asiakaskeskeistä kehittämistyötä ja arvonluontiprosessia. Heinonen ja Strandvik (2020) huomauttavat, että arvon luomiseen liittyy eroja tietoisessa yhteistyössä ja potentiaalisen yhteistyön mahdollisuuksissa. He pitävät yhteisluomista yhtenä arvonmuodostuksen välineenä, mutta eivät näe sitä ainoana lähestymistapana.

Asiakaskeskeinen logiikka korostaa arvokokemuksen yksilöllisyyttä ja suhteellisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että hyödyksi tai uhruukseksi koetut asiat vaihtelevat asiakkaan mukaan, eikä niitä voida tarkasti määrittää etukäteen (Grönroos, Strandvik & Heinonen, 2015). Lisäksi viestintä ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa nähdään keskeisen tärkeänä osana prosessia. (Heinonen & Strandvik 2020).

2.3.2 Asiakaskokemus ja asiakaskeskeisyys

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen on keskeinen mahdollisuus parantaa organisaation toimintamahdollisuuksia ja tehostaa toiminnan tuloksia. Asiakkaan aikakausi lävistää kaikki yritykset ja organisaatiot, jolloin asiakaskokemuksen kehittäminen nähdään alati muuttuvassa toimintaympäristössä olevan elinehto organisaation selviytymiselle. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Asiakaskokemuksen ajatellaan syntyvän kolmesta elementistä: toiminnasta, tunteista ja merkityksistä. Toiminnan tasolla tarkoitetaan sitä, kuinka palvelu vastaa asiakkaan tarpeeseen, onko se toimiva, saavutettava, hahmotettava, käytettävä ja monipuolinen. Tunnetasolla viitataan asiakkaalle syntyviin välittömiin tuntemuksiin ja henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja palvelun kykyyn koskettaa aisteja. Merkitystason nähdään olevan asiakaskokemuksen ylin taso, joka yhdistää mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia ja tuo palvelun osaksi henkilökohtaista ja sitoo palvelun asiakkaan identiteettiin ja elämäntapaan. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä johdolla on keskeinen rooli. Kehittämistä voidaan mahdollistaa työntekijöiden kannustamisella sekä soveltuvan tilan ja ympäristön luomisella. (Cook 2015.) Organisaation on mahdollista luoda yhdessä asiakkaiden kanssa tila, jossa kehitetään yhdessä palvelua ja luodaan dialogilla yhteisesti lisäarvoa (Grönroos 2017).

2.3.3 Asiakas- ja ihmiskeskeinen muotoilu

Palvelumuotoilussa puhutaan asiakas- ja ihmiskeskeisyydestä, jolloin asiakas asetetaan keskiöön ja hänet pyritään sitouttamaan palveluun tekemällä palvelusta asiakkaalle henkilökohtainen ja oma. Kiinnostuksen kohde asiakaskeskeisessä muotoiluajattelussa kohdistuu ihmisten välisiin suhteisiin sekä ihmisten suhteeseen palveluun ja tuotteeseen. (Brown, 2009, 4.) Kyse on siitä mitä, palvelu tarkoittaa asiakkaalle ja mitä hän siltä odottaa.

Asiakaskeskeisyys käytännön tekona tarkoittaa erilaisia menetelmiä, joilla asiakkaita haastetaan ja havainnoidaan. Asiakaskeskeiseen lähestymistapaan voi kuulua myös työpajoja, joissa palveluntarjoajat ja asiakkaat pyrkivät yhdessä työskentelemällä löytämään toimivia ratkaisuja käsillä olevaan asiaan. (Mattelmäki 2015, 27.)

Ihmiskeskeisessä muotoilussa uskotaan, että kaikki, myös kompleksiset ja hankalat yhteisöä ja ympäristöä koskevat ongelmat ovat ratkaistavissa. Uskotaan että ratkaisu ongelmaan löytyy

ihmisiltä, jotka kohtaavat nämä ongelmat arkielämässä. Näkökulma pyrkii tarjoamaan menetelmiä muotoiluun yhdessä erilaisten yhteisöjen kanssa etsiäkseen luovia ihmisten tarpeista lähteviä ja syvään asiakasymmärrykseen pohjaavia ratkaisuja. (Hoffman, 2017.)

2.4 Palvelumuotoilun taustaa julkisella sektorilla

Asiakkaan aikakaudella julkisen sektorin organisaatiot eivät voi ohittaa hallintomallin muutosta, jossa asiakasnäkökulma ja asiakkaan palvelulle asettamat merkitykset ohjaavat palvelujen kehittämistä. Asiakaskeskeisen- sekä palveluperustaisen logiikan merkityksen kasvaminen korostaa kansalaisten aktiivista osallistumista ja päätöksentekoa. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 181; Heinonen & Strandvik 2020; Heinonen & Strandvik 2015; Kuusisto & Kuusisto 2015; Grönroos & Voima 2013; Langergaard 2011.) Julkisen sektorin kontekstissa nähdään siirtymä kohti palveluperustaista julkista palvelulogiikkaa, joka ammentaa asiakaslähtöisistä toimintaperusteista (Ojasalo & Kauppinen 2022; Osborne ym. 2013; 2016).

Julkiselle palvelulle kohdistuu alati kasvavia vaatimuksia, yhä haastavammassa toimintaympäristössä. Palveluilta vaaditaan yhä enemmän ja yhä parempaa palvelua, entistä pienemmillä resursseilla. Muuttuva väestörakenne ja tätä myötä kasvava kysyntä, sekä pienentyvät budjetit asettavat päättäjät haasteelliseen tilanteeseen. (Kurronen 2015, 29; Randle & Kippin 2014.)

Julkisen sektorin on nykyisessä tilanteessa tehostettava toimintaansa ja kehitettävä palveluiden tuottavuutta, jotta kiristyvällä budjetilla saataisiin ylläpidettyä olemassa olevaa palvelutasoa. Julkisella sektorilla tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä tuottavuuden määrittely on haastavaa, koska julkisilla palveluilla ei ole suoraa markkina-arvoa, johon voitaisiin tehdä vertailua. (Kurronen 2015, 29-31; Soininvaara 2013.)

Bason (2010, 131-132) huomauttaa julkisen sektorin toimijoiden joutuvan käsittelemään ja ratkaisemaan monitahoisia kompleksisia ongelmia, joihin ilman uusia innovatiivisia lähestymistapoja on vaikea löytää ratkaisuja olemassa olevilla resursseilla.

Ratkaisuksi haasteeseen on ehdotettu rakennemuutosta ja erilaisia työn tuottavuutta lisääviä innovaatioita. Työn tuottavuuden lisääntyminen nähdään kuitenkin haasteellisena julkiselle sektorille sen kaksisuuntaisen vaikutuksen kautta: vaikka työn tuottavuuden lisääntyminen mahdollistaa talouskasvun ja suuren volyymin palvelutuotantoon, se myös nostaa palvelujen tuottamisen kustannuksia. (Kurronen 2015, 29; Soininvaara 2013.)

Palvelumuotoilu nähdään yhtenä ratkaisuehdotuksena julkisten palveluiden kehittämisen tarpeeseen, joka lähtee yhteiskunnallisen kehityksen tuottamista resurssihaasteista. Muuttuva väestörakenne, alati kiristyvät budjetit ja kasvava kysyntä johtavat tilanteeseen, jossa

toimintatapoja on muutettava tai palveluja karsittava oleellisilta osin. (Randle & Kippin 2014; Bason 2011.)

Palvelumuotoilulta julkisen sektorin palveluinnovoinnissa odotetaan kilpailukyvyyn parane-
mista, hyvinvoinnin lisääntymistä ja kustannussäästöjä. Oletus lähtee siitä, että muotoilun
nähdään mahdollistavan käyttäjälähtöisten innovaatioiden synnyn. Muotoilun voidaankin
nähdä tarjoavan työkaluja ja vision palvelujen kehittämisen. Palvelumuotoilu tuo kehittämi-
seen mukaan iteratiivisen prosessin, joka auttaa arvioimaan ja oppimaan tehdystä kerta ker-
ran jälkeen. (Kurronen 2015, 39.)

Palvelumuotoilusta on tullut kansainvälisesti laajalti käytetty lähestymistapa kompleksisiin ja
monimutkaisiin haasteisiin, joita julkisen sektorin toimijat kohtaavat. Muotoiluajattelun
avulla voidaan tehdä informoituja, käyttäjänäkökulman huomioonottavia ja julkisen sektorin
sisäiseen dynamiikkaan sopivia käytänteitä. (Clarke & Craft 2019, 5.)

Palvelumuotoilun ajatellaan juurruttaneen asemaansa julkisen sektorin palveluiden kehittä-
mistyössä. Julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä merkityksellisenä nähdään palvelu-
muotoilun käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys sekä pyrkimys palvelun käyttäjien ja verkostojen osal-
listamiseen yhteissuunnittelun keinoin. Menetelmällisesti keskeisessä asemassa on käyttäjä-
tutkimus, jossa palveluiden asiakkaat osallistetaan kehittämiseen esimerkiksi haastattelujen,
työpajojen ja havainnoinnin avulla. Tavoitteena on muodostaa toimivia ratkaisuja yhdessä asi-
akkaiden ja palveluntarjoajien kanssa. (Mattelmäki & Jyränkö 2015; Ahonen 2017.)

Julkiset organisaatiot ovat alkaneet hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja muotoiluajat-
telua omissa sisäisissä prosesseissaan. Myös alan tutkimus tukee ajatusta muotoilun käytön
eduista organisaatioiden kehittämisessä. (Hakio ym. 2015, 53; Brown 2009.)

Muotoilua voivat haastaa organisaation sisäiset tekijät kuten erilaiset kulttuuriset, sosiaaliset
ja käyttäytymiseen liittyvät esteet, kuten sisäiset asenteet tai resursseihin ja viestintään liit-
tyvät rajoitukset (Hakio ym 2015, 53; Jenkins 2008, 16-22).

2.4.1 Julkisen sektorin paradigman muutos

Palvelumuotoilun käytön ja erilaisen käyttäjälähtöisen innovoinnin yleistymistä julkisella sek-
torilla edeltää viime vuosikymmenen hallinnollisten mallien paradigman muutos. Julkiset pal-
veluorganisaatiot on nähty 1980-luvulle asti byrokraattisina julkisen politiikan toteuttajina,
joiden tehtävänä on ollut tarjota palveluja kansalaisille. Kansalaiset nähtiin tässä mallissa
passiivisina palvelun vastaanottajina, joilla ei ollut varsinaista vaikutusvaltaa tuotettujen pal-
veluiden sisältöön ja muotoon. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173; Hartley 2005, 27-34; Langer-
gaard 2011, 203-226.)

Kuusisto & Kuusisto (2015,173) kuvaavat tämän julkishallinnon opin (engl. Public administration) alkaneen väistää 1980-luvulta alkaen uutta yksityisen sektorin puolelta oppeja ammentavaa uuden julkisjohtamisen tapaa (engl. New Public Management). Uutta johtamistapaa leimaa ajatus julkisten palveluorganisaatioiden mahdollisuudesta toimia entistä tehokkaammin ja vaikuttavammin seuraamalla yksityisen sektorin johtamismalleja. Uusi johtamismalli on saanut laajalti jalansijaa julkisen toiminnan johtamisessa kaikkialla läntisessä maailmassa. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 179.)

Johtamisparadigman muutokseen kytkeytyy osaltaan lisääntynyt kiinnostus palvelumuotoilu ja erilaista kehittämis- ja innovaatiotoimintaa kohtaan (Kuusisto & Kuusisto 2015). Käyttäjien aktiivinen rooli palvelunkäyttäjänä ja palvelun kehittämiseen osallistuvana osapuolena on vahvistunut tämän asiakaskeskeisyyttä korostavan johtamismallin myötä. Ajatus asiakkaan aktiivisesta roolista palvelun kehittäjänä on vahvistunut julkisen sektorin johtamismallin siirtyessä kohti verkostojohtamisen näkemyksiä. Malli korostaa kansalaisten aktiivista voimaannuttamista ja erilaisten organisaatioiden ja toimijoiden mukaan tuloa julkisten tehtävien tuottamiseen. (Kuusisto & Kuusisto 2015; Langergaard 2011.)

Tutkimuskirjallisuudessa uuden mallista julkisjohtamista kohtaan on esitetty monensuuntaista kritiikkiä ja erityisesti siitä näkökulmasta, että yksityisen sektorin oppien siirtäminen yksinkertaistaa julkisen toiminnan monitahoista luonnetta. Kritiikki kiteytyy julkisen arvon käsitteeseen, viitaten siihen, että tuloksellisuuden mittaamiseen keskittyvä johtamisoppi ei pysty huomioimaan julkisen sektorin erityispiirteitä. Julkiselta toiminnalta odotetaan lyhyen aikavälin tuloksellisuuden sijaan ratkaisuja aikamme suuriin haasteisiin, kuten väestödemografisten muutosten tuomiin rahoitushaasteisiin tai valtion rajoja ylittäviin laajoihin ongelmiin kuten ilmaston muutokseen. (Jalonen 2023.)

Kritiikkiä on esitetty myös siitä näkökulmasta, etteivät yksityisen sektorin toimintalogiikkaan soveltuvat ratkaisut sovellu julkiseen toimintaan näiden erilaisuuden ja toimintamallien eriävyyden vuoksi (Ojasalo & Kauppinen 2022,180; Osborne 2018). Julkisten palveluiden kehittämisessä on alettu 2010-luvulla korostamaan usean toimijan verkostomaista yhteistyötä, jonka nähdään olevan julkisen sektorin kontekstissa soveltuvampaa (Torfing, Sørensen & Røiseland 2019).

2.4.2 Arvon luomisen logiikat ja julkinen sektori

Markkinoinnin ja palvelutieteen arvonluomisen tutkimuksessa puhutaan eri koulukunnista. Tuoteorientoituneessa (engl. Goods-Dominant Logic) lähestymistavassa tuotteen arvo muodostuu tuotanto- ja logistiikkaprosesseissa ilman kuluttajan osuutta prosessissa konkretisoituen tuotteen hintana. Tuotteella nähdään siis olevan vaihtoarvo, eli tuote on arvokas suhteessa sen hintaan. Palveluliiketoiminnassa puolestaan puhutaan palveluperustaisesta arvonluonnista (engl. Service-Dominant Logic), jonka keskiössä on ajatus kuluttajan aktiivisesta roolista

arvonmuodostumisessa. Palvelun nähdään olevan arvokas vasta sitten kun kuluttaja sitä käyttää. (Vargo & Lusch 2008.)

Palveluperustaisen logiikan mukaisesti arvon muodostumisen nähdään tapahtuvan yhteisessä kehittämisessä, arvo palvelulle luodaan yhteisesti ja yhteistyössä. Yritys tarjoaa ainoastaan puitteet tälle prosessille. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 181; Grönroos & Voima 2013.) Asiakas nähdään arvon luojana ja kehittäjänä ja yritys ikään kuin fasilitoi tätä prosessia (Ojasalo & Kauppinen 2022, 181; Grönroos & Gummerus 2014; Grönroos & Raval, 2011). Ojasalo & Kauppinen (2022, 182) huomauttavat että kehityskulku on johtanut siihen, että yritysten täytyy arvioida uudestaan se, miten he näkevät arvon käsitteen.

Tämän lisäksi puhutaan aiemmassa asiakkuutta koskeneessa osiossa laajemmin avatusta asiakaskeskeisestä logiikasta, joka keskittyy siihen, miten asiakkaat kokevat ja tulkitsevat arvoa palveluista ja tuotteista. Logiikan ydinajatus on, että arvo syntyy asiakkaan kontekstissa ja tämän toiminnassa, ei pelkästään yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun kautta. Lähestymistapa korostaa asiakkaan roolia aktiivisena toimijana, joka sekä muokkaa että kokee arvoa omien tarpeidensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Asiakaskeskeinen logiikka siirtää painopisteen yrityksen näkökulmasta asiakkaan näkökulmaan. Tällä viitataan siihen, että yritykset eivät enää näe asiakkaita vain palvelujen ja tuotteiden loppukäyttäjinä, vaan aktiivisina arvonluontiin osallistuvina kumppaneina. Keskeisinä piirteinä nähdään keskittyminen asiakaslähtöisyyteen, yhteiskehittämiseen ja jatkuvaan dialogiin asiakkaiden kanssa. Tämän logiikan mukaisesti yritykset pyrkivät luomaan syvempiä ja merkityksellisempiä asiakassuhteita sekä tuottamaan arvoa, joka todella vastaa asiakkaiden tarpeisiin. (Heinonen & Strandvik 2020; Heinonen & Strandvik 2015.)

Arvonmuodostuksen eron tekoa on hyödynnetty myös julkisorganisaatioiden tutkimuksessa. Julkisen sektorin yhteydessä arvon muodostuksen suhteen puhutaan julkisesta palvelulogiikasta (engl. Public Service Logic). Julkisen palvelulogiikan mukaan julkisten palvelujen arvo muodostuu niitä käyttäessä. Tämän nähdään tarkoittavan myös sitä, että arvo ei ole suoranaisesti sen ominaisuuksissa, vaan muodostuu sen käyttäjien yksilöllisissä tilanteissa. Arvo syntyy useamman toimijan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tässä ajattelumallissa nähdään, ettei julkinen organisaatio voi tuottaa arvoa, vaan ikään kuin kutsua kansalaisia erilaisiin yhteistyön muotoihin (engl. co-design, co-production, co-creation). Yhteistyö tapahtuu eri toimijoista ja sidostyhmistä koostuvissa, normien ja yhteiskunnallisten rakenteiden ohjaamissa palveluekosysteemeissä. Ekosysteemeissä nähdään olevan kyse toisiinsa kietoutuneista palvelukonaisuuksista, jotka pyrkivät lyhyellä tähtämellä tuottamaan lisäarvoa käyttäjilleen ja pitkällä tähtämellä tuottamaan yhteiskuntaan julkista arvoa. (Jalonen 2023; Osborne 2018, 225-231.)

Julkisen palvelulogiikan nähdään muuntautuneen kohti julkista palvelukeskeistä logiikkaa. Tämä arvon muodostuksen logiikka on lainannut palveluperustaiselta logiikalta ajatuksia asiakkaasta arvonluonnin keskiössä ja sen ajurina. Palveluperustaisen logiikan nähdään tarjoavan uuden näkökulman arvon luomiseen julkisella sektorilla. Logiikkaan kuuluu sisälle rakennettuna ajatus kansalaisten ja sidosryhmien osallistamisesta ja sitoutuminen sidosryhmien osallistamiseen. Logiikan periaatteita hyödyntämällä voidaan luoda palveluja, joihin käyttäjät voivat paremmin sitoutua ja jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa. Tässä yhteydessä ajatellaan, että yhteisestä palvelun tuotannosta on siirrytty yhteiseen kehittämiseen, joka osallistaa palvelun käyttäjää uudella tavalla. (Ojasalo & Kauppinen 2022; Osborne ym. 2013; 2016.)

Palveluperustainen- sekä asiakaskeskeinen logiikka voivat myös julkisessa toiminnassa auttaa strategisten tavoitteiden muuntamisessa palvelulupauksiksi asiakkaille. Palveluperustaiselta logiikalta lainattu, asiakaskeskeisen logiikan ytimessä oleva yhteiskehittämisen konsepti onkin siirrettävissä hyvin julkisen palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen ja sen on nähty olevan tehokas tapa parantaa julkista palvelua. Julkisten palvelujen tuotannossa yhteiskehittäminen nähdäänkin jopa keskeisimpänä palvelujen muotoilua ohjaavana toimintana. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 182; Heinonen & Strandvik 2020.)

2.4.3 Arvon määräytyminen julkisella sektorilla

Palvelumuotoiluun julkisella sektorilla kietoutuu oleellisesti julkisen arvon (engl. public value) käsite. Palvelumuotoilussa ajatellaan muotoilun toimin ja asiakasymmärryksen synnyttämisen kautta lisättävän tuotteen tai palvelun arvoa sen kuluttajalle. (Stickdorn ym. 2018; Lerwick ym. 2017.) Tämän vuoksi on tärkeää määritellä, mihin arvolla viitataan julkisen sektorin kontekstissa.

Julkista arvoa on määritelty monesta suunnasta ja pienin sävyeroin. Käsitteen määrittelystä ei ole saavutettu täyttä konsensususta, vaan erilaiset määrittelyt elävät rinnakkain. Julkisen arvon käsitettä ei pidetä yksiselitteisenä tai helposti määriteltävänä. (Ojasalo & Kauppinen 2022, 180, 185-186.)

Moore (1995) kuvaa julkisen arvon tarkoittavan sitä kokonaisarvoa, jonka organisaatio tuottaa toiminnallaan yhteiskunnalle. Julkisen arvon käsitettä voidaan pitää julkisen palvelun toiminnan taustaeetoksena, joka olettaa julkisten palvelujen tarjoamisen olevan itsessään tärkeää ja perusteltua.

Julkista arvoa voidaan lähestyä myös sen kautta, mitä pidetään yhteiskunnassa arvokkaana ja toisaalta myös sen kautta mikä vahvistaa kaikille yhteiskunnallisille toimijoille avointa julkista tilaa. Julkisen arvon luomisessa käydään alati keskustelua siitä, mikä määrittellään arvokkaaksi. Julkisen arvon voidaan ajatella yksilötasoa laajemmaksi. Jonkin asian voidaan nähdä

olevan arvokas, vaikka se näyttäisi olevan ristiriidassa yksilön kokeman välittömän arvon kautta. (Hartley 2017; Benington 2011.)

Alfordin (2015) mukaan julkinen arvo ei ole julkista sen vuoksi, kuka sitä tuottaa, vaan kenelle se tuotetaan. Arvo tuotetaan kansalaisille, mutta se ei kuitenkaan ole kansalaisten preferenssien yhteen laskettu arvo, vaan enemmänkin demokraattisen prosessin kautta muodostunut kokoelma erilaisia näkemyksiä. Julkisella arvolla nähdään olevan sekä individuaalinen että kollektiivinen puolensa, mikä vaikuttaa useilla eri tasoilla arvon luontiin.

Rutgers (2015) puolestaan näkee julkisen arvon yksilöiden, kollektiivien, organisaatioiden tai poliittisten yhteisöjen uskomuksena siitä, mikä on välttämätöntä ja tavoiteltavaa. Ojasalo ja Kauppinen (2022, 189) huomauttavat, että määrittelyjä on tehty paljon ja julkinen arvo on käsitteenä hyvin kompleksinen. Määrittelyissä nähdään julkisen arvon syntyvän poliittisen prosessin kautta ja arvoa muodostuu ja sitä käytetään kollektiivisesti ja yhteisesti.

Ojasalo ja Kauppinen (2022, 188-189) lähestyvät julkista arvoa vertaillen sitä yksityiseen arvoon (engl. Private value). He ehdottavat julkiselle arvolle seuraavanlaista määrittelyä: Julkinen arvo on kollektiivista arvoa, joka edustaa yksittäisten kansalaisten arvokäsityksiä. Heidän mukaansa julkisella arvolla on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia suhteessa yksityiseen arvoon, eli yksittäisen yksilön kokemaan arvoon. Keskeisin ero on arvon kollektiivinen puoli, eli se että joku asia voi olla arvokas yksittäiselle kansalaiselle, mutta ei välttämättä suuremmalle kansalaisryhmälle.

Ojasalon ja Kauppisen (2022, 189) mukaan julkinen arvo pyrkii maltillisesti olemaan optimaalinen-, kompromissi- tai vain hyväksyttävissä oleva ratkaisu, ei varsinaisesti ylittämään odotuksia. Toisena eroavaisuutena yksityiseen arvoon ajatellaan olevan sen luonne arvona, jonka määrittelevät demokraattisin prosessein valitut päättäjät, kun yksityisen arvon määrittelevät puolestaan yksilöt itse. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti johda hyviin päätöksiin tai parhaaseen mahdolliseen julkiseen arvoon. Poliitikot voivat tehdä myös huonoja päätöksiä ja tällöin julkinen arvo ei ole edes paras mahdollinen kompromissi. Julkinen arvo vertautuu aina viime kädessä yksityiseen arvoon, sillä se palautuu aina yksittäiselle kansalaiselle ja on yksilötasolla kansalaisten saamien hyötyjen ja tehtyjen uhrausten välinen suhde. Jalosen (2023) mukaan julkiseen arvoon panostamalla voidaan helpottaa eri toimijoiden yhteistyön koordinaatiota, kuitenkin ilman vaadetta julkisen sektorin kasvattamisesta.

Julkisen arvon ajatellaan olevan yksilötasoa laajempi käsite. Tietyn asian voidaan nähdä olevan arvokas, vaikka se vaikuttaisi olevan ristiriidassa yksilön kokeman välittömän hyödyn kanssa. (Hartley 2017; Benington 2011.) Julkinen arvo on eräänlainen julkisen palvelun toiminnan tausta-ajatus, joka olettaa julkisten palvelujen tarjoamisen olevan itsessään tärkeää ja perusteltua (Jalonen 2023). Ojasalo ja Kauppinen (2022, 188-189) huomauttavat julkisella

arvolla olevan ikään kuin kollektiivinen arvo, joka edustaa yksittäisten kansalaisten arvokäsityksiä ja se on aina määritetty demokraattisin prosessein valittujen edustajien toimesta.

2.5 Moninainen asiakasryhmä ja saavutettavuus

Julkisen sektorin kontekstissa asiakkaita ja asiakkuuksia on monenlaisia, asiakkuus ei ole aina itse valittua, eikä asiakkaalla aina ole tosiasiallista mahdollisuutta tehdä valintaa käytettävien palvelujen suhteen. Asiakasryhmät ovat keskinäisesti hyvin erilaisia, eri-ikäisiä, eri sosio-ekonomisissa asemissa olevia, erilaisin koulutustaustoin olevia ja erilaisissa terveydellisissä ja taloudellisissa tilanteissa eläviä henkilöitä. Osa asiakkaista on palvelujen piirissä haastavan elämäntilanteen tai terveydentilan myötä. Toisaalta kaikki kansalaiset käyttävät elämänsä aikana julkisia palveluja, jolloin voidaan ajatella julkisen palvelun koskettavan kaikkia ihmisiä jossain elämän vaiheessa.

Julkisen sektorin toimintaa ja asiakkaan asemaa palveluissa määrittää vahvasti lait ja asetukset. Palvelujen kehittämisessä tulee ottaa huomioon asiakkaan tilanne, asema, oikeudet, inhimilliset tekijät, eettisyys ja asiakkaan itsemääräämisoikeus. Tämän lisäksi tulee muistaa asiakkaan oikeus sekä osallistua että vaikuttaa itseään koskevien palveluiden toteuttamiseen ja suunnitteluun. Palvelumuotoilun nähdään yleisesti ottaen olevan soveltuva haavoittuvassa asemassa ja moninaisissa tilanteissa elävien asiakkaiden palvelujen kehittämiseen, sillä se on kokonaisvaltainen ja osallistava lähestymistapa. (Ahonen 2017, 26, 48).

Saavutettavuudella tarkoitetaan palveluiden ja tuotteiden käytettävyyttä kaikille ihmisille, myös erityisryhmille. Tavoitteena on varmistaa, että kaikki käyttäjät voivat käyttää ja hyötyä palveluista ilman esteitä. Julkisen palvelun piirissä toimivan verkkopalvelun suunnittelussa tulee aina ottaa huomioon palvelun saavutettavuus ja esteettömyys. Tällä viitataan siihen, että palvelun ja tähän liittyvän materiaalin ja viestinnän tulee olla helposti lähestyttävää kaikille, myös toimintaesteisille henkilöille. Verkkopalvelun tulee olla havaittavaa, hallittavaa, ymmärrettävää ja riittävän tulkittavissa olevaa myös erilaisilla lukuohjelmilla. (Tamminen & Alanikula 2017, kappale 6.)

Hyvä saavutettavuus syntyy erilaisten yleisöjen tarpeiden huomioimisesta. Saavutettavuuden myötä kaikilla henkilöillä, ominaisuuksista riippumatta on mahdollisuus osallistua toimintaan. Saavutettavuus edistää ihmisten välistä yhdenvertaisuutta. Saavutettavuuden vaatimus on myös osa lainsäädäntöä ja esimerkiksi kuntalaki, yhdenvertaisuuslaki ja Eu:n yhdenvertaisuusdirektiivi velvoittavat kuntia järjestämään palvelut saavutettavuuden ja esteettömyyden periaatteiden mukaisesti. (Tamminen & Alanikula 2017, kappale 2.)

2.6 Asiakkuus ja asiakaskeskeisyys julkisella sektorilla

Julkisen sektorin kehittämissuunnitelman kuvauksessa asiakkaan käsitteen määrittely ja asiakaslähtöisyyden avaaminen taustoittaa toiminnan lähtökohtia. Asiakaslähtöisen innovoinnin perinne julkisella sektorilla on yksityiseen sektoriin suhteutettuna nuori. Tämän taustalla vaikuttaa lähtökohtaisesti aktiivisen palvelun käyttäjän ja asiakkaan käsitteiden suhteellinen uutuus julkisen sektorin diskurssissa. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173.)

Palvelujen käyttäjän roolin nähdään hallintomallien kehityksen myötä muuttuneen julkisessa palvelussa passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi ideoiden tuottajaksi ja jopa avaintoimijaksi palvelun tuotannossa. Kehityksessä nähdään positiivisia puolia ja asiakkaan kuuleminen, osallistaminen ja mukaan ottaminen nähdään palvelun vastaavuuden kannalta merkityksellisenä. Tämän lisäksi osallistuminen on asiakkaan oikeuksien toteutumisen näkökulmasta tärkeää. (Ahonen 2017, 26,36,48; Kuusisto & Kuusisto 2015,173.)

Toisaalta kehityksessä nähdään myös riskejä ja haasteita. Kansalaisten määrittäminen asiakkaiksi voi johtaa tilanteeseen, jossa ihmiset eivät ole enää kiinnostuneita julkisen palvelun arvon kehittämisestä, ja motiivit osallistua muuttuvat kapea-alaisiksi ja henkilökohtaisista tarpeista lähteviksi. Kansalaisten näkeminen ensisijaisesti asiakkaina voi osaltaan vaarantaa ihmisten keskinäistä tasa-arvoa mahdollistamalla osalle osallistumisen palvelujen kehittämiseen ja jättämällä ulkopuolelle heidät, joilla ei ole tosiasiallista mahdollisuutta tai kykyä osallistua kehittämistoimintaan. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 174; Langergaard 2011.)

Asiakaslähtöisessä kehittämistyössä innovoinnin ydin nähdään yhteisessä oppimisessa palvelujen käyttäjien kanssa, jotta heille voidaan tarjota aidosti arvokkaita palveluja. Mikäli käyttäjä ei koe palvelua itselleen arvokkaaksi, eikä sen avulla voida edistää hänen tilannettaan, voidaan tehokkaankin palveluprosessin nähdä olevan resurssien tuhlausta. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 174-175.)

2.7 Yhteiskehittäminen julkisella sektorilla

Alati muuttuvassa ja epävakassa yhteiskunnallisessa tilanteessa julkisen sektorin organisaatioiden tulee turvata toimintansa tehostamalla ja kohdentamalla palvelujaan uudella tavalla. Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää arvon luomiseen ja palvelujen kohtaavuuden parantamiseen, aiempaa pienemmillä kustannuksilla. (Bason 2018.) Yhteiskehittämistä kohtaan on alati kasvavaa kiinnostusta julkisella sektorilla, sillä sen ajatellaan tehostavan julkisten resurssien käyttöä ja edistävän luovaa ongelmanratkaisua (Ansell, Torfing & Sørensen 2023).

Yhteiskehittämisen ja sosiaalisen innovoinnin käsitteet on omaksuttu osaksi julkisen sektorin uudistamisen strategiaa, jossa muutoksia voidaan toteuttaa alati pienenevillä resursseilla

(Voorberg, Bekkers & Tummers 2015). Innovatiivisuudesta on tullut kaiken lävistävä vaade ja odotus myös julkisen sektorin toimintaan (Hartley, Sørensen & Torfing 2013).

Yhteiskehittäminen on käsite, jolla pyritään kuvaamaan loppukäyttäjiä osallistavia toimintatapoja julkisen sektorin kontekstissa (Torfing, Sørensen & Røiseland 2016; Voorberg, Bekkers & Tummers 2015). Toisaalta voidaan puhua yhteistyöinnoinnista, jossa painotus osuu vahvemmin uuden luomiseen (Hartley, Sørensen & Torfing 2013). Yhteiskehittämisen käsitteet pyrkivät kuvaamaan tilannetta, jossa toimijat kootaan yhteisen ongelman äärelle etsimään soveltuvia ratkaisuja ja oppimaan verkostossa. Yhteiskehittämisen keskeinen tavoite on sitouttaa eri osapuolet ongelman ratkaisuun mahdollisimman tasa-arvoisessa ympäristössä. (Voorberg, Bekkers & Tummers 2015.)

Asiakaskeskeisen ja yhteiskehittämiseen pohjaavan, asiakasta osallistavan innovaatiotoiminnan nähdään olevan yksi ratkaisu julkisen sektorin kohtaamiin resurssihaasteisiin. Miittisen (2018,10) mukaan asiakaskeskeisellä kehittämistoiminnalla voidaan tavoitella suurinta mahdollista arvoa käyttäjälle hyödyntäen olemassa olevia resursseja.

Julkisella sektorilla voidaan hyödyntää palvelun käyttäjien ja palveluntarjoajien sekä muiden sidosryhmien osallistamista palvelujen kehittämisessä. Julkisten palvelujen yhteissuunnittelu mahdollistaa ideoiden suurempaa vaihtelevuutta ja avoin suunnitteluprosessi itsessään avaa monialaista keskustelua tarjoten tuottajille entistä laajempia mahdollisuuksia palvelujen innovointiin. Sidosryhmien osallistamisen myötä nähdään mahdollisuus tuottaa palvelu, joka vastaa aidosti sen käyttäjien tarpeisiin. (Kurronen 2015, 36; Bason 2011.)

2.8 Palvelumuotoilun kohtaamat haasteet

Innovointi ja palvelujen kehittäminen kohtaa julkisella sektorilla useita rakenteellisia ja lainsäädännöllisiä haasteita. Julkisen sektorin toimintaa ohjaa esimerkiksi kuntalaki ja erityislainsäädäntö, jotka pyrkivät varmistamaan kansalaisten yhdenvertaisuuden ja oikeuden yhteneviin palveluihin. (Perttilä ym. 2004.) Sääntely, normit ja ohjaus ovat välttämättömiä kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun kannalta, mutta toisaalta ne haastavat palvelumuotoilun mahdollisuuksia ja innovaatioiden kehittämistä ketterin menetelmin. Käyttäjien odotukset ja lait rajaavatkin myös kehittämistyötä julkisella sektorilla. (Kurronen, 2015,33; Bason 2011.)

Muotoilun voidaan nähdä olevan metodina haasteellinen jatkuvuutta ja pysyvyyttä arvostavalla julkisella sektorilla. Lisäksi muotoilijat eivät yleensä saa suoraa koulutusta julkisen sektorin palvelujen ongelmien ratkaisemiseen, mikä voi vaikeuttaa muotoilun soveltuvuutta näihin tarpeisiin. Muotoilu voidaan myös käsitteellä ja toimintana nähdä monitulkintaisena, mikä saattaa aiheuttaa haasteita julkisen palvelun muotoiluhankintojen prosesseissa (Kurronen 2015, 39-40; Design Commission 2013).

Kurronen (2015, 43) huomauttaa, että julkisella sektorilla toimivia muotoilijoita tulisi kouluttaa enenevässä määrin ratkomaan monitahoisia, kompleksisia ja yhteiskunnan toiminnassa tiivistä kiinni olevia kysymyksiä. Monitahoisten ongelmien ratkaisuun tarvittaisiin juuri tämän tyyppisiin haasteisiin ja organisaatioihin erikoistuneita työkaluja ja menetelmiä. Muotoilun ei voida toisaalta ajatella myöskään olevan taianomaisia ratkaisuja tarjoava menetelmä, vaan enemmänkin sen potentiaalia tulisi lähestyä julkisen hallinnon rajoitteita lieventävänä tekijänä (Kurronen 2015, 41-42; Mulgan 2014).

Uuden organisaatiokulttuurin omaksuminen ja asiakaskeskeisyyden kasvu voivat aiheuttaa muutosvastarintaa organisaation henkilöstössä, erityisesti kun nämä muutokset vaikuttavat heidän ammattirooliinsa ja asiantuntijuuteensa. Organisaatioilla on merkittävä rooli siinä, miten ne tukevat siirtymistä kohti käyttäjälähtöisiä toimintatapoja ja juurruttavat nämä muutokset hallinnon rakenteisiin. (Kurronen 2015, 42-43.) Muutos ei ole helppo myöskään asiakkaalle. Roolin siirtyminen kohti aktiivisempaa osallistujaa itseään koskevissa palveluissa sekä suuremman vastuun ottaminen omista palveluistaan ja hyvinvoinnistaan voivat herättää muutosvastarintaa. (Kurronen 2015, 43; Larjovuori ym. 2012.)

2.9 Palvelumuotoilun mahdollisuudet

Palvelumuotoilun ja innovoinnin nähdään sisältävän paljon mahdollisuuksia julkisella sektorilla. Edellytyksenä nähdään yhteistyö, kommunikaatio ja panostukset organisatoriseen oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakoon eri tahojen välillä. Palvelumuotoilun menetelmillä ja muotoiluajattelun periaatteilla voidaan tuottaa paljon lisäarvoa julkisen sektorin palvelukehityksessä. (Ahonen 2017; Kurronen 2015, 39-40.)

British Design Council (2008) listaa julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä viisi keskeistä etua. Ensimmäisenä palvelumuotoilun keinoin voidaan tehostaa käyttäjien tarpeiden tunnistamista ja tuoda kehittämisen keskiöön asiakasnäkökulma. Toiseksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sidosryhmien näkökulman esiintuomiseen. Palvelumuotoilu mahdollistaa visuaalisten menetelmien kautta monimutkaisten ja monitahoisten järjestelmien, rakenteiden ja systeemien tarkastelun yksinkertaistetusti auttaen sidosryhmiä ottamaan kokonaisuuden nopeasti haltuun.

Kolmanneksi palvelumuotoilun menetelmiä julkisella sektorilla voidaan hyödyntää riskienhallinnan tukena. Mikäli ideat pystytään konkretisoimaan riittävän varhaisessa vaiheessa, voidaan mahdollisesti tehdä nopeampia päätöksiä. Kokeilut tuottavat nopeasti tietoa siitä, mihin kannattaa investoida ja mitkä konseptit hukkaavat resursseja.

Neljänneksi menetelmillä voidaan parantaa palvelujen kustannustehokkuutta auttaen tunnistamaan kuntalaisten palveluntarvetta ja parantamaan resurssien kohdentamista tehokkaasti. Viidenneksi menetelmillä voidaan kasvattaa käyttäjien vaikutusmahdollisuuksia ja

osallisuutta. Osallistamisen avulla voidaan lisätä avoimuutta ja vastata paikallisiin palvelutarpeisiin. Avoimuuden nähdään johtavan parempaan luottamukseen asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä. (British design council 2008.)

3 Kehittämisasetelma

Opinnäytteessä tarkastellaan palvelumuotoilun käyttöä julkisen sektorin organisaation kehittämistyössä. Opinnäyte on toteutettu Helsingin työllisyyspalveluiden asiakastyön tueksi kehitettävän palvelumanuaalin kehittämissuunnitelmassa. Palvelumanuaalia kehitetään työtä hakevien asiakkaiden palveluohjauksen tueksi ja sen tarkoituksena on yhdistää sähköiseen helppokäyttöiseen muotoon kaikki asiakkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelumanuaali on suunnattu asiantuntijoille asiakastyön tueksi, sidosryhmille heidän palveluihinsa ohjautumista helpottamaan sekä loppukäyttäjäasiakkaille itsenäiseen käyttöön työnhaun ja palveluihin ohjautumisen tueksi. Palvelumanuaalin kehittämissuunnitelmassa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä ja se on kokonaisuudessaan suunniteltu muotoiluajattelullisen otteen kautta.

Lähestyn tutkittavaa tapausta eli Helsingin työllisyyspalveluiden asiakasohjauksen tueksi kehitettävää sähköistä palvelumanuaalin kehittämistyötä palvelumuotoilun käytön näkökulmasta. Tavoitteenani on selvittää, miten palvelumuotoilua on hyödynnetty projektissa, mitkä menetelmät on koettu toimiviksi ja millaisina kehittämiseen osallistunut henkilökunta kokee palvelumuotoilun erityispiirteet julkisen sektorin projektissa.

Opinnäytteen tarkoituksena on paitsi ymmärtää juuri tätä tapausta, myös tavoittaa projektin osallistujien näkemyksiä palvelumuotoilun käyttämisestä julkisen sektorin organisaatiossa. Tavoitteena on tuottaa yksi näkökulma palvelumuotoilun hyödyntämiseen julkisen sektorin kehittämishankkeen välineistönä sekä nostaa esille julkisen sektorin palvelumuotoilun käyttökokemuksia ja koota yhteen relevanttia teoriaa tulevaa käyttöä varten.

Opinnäyte on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin tapaustutkimuksellisella lähestymistavalla. Aineiston käsittelyn päämetodi on teemahaastattelujen analyysi dialogisen tematisoinnin menetelmällä. Haastattelujen ohella materiaalina on käytetty erilaisia projektin sisäisiä aineistoja, kuvauksia, esityksiä, menetelmäaiheita sekä tarpeellisilta osin avainhenkilöhaastatteluja. Tutkimuksen tarkka lähestymiskulma on välineellinen tapaustutkimus, jolla viitataan tapaustutkimuksen välineelliseen merkitykseen, eli tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään myös muuta kuin ainoastaan juuri tätä tapausta, tässä tapauksessa palvelumuotoilun käytön erityispiirteitä julkisen sektorin organisaatiossa. (Erikson & Koistinen 2005, 1-2; Stakes 1995.)

3.1 Kehittämistyön taustaa

Palvelumanuaalin kehittämistyö käynnistyi vuonna 2021 tarpeesta luoda yhteinen selkeä ja koottu manuaali asiantuntijoiden käyttöön. Projekti starttasi asiakasprofiilikarttojen kautta, jonka jälkeen lähdettiin kartoittamaan tarvetta ja olemassa olevaa prosessia. Kehittämisen pohjana käytettiin väliaikaista palvelumanuaalia, josta kerättyä palautetta kerättiin lopullisen mallin kehittämiseksi. Aiempia tietosisältöjen kokoamisen menetelmiä käytettiin uuden mallin luomisen pohjana ja kerättiin tätä hyödyntäen käyttäjiltä kokemusta ja tietoa parannusesityksistä. Asiantuntijoille näytettiin erilaisia prototyyppejä ja pyydettiin mielipidettä näistä. Tästä kerätty tieto ja kokemus toimi pohjana kehittämiselle.

Kehittämistyötä tehdään useissa kuntakokeiluissa Uudenmaan alueella. Palvelumanuaali on yhteinen Uudenmaan kuntakokeiluille. 1.1.2025 voimaan astuvien muutosten, eli työllisyydenhoidon täydellisen siirtymisen valtiolta kuntien vastuulle, myötä kehittämistyö laajenee myös uusille Uudenmaan työllisyysalueille. Tavoitteena yhteisellä kehittämisellä on luoda yhteinen palvelumanuaali eri alueiden käyttöön. Tämä haastaa kehittämistyötä, alueiden monimuotoisuuden ja mm. kaksikielisyyden johdosta sekä laajan palvelutarjonnan myötä. Kehittämistyö on hyvin laajaa julkisen sektorin mittapuulla. Kehittämistyö ja yhteistyö ylittää sektorirajoja tuomalla mukaan mm. sosiaalihuollon, Kelan, järjestöjen ja koulutussektorin palveluja. Palvelumanuaalin kehittämisprojekti yhdistää kaikki työllisyyspalveluiden asiakkaiden käytössä olevat palvelut samaan paikkaan.

Palvelumanuaalia kehitetään kolmen suunnittelijan voimin. Tiimissä toimii ICT-erityissuunnittelija, joka vastaa teknisestä dokumentoinnista ja testauksesta sekä projektipäällikkö, joka hallitsee yleiskuvaa ja suunnittelija, jonka vastuulla on viestintä, koulutus ja perehdytys. Palvelumanuaalin ylläpidosta vastaa palvelumanuaalia kehittävä tiimi. Tiimi pitää yllä yhteyttä palveluntuottajiin ja vastaa manuaalin käyttöön liittyvistä asioista sekä yhteydenpidosta.

Jokaisesta kokeilun piirissä olevasta kunnasta palvelumanuaalin kehittämistyössä mukana on vähintään kaksi yhteyshenkilöä, joiden kanssa keskustellaan esimerkiksi sisältövastuista. Jokaisessa kunnassa myös sisällöntuottajarinkiä hallinovat henkilöt, jotka ovat mukana esimerkiksi asiantuntijaringeissä. Ohjausryhmässä toimii edustaja jokaisesta mukana olevasta kunnasta.

Puitesopimuksen kautta tiimin työn tueksi on hankittu kolme ohjelmistokehittäjää. Hankintamenettelyn kautta projektissa on mukana myös UX-suunnittelija joka on tehnyt ulkoasun ja designin ja miettii käyttäjäkokemusta. UX-suunnittelija on myös mukana käyttäjätestauksessa ja asiantuntijoiden haastatteluissa. Suunnittelija toimii myös palvelumuotoilijan roolissa ja asiantuntijana.

Tieto projektin sisällöstä, tiimistä, kehittämismenetelmistä ja toimintaympäristöstä on kerätty tapaustutkimukselle tyypillisesti haastattelemalla projektin sisäistä informanttia sekä tutustumalla projektin sisäisiin asiakirjoihin, Power Point esityksiin ja suunnitteluaihioiden.

3.2 Tapausesimerkin esittely

Esittelen tässä osiossa kehittämistyön kohteena olevan palvelumanuaalin perusidean sekä toteutetun kehittämistyön menetelmineen.

Palvelumanuaali on Uudenmaan alueen työllisyyspalveluiden asiantuntijoille kehitetty sähköinen manuaali, joka kokoaa yhteen työllistymistä tukevat ja edistävät palvelut. Palvelumanuaalia käytetään päivittäisen ohjauksen tukena, jolloin sen sisältö ja kattavuus osaltaan vaikuttavat palvelujen asiakkaan ohjautumiseen palveluiden piiriin. Palvelumanuaalista löytyy tieto palvelun sisällöstä ja kohderyhmästä sekä konkreettiset ohjeet ohjausprosessiin.

Tavoitteena on tehostaa palveluohjausta ja aktivoida asiakkaita oikea-aikaisella ohjauksella soveltuvaan palveluun. Palvelumanuaalin pohjana toimivaan tietovarantoon on koottu yhteisesti työvoimatoimiston, Kelan, sosiaali- ja terveyssektorin, kasvatuksen ja koulutuksen sekä erilaisten järjestöjen palvelutarjoamaa. Tavoitteena on tuottaa pysyvä ja reaaliaikaisesti päivittyvä tietovaranto palveluohjauksen tueksi.

Palvelumanuaalin kehittämisen taustalla vaikuttaa muuttunut toimintaympäristö. Lakimuuoksen myötä TE-toimisto ja kunnalliset toimijat yhdistyivät alueellisiin kuntakokeiluihin 1.1.2025 alkaen. Kuntakokeilujen yhteydessä on varmistettava, että alueiden asiakkaiden palvelut säilyvät yhdenvertaisina ja että heillä on mahdollisuus ohjautua tarvitsemiensa palveluiden piiriin. Palveluiden kokoaminen yhteen on välttämätöntä myös niiden laaja-alaisuuden ja useiden palveluntarjoajien vuoksi. Tarve kehitystyölle on lähtenyt myös kuntakokeilujen myötä tapahtuneesta henkilöstömäärän sekä palveluvalikoiman lisääntymisestä.

Palveluvalikoiman haltuunotto ilman soveltuvaan tietoa kokoavaa ja reaaliaikaisesti päivittyvää työvälinettä on hyvin haastavaa. Asiakkaan tilanteen edistämiseksi on tärkeää löytää oikea palvelu oikeassa kohtaa. Palvelut ovat jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa, jolloin reaaliaikaisen tiedon ja ohjeistuksen löytäminen näyttää tärkeänä. Tämän vuoksi manuaalin kehittäminen käyttäjänäkökulma edellä on nähty tarpeellisena. Laajemmin katsottuna palveluverkon kokoaminen yhteen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja myös löytämään palveluverkon mahdolliset puutteet ja kehityskohteet. Näin ollen työkalu toimii laajemman tarkoituksenmukaisen palvelukehityksen tukena.

Palvelumanuaalin kehittämistiimin työn tavoitteena on muotoilla käyttäjälähtöisesti manuaalia vastaamaan mahdollisimman hyvin asiantuntijoiden tarpeisiin. Palvelumanuaalia kehitetään aktiivisesti yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa. Kehittämistyössä käytetään

palvelumuotoilullisia menetelmiä ja erilaisia tarkoitukseen suunniteltuja kyselyjä. Menetelmiä on käytetty kehitystyössä hyvin laajalla skaalalla.

Opinnäytettä varten haastatellun kehittämistiimin toteuttama palvelumanuaalin kehittämistyö alkoi konsulttityhtiön järjestämistä kuntayhteisistä kokoontumisista, joiden pohjalta työstettiin tavoitetilaselvityksiä ja pohdittiin mitä tietovaraintoa tässä voitaisiin käyttää. Tämän jälkeen siirryttiin esihenkilöiden työpajoihin, joissa määriteltiin käyttäjätarpeita.

Myöhemmässä vaiheessa lähdettiin tekemään kehittämistä yhdessä palvelumanuaalia päivittäistyössään käyttävien Uudenmaan työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden kanssa. Projektissa on tehty yli kuntarajojen menevä kysely palvelumanuaalin käytettävyydestä. Kysely pyrki tavoittamaan mahdollisia kehittämiskohtia ja tavoittamaan tietoa olemassa olevan sisällön ja sisältömuodon käytettävyydestä ja saavutettavuudesta. Tulokset on otettu kehittämistyön tueksi ja ne on tuotettu ja tiivistetty visuaaliseen muotoon.

Palvelumanuaalin kehittämistyö keskittyy palvelumuotoiluprosessille tyypillisesti vahvasti asiakasnäkökulman esiin tuomiseen (Miettinen 2018; Tuulaniemi 2011; Arantola & Simonen 2009). Palveluiden oikea-aikaisuus on keskeinen tekijä yksittäisten asiakasprosessien onnistumisessa, tämä vaatii käyttäjälähtöistä ja helppokäyttöistä työkalua päivittäisen ohjaustyön tueksi.

Palvelumanuaalin kehittämistyö nojaa palvelumuotoilun menetelmien yhdistämiseen ja tarpeellisilta osin soveltamiseen. Kehittämistä on lähestytty useiden menetelmien yhdistelmällä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva ja asiakasnäkemykset.

3.2.1 Palvelumanuaalin käyttäjät

Palvelumanuaalin asiantuntijakäyttäjinä toimii työllisyyspalveluiden piirissä toimivia työllisyyspuolen asiantuntijoita sekä muita työllisyyspalveluissa asiakastyötä tekeviä henkilöitä, kuten sosiaaliohjaajia, sosiaalityöntekijöitä ja opinto-ohjaajia. Asiantuntijat etsivät palvelumanuaalista asiakkaalle sopivaa palvelua käyttäen hakutoimintoa. Palveluja on mahdollista etsiä juuri tietyille asiakasryhmälle ja tiettyyn palvelutarpeeseen. Tämän vuoksi kehitystyötä on edeltänyt asiakasprofiilien tuottaminen ja palvelun tarpeiden ja olemassa olevien palvelujen kartoitustyö.

Palvelumanuaalin lopullinen hyödynsaaja on asiakas, joka löytää itselleen sopivan palvelun joko itsenäisesti tai ohjaajan kanssa. Palvelumanuaalia kehitetään myös loppukäyttäjäasiakkaiden näkökulmasta, sillä myös heillä on pääsy palvelumanuaaliin. Tosin erityispiirteensä on se, että asiakkaiden yksilölliset tilanteet vaikuttavat mahdollisuuksiin hakeutua tiettyihin laakisäateisiin palveluihin ja kaikki palvelut eivät ole automaattisesti kaikkien käytössä, vaan ne ovat kohdennettuja tietyille asiakasprofiilille. Tulevaisuudessa palvelumanuaalin

kehittämistyötä tehdään myös työnhakija-asiakkaan näkökulmasta, jotta he voisivat käyttää manuaalia itsenäisenä palveluihin tutustumisen välineenä.

Palvelumanuaalia käyttää myös palveluntuottajaorganisaatioista noin sata henkilöä. He tuovat oman palvelunsa tiedot suoraan palvelumanuaaliin, jotta ne olisivat asiantuntijoiden saatavilla ohjautumisprosessineen. Osa tuottaa itse tiedot suoraan palvelumanuaaliin, osan tiedot lisätään palvelumanuaalin henkilöstön toimesta. Osa palveluista on kunnan itse tuottamia ja osa tulee ulkopuolisista organisaatioista. Palveluntuottajien käyttäjärooli järjestelmässä on lisätä ja päivittää palveluja sekä palveluohjauskuvauksia. Tulevien muutosten myötä palveluja tullaan lisääntyvissä määrin hankkimaan suoraan työllisyysalueiden toimesta, mikä muuttaa palveluntuottajakenttää ja mahdollisesti myös palvelujen lisäämisen prosessia.

Asiantuntijat, asiakkaat ja palveluntuottajat käyttävät manuaalia eri tavoin ja heidän tarpeensa manuaalin suhteen ovat eriäviä ja tämä osaltaan haastaa kehittämistyötä. Kaikilla osapuolilla on eriävät prosessit ja eriävät roolit ja tämän vuoksi kehittämismenetelmissä tämä täytyy huomioida.

Asiantuntijoille ja palveluntuottajille oli omat erilliset kehittämistyöpajansa, joissa heidän roolien eriäväisyytensä ja erilainen tapa käyttää manuaalia oli huomioitu. Työnhakija-asiakkaiden palvelumuotoiluprojekti on käynnistymässä ja se on aloitettu sähköisesti lähetetyllä kyselyllä, jonka jälkeen tavoite on edetä käyttäjätestaukseen.

3.2.2 Palvelumanuaalin kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Palvelumuotoilun avulla toteutetussa kehittämistyössä keskeisenä yhteiskehittämisen muotona on käytetty käyttäjätestauspajoja. Pajat ovat suunnattu asiakastyötä tekeville asiantuntijoille. Pajoissa on tehty yhteisesti tietomäärittelyä ja sisältömuotoilua palvelumuotoilullista näkökulmaa hyödyntäen. Tavoitteena on ollut löytää yhteinen näkemys siitä, miten asiat pitäisi ilmaista ja luokitella, jotta ne olisivat ymmärrettäviä käyttäjille.

Käyttäjätestauspajojen prosessi startattiin tekemällä käyttäjätarinakartat. Käyttäjätarina on kuvaus halutusta toiminallisuudesta, joka ilmaistaan käyttäjän näkökulmasta. Tarina pyritään pitämään mahdollisimman ymmärrettävänä, selkeänä, konkreettisenä ja selkeästi arvioitavissa ja mitattavissa olevana kannustaen vuoropuheluun käyttäjien ja kehittäjien välillä. Käyttäjätarinoiden muodostamisella pyritään muodostamaan kokonaiskuva tuotteen toiminnallisuksien tarpeesta käyttäjän näkökulmasta. (Patton & Economy 2014, xi.)

Käyttäjätarinakartat on tehty etäyhteydellä yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa ja tarinaan on luokiteltu prosessien vaiheita ja prosessin kulkua. Karttaan on eritelty päätason tehtävät ja tarkemmat tehtävät. Prosessi on pilkottu mahdollisimman yksityiskohtaiseksi. Karttaa on työstetty ulkopuolisen konsultin fasilitoimissa työpajoissa ja pajan tulokset on tuotettu

visuaalisiksi kartoiksi. Palvelumanuaalin kehittämistiimi puolestaan työsti karttoja yhdessä fasilitaattorin kanssa ja pohti, miten ne puretaan teknisiksi kehittämistehtäviksi. Tässä kiinnitettiin huomioita kirjauksen käyttäjälähtöisyyteen ja käyttäjänäkökulman riittävään esille tuomiseen. (Patton & Economy 2014, xi.)

Pajoissa asiantuntijoille on näytetty erilaisia esimerkkikuvia ohjelman mahdollisesta ulkoasusta sekä erilaisia prototyyppeja ja kysytty mielipidettä näiden toimivuudesta käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjättestauspajoissa on tarkasteltu myös tuotantosivustoa ja sen toimivuutta käyttäjän näkökulmasta. Kehittämistyötä on tehty käyttäjättestauspajoista saatujen kokemusten pohjalta ja kehitetty prototyyppiä eteenpäin ja uudelleen testattavaksi. Prosessi on ollut vahvasti iteratiivinen ja palvelumuotoilulle tyypillisesti kehämäiseen testaukseen on lähdetty heti projektin alussa (Miettinen 2018; Stickdorn 2018).

Kaikissa pajoissa kerättiin kokemuksia käytöstä myös haastattelujen ja yhteisten keskustelujen kautta. Työpajojen etätoteutuksessa hyödynnettiin Miro-alustaa ja paikan päällä toteutuissa tilaisuuksissa hyödynnettiin erilaisia keskusteleuvia fasilitoituja lapputyöpajoja.

Asiantuntijoille suunnatuissa työpajoissa tehtiin myös asiakasryhmämäärittelyä koska nähtiin asiantuntijoilla olevan hyvä ymmärrys omasta asiakasryhmästään. Käyttäjättestaustilaisuuksiin oli pääsääntöisesti pyritty hankkimaan 3-5 käyttäjäryhmän edustajaa pyrkien tuottamaan mahdollisimman laaja kuva työllisyyspalveluiden asiakasryhmistä. Pajoissa kerättiin informaatiota asiakasryhmistä, asiakkaiden käyttämistä palveluista, asiakkaiden kohtaamista haasteista, erilaisista koulutuksista, palveluista ja näiden sijoittumisesta asiakkaan palvelupolulle. Kokonaisvaltainen ymmärrys asiakasryhmästä on onnistuneelle muotoilulle merkityksellinen osio (Miettinen 2011, 13; Arantola & Simonen 2009, 5-6).

Asiakasryhmämäärittelyistä edettiin palvelupolkujen tuottamiseen. Palvelupolulla (engl. service journey, service path) tarkoitetaan visuaalista kuvausta, jolla havainnollistetaan se, miten asiakkaat päätyvät palvelun piiriin, mitä asiakkaat ja palvelujen tuottajat tekevät palvelun aikana ja miten he toimivat palvelun hyödyntämisen jälkeen. Palvelupolut muodostuvat palvelutuokioista, kontaktipisteistä ja palvelukokemuksen kannalta kriittisistä pisteistä. (Mäkinen 2018, 115.) Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus ja se toteuttaa muotoilulle tyypillistä suunnittelumallia, jossa ongelma pilkotaan osahaasteisiin, jolloin asian ytimeen on helpompi päästä kiinni (Tuulanniemi 2011).

Käyttäjättestauspajoja järjestettiin myös palveluntarjoajille, joiden tuottamat palvelut löytyvät manuaalin valikoimasta. Palveluntarjoajilla on mahdollisuus lisätä ja muokata omia palvelujaan, jotta palvelumanuaalista olisi löydettävissä aidosti reaaliaikainen tieto. Käyttäjättestauspajoihin oli kutsuttu palveluntuottajia opetus- ja koulutusosalta, järjestöistä sekä kunnalliselta puolelta. Työpajoissa käytiin osa-alue kerrallaan läpi käytettävyyttä palveluntarjoajan näkökulmasta.

Käyttäjätetauspajojen tulosten pohjalta luotiin aina uusi parannettu prototyyppi yhteistyössä ulkoasua suunnitelleen työntekijän kanssa. Prototyyppiä parannettiin jokaisen käyttäjätetauspajan jälkeen saadun palautteen pohjalta. Kehittämismalli oli vahvasti iteratiivinen ja kehämäinen (Stickdorn ym. 2018; Tuulaniemi 2011; Miettinen 2011, 15). Palvelun kehittämistä jatketaan edelleen käyttäjätetaustyöpajojen tulosten pohjalta.

Kehittämistyön osana toteutettiin myös tiimivierailuja. Vierailut toteutuivat kahdeksassa tiimissä, sillä kaikkiin ei ollut mahdollista päästä vierailulle. Lisäksi Helsingissä toteutettiin asiantuntijarinki vuonna 2024 viidellä kokoontumiskerralla. Ringissä keskusteltiin käynnissä olevasta kehityksestä asiantuntijoiden kanssa ja haettiin näkemyksiä eri teemoihin (mm. palvelukategoriat, työnhaun tilanteet, haun toimiminen, koontisivujen toiminnallisuudet). Tämän lisäksi on järjestetty myös kuntayhteisiä sisällöntuotannon työpajoja, joissa on haettu yhteisiä näkemyksiä sisällöntuotannon ja sisältömuotoilun kysymyksiin, kuten selkokielisyyteen. Tiimivierailuja käytettiin myös perehdytykseen ja samalla kerättiin palautetta kehittämistyön tueksi. Vierailujen nähtiin olevan tärkeitä, koska työllisyyspalveluissa asiakaskunta on monimuotoista ja eri tiimeissä käytetään hyvin erilaisia palveluja ja erilaista työtä riippuen asiakasryhmästä. Tiimien työn ja asiakaskunnan eriävyyksien vuoksi on mielekästä käsitellä ja testata manuaalia jokaisessa tiimissä erikseen kokonaiskuvan ja tiimikohtaisten tarpeiden ja kokemusten selvittämiseksi.

Työnhakija-asiakkaiden version kehittämissuunnitelma on käynnistymässä ja se on aloitettu sähköisesti lähetetyllä kyselyllä, jonka jälkeen tavoite on edetä käyttäjätetaukseen. Asiakaskysely toteutettiin yhdessä asiakasryhmän parissa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa. Palvelujen erityispiirteenä nähdään julkisen sektorin palveluille tyypillinen tilanne, jossa palveluihin ohjautumista ohjaa lainsäädäntö ja erilaiset asiakkaan tilanteeseen liittyvät tekijät, tällöin on perusteltua hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta kuulemisen pohjalta. Asiantuntijat myös kuvasivat asiakkaiden tilanteita ja palvelutarvetta kyselyn pohjalta.

Kyselyssä kartoitettiin asiakkaiden digitaitoja, millainen kokemus heillä on saaduista palveluista ja digipalvelun käytöstä, sekä millaisia toiveita ja käyttötarpeita heillä on palvelulle. Kyselyistä on edetty asiakasnäkymien määrittelyyn yhdessä työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden kanssa ja järjestetty 2 kuntayhteistä työpajaa aiheena muun muassa asiakkaan etusivun sisältöjen määrittely, jonka tulosten pohjalta määritellään asiakaskäytön minimi-toteutus. Tästä on edetty asiakkaiden haastatteluihin ja käyttäjätetauspajoihin sekä prototyypin rakentamiseen. Tavoitteena on muotoilla palvelumanuaali vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa siitä saavutettava ja palveluihin ohjautumista helpottava työkalu, jota he pystyvät itsenäisesti käyttämään.

3.3 Laadullinen tutkimus menetelmällisenä valintana

Tutkittavaa ilmiötä eli palvelumuotoilun käyttöä kehittämistyössä julkisen sektorin organisaatioissa on lähestytty laadullisesta aineistosta käsin, laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta käsin. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kohdehenkilöiden näkemyksistä, tunteista, kokemuksista ja merkityksistä, joita he tutkittaville asettavat. Laadulliselle tutkimukselle leimallista on se, että viime kädessä kyse on aina tutkijan tulkinnasta tutkittavien näkemysten suhteen, ei autenttisesta ja suoraviivaisesta kokemusten esille tuomisesta. (Puusa & Juuti 2020.)

Haastattelut ja muut tulkinnan kohteena olevat dokumentit ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillistä aineistoa. Laadullisen tutkimuksen nähdään olevan tärkeää, sillä se nostaa esille ilmiöitä ja tapahtumia, joihin ei muilla menetelmillä päästäisi käsiksi. Se on erityisen hyvä menetelmä tavoittamaan yksilöiden kokemuksia sekä metodologisesti ainoa tapa analysoida osin avoimia kysymyksiä sisältävää puolistrukturoitua teemahaastattelua. (Puusa & Juuti 2020; Alasuutari 2011.)

Erittelen tässä osiossa aineiston keruuprosessia ja analyysivaihetta. Kuvaan haastatteluprosessin kulun ja jatkan tästä aineiston analyysivaiheen kuvaukseen.

3.3.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Palvelumanuaalin kehittämisprojekti on mielenkiintoinen esimerkki palvelumuotoilun käytöstä kehittämistyön osana julkisella sektorilla. Palvelumanuaalia kehitetään viranomaistyössä toimiville henkilöille asiakastyön tueksi. Kehittämissä hyödynnetään erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja käyttäjättestausta. Kiinnostava erityispiirre kokonaisuudessa on loppukäyttäjäasiakasryhmän erityinen asema suhteessa asiakkuuteen. Työllisyyspalveluiden loppukäyttäjäasiakaskunta eli työtä etsivät henkilöt ovat viranomaispalvelun asiakkaita. Tämän tyyppiseen asiakkuuteen tullaan erilaisin lakisääteisin kriteerein, eikä ohjautuminen ole perinteisessä mielessä vapaaehtoista. Palvelumanuaali pyrkii tukemaan loppukäyttäjäasiakkaiden työllistymistä kokoamalla palvelut samaan paikkaan helposti löydettäväksi kokonaisuudeksi sekä helpottamaan työntekijöiden ohjaustyötä. Tämä asetelma palvelujen kehittämisessä tekee tästä tapauksesta erityisen kiinnostavan.

Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa tai tutkimusstrategia, se ei ole tutkimusmetodi perinteisessä mielessä. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä erilaisia tutkimusmetodeja, myös kvalitatiivisia menetelmiä. (Erikson & Koistinen 2005 1-2.) Tutkimusaineisto voi olla eri tavoin kerättyä ja erilaisista lähteistä kerättyä ja se voidaan myös analysoida monenlaisin metodein. Tapaustutkimusta kutsutaankin tutkimusprosessia ohjaavaksi

strategiaksi. Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään syvällisesti tutkittua aihetta tarkastellen sitä erilaisin menetelmin. (Hurme 2024; Erikson & Koistinen 2005, 4.)

Tapaustutkimuksen toteutustapa pohjautuu tutkimusalasta riippuen erilaisiin teoreettisiin- ja tieteenfilosofisiin lähtökohtiin sekä erilaisiin metodologisiin ja menetelmällisiin valintoihin (Erikson & Koistinen 2005,4; Travers 2001). Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa tapausta ja tarjoamaan tietoa ja ymmärrystä siitä ympäristöstä ja kontekstista käsin, jossa ilmiö esiintyy. Tapaustutkimuksellisella lähestymistavalla voidaan tavoittaa syvää ja yksityiskohtaista tietoa tukittavasta tapauksesta. Lähestymistapa soveltuu hyvin esimerkiksi organisaation toimintojen tarkasteluun. (Moilanen ym. 2020.)

Tapaustutkimukselle on leimallista se, että erilaisia aineistolähteitä käytetään rinnakkain ja ne nähdään soveltuvina tutkimukseen. Tätä nimitetään myös triangulaatioksi, erilaisten aineistojen rinnakkaiseksi käytöksi saman tutkimuksen sisällä. Aineistolähteitä voivat olla esimerkiksi haastattelut, tilastot, havainnointi ja erilaiset dokumentit kuten esitteet, kokouspöytäkirjat ja muistiinpanot. Myös epäviralliset haastattelut ja muistiinpanot voivat olla tutkimusaineistoa. (Erikson & Koistinen 2005, 27.)

Tapaustutkimuksellisessa lähestymistavassa voidaan yhdistää ja analysoida saman tutkimuksen sisällä erilaisia laadullisia aineistoja. Olen käyttänyt pääsääntöisenä aineistona litteroituja teemahaastatteluja. Haastattelujen lisäksi aineistona on käytetty projektin omaa dokumentaatiota, käytettyjen palvelumuotoilumenetelmien kuvauksia, projektin Power Point-esityksiä ja erilaisia raportteja. Olen myös tutustunut projektin toimintaympäristöön Helsingin työllisyyspalveluihin mahdollisimman laajasti erilaisen dokumentaation ja muun kirjallisen aineiston pohjalta sekä tehnyt avainhenkilöhaastatteluja. Minulla on myös henkilökohtaista kosketuspintaa työllisyyspalveluihin oman työhistoriani kautta.

3.3.2 Tapaustutkimuksen prosessi

Erikson ja Koistinen (2005, 19) kuvaavat tapaustutkimuksen olevan monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi. Prosessi koostuu useista vaiheista, jotka tarkentavat, käsittelevät ja keskustelevat aineistoa, vertaavat sitä sekä kehittävät vuoropuhelua empiirisen aineiston ja käytettävän teorian välillä. Tapaustutkimuksen prosessi etenee aloittamalla tutkimuskysymysten muotoilusta, jäsentämällä tutkimusasetelmaa, määrittelemällä ja valitsemalla tarkasteltavat tapaukset ja jatkaa määrittelemällä teoreettiset käsitteet ja näkökulmat. Analyysivaiheessa selvitetään aineiston ja tutkimusten välisen vuoropuhelun logiikkaa, tarkennetaan analyysitapa ja lopulta päätetään raportoinnin tapa.

Tapaustutkimuksessa laadulliseen aineistoon voidaan hyödyntää kaikkia laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tapaustutkimukseen on kehitetty myös omia menetelmiä. Luokittelut,

kategorisoinnit ja tyypittelyt ovat tavallisimpia lähestymistapoja analyysissa. Täytyy muistaa että tutkimuksessa kyse on aina tulkintojen tekemisestä. (Erikson & Koistinen 2005, 1.)

3.4 Teemahaastattelut

Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Teemahaastatteluilla tarkoitetaan haastattelujen rakentamista ennalta mietittyjen teemojen varaan. Haastattelut on suunniteltu teemoja mukailleen etukäteen ja tilanne on haastattelijan ohjauksessa, mutta ne antavat mahdollisuuden myös soveltaa ja tavoittaa haastattelun kokemusta kaavan ulkopuolelta. Teemahaastattelut ovat luonteeltaan melko avoimia ja tilanteen mukaan eläviä, kuitenkin haastattelun onnistuminen edellyttää etukätestä kirjallisuuskatsausta tai muuta perehtymistä tutkittavaan ilmiöön, taustoihin ja olemassa olevaan tutkimukseen. Teemahaastattelun tekeminen edellyttää tutkijalta perehtyneisyyttä ilmiön taustaan ja teoriaan ja haastatelluilta puolestaan omakohtaista kokemusta tai muutoin syntyneitä näkemystä haastattelun aihepiiristä. Etukäteen on myös tarpeellista pohtia, miten teemat ohjaavat haastattelua. (Puusa 2020.)

Teemahaastattelut valikoituivat aineiston keräämisen muodoksi, koska tällä tavoin voidaan tavoittaa mahdollisimman laajasti, mutta strukturoidusti haastateltavien kokemusta aihepiiristä. Teemahaastattelut istuivat hyvin tutkielmaan, jossa tavoiteltiin syvempää näkemystä kehittämisprojektin sisällöstä ja sen linkittymisestä palvelumuotoilun käyttöön julkisen sektorin kontekstissa. Haastattelut ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineistonkeruun menetelmä. Haastattelun tavoitteena on päästä käsiksi haastateltujen kokemusmaailmaan syvemmällä otteella. Haastattelun analysoinnin on tarkoitus tuottaa uskottavia päätelmiä käsiteltävästä ilmiöstä. (Puusa 2020.)

Haastattelut toteutettiin haastattelijan ja haastateltavan välisinä nauhoitettuin Teams-tapaamisina. Haastateltavat informoitiin etukäteen sähköpostitse toimitetulla saatekirjeellä ja pyydettiin suostumus tutkimukseen erilliselle suostumuslomakkeelle. Haastatteluja oli yhteensä viisi ja niiden kesto oli 30-60 minuuttia. Haastateltavat valikoituivat tapaustutkimukselle tyypillisesti avaininformanttina toimineen projektissa toimivan henkilön kautta (Erikson & Koistinen 2005). Ajatuksena oli löytää haastateltavat, joilla olisi mahdollisimman paljon tietoa tästä tapauksesta ja tätä kautta tavoittaa myös heidän kokemuksiansa kautta näkemystä palvelumuotoilun käytöstä julkisella sektorilla. Haastateltavilta kerättiin taustatietoina nykyinen työtehtävä, koulutustausta ja työhistoria palvelumuotoilun tehtävissä.

Haastattelu oli jaettu temaattisiin osuuksiin ja kustakin osuudesta oli tarkempi kysymyslista, joka ohjasi keskustelua. Teemahaastatteluille ominaisesti tarkoituksena oli tavoittaa tutkittavien kokemusta laajemmin ja antaa haastattelutilanteen viedä sen sijaan, että olisi nojattu tarkasti kysymyslistaukseen ja sen järjestykseen (Tuomi & Sarajärvi 2024). Haastattelurunko käsitti kaksi laajempaa kokonaisuutta. Ensimmäinen osuus käsitteli spesifisti tapausesimerkinä käytetyn projektin palvelumuotoilumenetelmien käyttöön, valintaan ja arviointiin

liittyviä kysymyksiä. Toinen osio puolestaan käsitteli palvelumuotoilun käyttöä, haasteita ja tulevaisuutta julkisella sektorilla laajemmassa kontekstissa.

Kysymykset syntyivät teorian ja tapausesimerkin taustojen pohjalta. Ennen varsinaisia haastatteluja tutustuin projektiin sähköisen materiaalin kautta sekä haastattelemalla ja hankkimalla tietoa projektissa toimivilta henkilöiltä. Pyrin selvittämään projektin taustat, käytetyt palvelumuotoilun menetelmät, asiakkaiden osallistamiseen pyrkineet toimet ja iteratiivisen kehittämisprosessin vaiheet. Tapaustutkimukselle tyypillisesti kysymykset nousivat juuri tämän projektin erityispiirteistä (Erikson & Koistinen 2005).

3.5 Aineiston analyysi

Alasuutari (2011, Kappale 2) kuvaa laadullisen aineiston analyysin koostuvan kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää analyysitapana koodaamista, jolloin aineisto järjestellään ja nimetään jollain tutkijan soveltamalla tai kehittämällä menetelmällä. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston sisällölliset asiat nimetään eli koodataan. Koodit voivat perustua joko aineistoon, jolloin puhutaan aineistolähtöisistä koodeista tai vaihtoehtoisesti ne voivat perustua teoriaan ja ovat näin teorialähtöisiä koodeja. Mikäli koodit kehitetään itse, edellyttää se aineiston kokonaisuuteen tutustumista ennen nimeämistä. Aineistoa voidaan koodata teematisiin ja käsitteellisiin luokkiin, joilla voi puolestaan olla alaluokkia. (Erikson & Koistinen 2005, 31; Hurme 2024.)

Aloitin haastattelujen analyysin tutustumalla litteroituun aineistoon nostaten esiin teemoja, jotka jaoin erilaisiin alakategorioihin. Koodit olivat nimiä aineistoa yhdistäville tekijöille, joita heijastelin palvelumuotoilun teoriaan ja aiempaan tutkimukseen palvelumuotoilusta julkisella sektorilla. Yhdistelin tehtyjä luokitteluja ja peilasin tuloksia olemassa olevaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen.

Haastatteluista pyrin löytämään yhdistävät tekijät eri haastattelujen välillä ja tekemään näkyväksi haastateltujen kokemus palvelumuotoilun käytöstä julkisella sektorilla sekä kokemukset palvelumanuaalin kehittämistyössä käytetyistä palvelumuotoilun menetelmistä. Analyysissä haastatteluja peilattiin jo olemassa olevaan teoriaan etsien yhdenmukaisuuksia ja mahdollisia eriäväisyyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2024.)

Aineiston koodaamisesta voidaan edetä kaavan etsimiseen käsillä olevasta empiirisestä aineistosta. Kaavan etsimistä käytetään yleisesti laadullisessa tutkimuksessa. Analyysimenetelmässä aineistosta etsitään toistuvia säännönmukaisuuksia, joita pyritään luokittelemaan siten, että ne ovat sisäisesti yhtenäisiä ja keskenään erilaisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että luokiteltu aineisto on kokonaisuus, joka merkitsee tai tarkoittaa jotain tutkittavan asian näkökulmasta

käsin. Keskinäisellä erilaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että kaava ei ole tarkoituksiltaan ja merkityksiltään yhtenevä jonkin toisen kaavan kanssa. Kaavojen pohjalta laaditut luokittelut voivat olla aineistosta sisältä lähteviä eli sellaisia, joita osallistujat itse käyttävät tai vaihtoehtoisesti tutkijan tuottamia joko uusia tai aiempaan tutkimukseen pohjaavia konstruktioita. (Erikson & Koistinen 2005, 32; Hurme 2024.)

Analyysin kautta pyritään rakentamaan tapaukselle selitys, joka tarkastelee ja täsmentää tapahtumien, ilmiöiden ja käsitteiden välisiä suhteita. Erikson ja Koistinen (2005, 32-33) kuvaavat selityksen olevan joko malli tai prosessin kuvaus, joka yhdistetään prosessin lopputuloksiin ja tuloksia tuottavien mekanismien analyysiin.

Tapaustutkimukselle on leimallista etsiä tutkimusjoukko, joka kuvaa juuri tarkasteltavaa tapausta sen sijaan, että tavoiteltaisiin mahdollisimman suurta aineistomassaa. Tapaustutkimus tuottaa tietoa käsiteltävästä ilmiöstä eikä sen puitteissa ole aina mahdollista eikä tarpeellista luoda yleistettävää teoriaa. Aineiston tarve ja määrä lähtee aina tutkittavasta tapauksesta käsin. (Erikson & Koistinen 2005; Hurme 2024; Laine ym. 2007.)

Tapaustutkimusta kritisoidaan usein siitä, ettei se tuota tilastollisia yleistyksiä. Muutamista tapauksista ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta se ei olekaan tapaustutkimuksen varsinainen tavoite. Ensisijaisesti tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tapausten avulla. Merkityksellistä on ymmärtää juuri tämä tapaus itsessään. (Erikson & Koistinen 2005, 34 ; Stake 1995, 7-8.) Tässä tutkielmassa analysoidaan useampaa haastattelua ja vertaillaan niitä keskenään, jolloin puhutaan teoriaa kehittävästä tapaustutkimuksesta.

Haastattelujen ollessa tapaustutkimukselle ominaisesti henkilöiltä, joilla oli tietoa juuri tästä tapauksesta, ei tuloksista ole tarkoituksenmukaista vetää suuria yleistyksiä. Haastatteluista voidaan kuitenkin nostaa esille palvelumuotoilun parissa julkisella sektorilla työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä palvelumuotoilun käytöstä julkisella sektorilla. Analyysissä haastatteluja peilataan jo olemassa olevaan teoriaan etsien yhdenmukaisuuksia ja mahdollisia eriävyyksiä.

Haastattelut on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmillä, toisaalta peilamalla sisältöä olemassa olevaan teoriaan ja toisaalta katsomalla, mitä aineistosta nousee esille (Tuomi & Sarajarvi 2024).

3.5.1 Teoriaohjaava analyysi tapaustutkimuksessa

Opinnäytteessä kirjalliseen muotoon litteroidut haastattelut on analysoitu lähestyen aineistoa teoriaohjaavaan sisällönanalyysin keinoin, sillä aineistoon on läpi analyysivaiheen heijasteltu aiempaa kirjallisuutta ja teoriaa. Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tarkoitetaan

lähestymistapaa, jossa ajattelua ja päätelmien tekoa ohjaa vuoroin aineisto ja vuoroin teoria. Analyysiyksiköt voivat nousta aineistosta, mutta tulkintaa ja teemoittelua ohjaa teoriapohja. (Alasuutari 2011.)

Alasuutari (2011) kuvaa analyysivaiheelle kriittistä olevan sen, että aineiston pelkistämisen ja havainnoinnin vaiheessa kiinnitetään huomio siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta merkityksellistä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois erilaisten näkökulmien esittämistä ja tuottamista saman tutkimuksen sisällä. Havaintojen yhdistämisen ja vertailun kautta pyritään löytämään yhteisiä nimittäjiä ja suhteuttamaan poikkeukset kokonaisuuteen.

Osin aineistosta esiin nostetut aiheet peilautuvatkin vahvasti jo olemassa olevaan teoriaan ikään kuin vahvistaen sitä. Tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioinnille on tyypillistä tarkastella sitä, miten esille nostettu ja erilaisten päätelmäkettujen pohjalta tuotettu teoria peilautuu olemassa olevaan. (Hakala 2024.) Mikäli teoria eroaa vahvasti olemassa olevasta, voi tutkimuksen luotettavuudessa olla haasteita (Alasuutari 2011, kappale 2.2; Erikson & Koistinen 2005, 41-42).

Alasuutari (2011) puhuu merkitystulkinnasta, jolla tarkoitetaan analyysissä esiin nostettujen asioiden peilaamista aiempaan teoria- ja tutkimuskokonaisuuteen käsiteltävästä aiheesta. Kyse on siis viimekädessä laadulliselle tutkimukselle ominaisesta tutkijan teoriaan ja tutkimukseen pohjautuvasta tulkinnasta.

3.5.2 Dialoginen tematisointi

Teoriaohjaavan analyysin rinnalla on käytetty dialogista tematisointia. Dialoginen tematisointi on analyysimenetelmä, jossa dialogisuus on jatkuvaa vuorovaikutusta teoreettisen ja metodologisen ajattelun, empiirisen aineiston, aiemman tutkimuksen, tutkijan aiemman tiedon kohteesta ja tutkimuskohdetta koskevan kontekstuaalisen tiedon välillä. Vuoropuhelu tähtää analyysin ja johtopäätöksen tuottamiseen ja ilmiön ymmärtämiseen. (Koski 2020.)

Valittua rajattua ilmiötä lähdetään tarkastelemaan sen kontekstuaalisen taustan, sekä historiallisen, rakenteellisen että aikaan ja olosuhteisiin sidotun tiedon kautta. Koski (2020) huomauttaa, ettei teoreettinen tausta ole ainoastaan tausta ja viitekehys, vaan tila, jonka tutkija luo ajattelun pohjaksi ja joka on alati vuorovaikutuksessa aineiston kanssa analyysin tuottamiseksi ilmiöstä.

Analyysiin on lähdetty raakatekstiä kategorisoimalla. Litteroidusta aineistosta on etsitty yhteisiä nimittäjiä, jotka on lopulta koodattu omiksi yläkategorioiksi. Analyysi on tapahtunut jatkuvassa vuorovaikutuksessa teoreettisen taustan ja viitekehyksen kanssa dialogisen tematisoinnin periaatteiden mukaisesti (Koski 2020; Alasuutari 2011).

Kategorisoimalla sisältöä voidaan aineistosta löytää tutkittavaa ilmiötä kuvaavia teemoja. Teemoista pyritään analyysin avulla etsimään vastausta tutkimuskysymykseen. Teemojen keskinäinen suhde, sisäinen vaihtelu, perustelut, poikkeamat ja toistot tuotetaan analyysivaiheessa näkyväksi. Teemat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa. Teemojen tulkinnan ja teoreettisen vuoropuhelun pohjalta ne vedetään yhteen ja tarkastellaan kokonaisuutta tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja pohditaan mitä tämä kaikki kertoo tarkasteltavasta ilmiöstä ja miten tämä vastaa tutkimuskysymykseen. (Koski 2020; Alasuutari 2011.)

3.6 Tapaustutkimuksen haasteet

Tapaustutkimuksen haasteena ja toisaalta vahvuutena nähdään monipuolinen ja runsas aineisto. Ongelmallisena nähdään myös teoriaan sitomisen ja teoreettisten käsitteiden vähäinen määrä, aiemman tutkimuksen puutteellinen esittely, tapauksen puutteellinen kuvaus, tulosten uutuusarvon puuttuminen, aineiston puutteellinen analysointi ja johtopäätösten irrallisuus, kontribuution puute sekä puutteellinen raportointi. Edellä mainitut haasteet koskevat laadullisen tutkimuksen arviointia myös laajemmassa mielessä. (Erikson & Koistinen, 2005, 43-44.)

Tutkimuksen haasteena oli aineiston laajuus ja taustaorganisaation tilanne. Taustaorganisaatio oli tutkielman teon aikaan keskellä suurta organisaatiomuutosta, joka vaikutti paitsi ajankohtaisen ja paikkaansa pitävän organisaatiokuvauksen tuottamiseen myös henkilöstön ajankäytön mahdollisuuksiin keskellä kiireistä muutosprosessia. Organisaatio on tutkielman ilmesytyessä mahdollisesti erilainen kuin sen tekoaikaan. Muutosten vuoksi en kokenut tarpeellisena tuottaa laajaa kuvausta taustaorganisaation rakenteesta.

Muutoksen tiedostaen tein päätöksen keskittää rajausta palvelumuotoilunäkökulmaan julkisen sektorin organisaatiossa, osana viranomaistyötä tekevien ja viranomaistyön asiakkaiden palvelukehitystä. Julkisen sektorin palvelujen kehittäminen ja palvelumuotoilun hyödyntäminen ei ole sidottu tiettyyn organisaatioon tai organisaatorakenteeseen, vaan sitä tehdään monenlaisissa ympäristöissä. Julkinen sektori omine erityispiirteineen, asiakaslogiikkoineen ja rahoituspohjineen on erilainen ympäristö toteuttaa palvelumuotoilua, eikä tietty organisaatorakenne varsinaisesti ole keskeisin muuttuja tässä kehittämistyössä, joskin sillä on toki vaikutusta työn raameihin ja reunaehtoihin.

4 Tulokset

Erittelen tässä osiossa haastatteluista analyysin kautta esiin nostettuja tuloksia haastateltujen kokemuksista. Haastattelu jakautui kahteen osa-alueeseen, joista kussakin oli teemat, joiden ympäriltä haastattelukysymyksiin haettiin haastateltavan kokemusta palvelumuotoilun

käytöstä julkisen sektorin projektissa. Ensimmäinen osio koskee tarkastelun kohteena ollutta tapausesimerkkiä ja kokemuksia juuri tämän projektin palvelumuotoilutoteutuksesta. Toinen osio käsittelee haastateltujen kokemuksia palvelumuotoilun käytöstä julkisella sektorilla laajemmassa kontekstissa.

Projektissa on käytetty useita palvelumuotoilumenetelmiä, joilla käyttäjäryhmää on osallistettu suunnitteluun. Haastattelun ensimmäisessä osiossa pyydetään pohtimaan palvelumuotoilun välineistön muodostamaa kokonaisuutta ja arvioimaan sen soveltuvuutta julkisen sektorin kehittämissuunnitelmissa. Toisessa osiossa vastaajia pyydetään kertomaan aiemmin tekemänsä palvelumuotoilutyön pohjalta laajempaa näkemystä palvelumuotoilun roolista julkisen sektorin kehittämistyössä.

4.1 Kokemukset palvelumuotoilullisten menetelmien käytöstä palvelumanuaalin kehittämistyössä

Tapausesimerkkiä käsiteltiin menetelmien valinnan ja arvioinnin teemojen kautta. Haastattelussa aihetta pyrittiin lähestymään palvelumuotoilukulmalla heijastellen tapausesimerkin toteutusta ja suunnittelua palvelumuotoilun teoriaan ja menetelmiin. Haastateltavilta kysyttiin, miten menetelmät on valittu, mikä oli kehittämisen päätavoite, miten osallistujat huomioitiin suunnitteluvaiheessa ja millaisia kokemuksia toteutuneista pajoista osallistujille ja järjestäjille oli noussut.

Suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen vaikutti erityisesti laaja- ja monimuotoinen loppukäyttäjärühmä. Tavoitteena oli luoda järjestelmä, joka palvelee työntekijöitä palveluohjauksessa, loppukäyttäjäasiakkaita omaan tilanteeseen sopivan palvelun löytämisessä sekä sisällöntuottaja-asiakkaita siinä, että asiakkaat löytäisivät heidän palvelunsa ja osaisivat ohjautua oikeaan paikkaan. Palvelumanuaalin käyttäjäkunta on paitsi fyysiseltä määrältään suuri, myös tarpeiltaan ja käyttötavoiltaan moninainen ja tämä vaikuttaa haastateltujen mukaan vahvasti kehittämistyöhön.

4.1.1 Kehittämisen tavoitteet ja suunnitteluvaiheen kokemukset

Haastatteluista nousi esille se, että tarkastelun kohteen olevassa projektissa suunnitteluvaiheessa pyrittiin ottamaan huomioon käyttäjäryhmän tarpeet ja työnkuva. Työpajojen aiheet ja keskustelujen teemat valittiin käyttäjiltä saadun palautteen pohjalta. Projektissa otettiin asiantuntijoiden työnkuva huomioon ja projektin alussa tehtyjen taustatietojen hankkimiseen tähtävien toimien pohjalta pohdittiin, mitä tietoa asiantuntijoilta kerätään. Kehittämistyössä pyrittiin ottamaan huomioon myös asiakaskunnan laaja kirjo ja asiantuntijoiden työnkuvan ja asiakasryhmän moninaisuuden vaikutukset työhön. Projektissa pyrittiin hyödyntämään myös työntekijöiden mahdollinen oma kokemus asiantuntijan tehtävässä.

Projektissa nähtiin sisällöntuotannosta kumpuavia kehittämistarpeita, joista haluttiin kerätä tietoa loppukäyttäjiltä eli työllisyyspalveluiden asiantuntijoilta. Vastauksista nousi esille käytettävyyden ja palveluiden löydettävyyden ensisijaisuus palvelun käytössä. Helppokäyttöisyys ja informatiivisuus nähtiin keskeisenä tavoitteena. Palveluiden saavutettavuus ja yhdenvertaisuus ovat julkisella sektorilla kehittämistä ohjaava normi. Myös laki velvoittaa toimijoita saavutettavuuden huomioimiseen. (Ahonen 2017.)

Palvelumanuaalin helppokäyttöisyys ja palveluiden helppo löydettävyys koettiin tärkeäksi myös organisaation näkökulmasta, sillä helppokäyttöinen ja nopea järjestelmä tehostaa kaikkien työtä. Projektissa haluttiin vastata käyttäjäryhmän palautteeseen ja muokata järjestelmästä mahdollisimman hyvin käyttäjien tarpeisiin vastaava. Tämän nähdäänkin olevan palvelumuotoilutyön keskeinen tavoite. (Tuulaniemi 2011; Arantola & Simonen 2009, 5-6.)

Haastatellut kuvasivat kehitystyön suunnittelussa keskeisimmäksi tavoitteeksi osallistaa suunnitteluun järjestelmää omassa työssään käyttäviä asiantuntijoita. Yhteiskehittäminen nähdään keskeisenä onnistumistekijänä palvelumuotoiluprojektille, jossa palvelua pyritään parantamaan (Ramaswamy & Ozcan 2018, 202 : Steen ym. 2011, 6).

Tärkeänä nähtiin myös vastata palautteeseen ja kehittämistarpeisiin, jotka olivat nousseet palvelumanuaalin ensimmäisen version käyttöönoton yhteydessä. Oleellista oli löytää palvelun toiminnan ongelmakohdat ja etsiä näihin ratkaisua yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Menetelmien valikoitumisen keskiössä oli löytää palvelumuotoilumenetelmät, jotka osallistavat henkilöitä sekä soveltuvat keskustelun herättelyyn ja palautteen keräämiseen jo olemassa olevasta palvelusta.

Työntekijät olivat jo aiemmin käyttäneet samantyyppistä järjestelmää ja tämä oli huomioitava suunnitteluvaiheessa. Tavoitteena oli kehittämisen menetelmin siirtymävaiheen sujuvoittaminen ja siirtymän tukeminen.

4.1.2 Menetelmien valikoituminen ja kokemuksia käytöstä

Haastatellut kuvasivat kaikkien palvelumuotoilun näkökulmasta valittujen menetelmien olleen yhteiskehittämiseen soveltuvia, ja asiakasymmärrystä pyrittiin muodostamaan prosessin alusta alkaen. Arantola ja Simonen (2009, 5-6) huomauttavat, että asiakasymmärryksen tulisi tulla osaksi prosessin kaikkia vaiheita ja olla mukana kehittämisessä heti alusta lähtien. Palvelumanuaalin kehittämisprosessi on luonteeltaan vahvasti iteratiivinen ja palvelua kehitetään jatkuvasti (Stickdorn ym. 2018; Tuulaniemi 2011). Asiakkaiden kanssa yhteiskehitettyä prototyyppiä testattiin käytännössä ja käyttäjätestauksen työpajoista haettiin kokemusta ja kommentteja toiminnallisuuksien soveltuvuudesta ja kehitystarpeista.

Menetelmien valintaan vaikuttivat osaltaan palvelun suuret käyttäjämäärät. Työntekijöitä sekä henkilöasiakkaita on useita tuhansia ja sisältöä tuottavia palvelujen edustajiakin useampi sata. Henkilöasiakkaiden osallistaminen kehittämiseen koettiin haastavana, sillä viranomaispalvelun asiakkaiden kontaktointiin liittyy lakisääteisiä rajoitteita ja tämän lisäksi edustavaa otosta hyvin laajasta ja monimuotoisesta ryhmästä on vaikea löytää.

Menetelmien suunnitteluun oli lähdetty kartoittavalla otteella, hyödyntäen käyttäjäkyselyjä sekä muita keinoja, joiden avulla selvitettiin käyttäjäryhmän tarpeita. Tämän lisäksi oli tehty täsmäotantaa, valiten pienempiä ryhmiä, joiden käyttötarvetta ja laatuvaatimuksia selvitettiin. Palvelumuotoilliset menetelmät olivat osin valikoituneet aiemman kokemuksen pohjalta eli sen perusteella, minkä on nähty toimivan ja minkä ei. Valinnassa oli haastateltujen mukaan painotettu osallistujaryhmän ominaisuuksia ja preferenssejä, mikäli osallistujat ovat olleet etukäteen tiedossa.

Menetelmien toteutusvaiheessa haastatellut kuvasivat tärkeänä pyrkimyksenä pitää menetelmät riittävän yksinkertaisina ja itsensä selittävinä. Toteutuksessa huomioitiin osallistujien määrä ja pyrittiin antamaan mahdollisuus mahdollisimman vapaaseen keskusteluun ja työskentelyyn. Päätavoitteena oli luoda tila mahdollisimman sujuvalle keskustelulle ja mahdollisuudelle tuoda omia näkökulmia esiin. Suunnittelua ohjasi periaate yhteiskehittämisestä ja asiantuntijoiden ja sidosryhmien mukaan otosta kehittämisen alusta lähtien (Miettinen 2018; Tuulaniemi 2011; Arantola & Simonen 2009).

Pyrkimyksenä oli saada kehittämistoimintaan mukaan asiantuntijoita kaikilta eri palvelulinjoilta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava otos ja kaikkien asiakkaiden palvelutarve esiin. Mukana oli myös henkilöstöä taustatyöstä, kuten sovelluskehittämisestä. Kehittämistyössä pyrkimyksenä oli saada kaikki kiinnostuneet mukaan.

Asiantuntijoiden virkatyön luonne ja siihen liittyvä työajan säännöstely sekä kiireinen työarki vaikeuttivat työpajaosallistujien hankintaa. Työpajoihin olisi toivottu laajempaa otantaa ja talon sisäisten tiimien mahdollisimman laajaa osallistumista. Osassa työpajoista työntekijöiden joukko painottui niin, että jotkut tiimit olivat laajemmin edustettuina kuin toiset. Eri tiimien erilaisen asiakasprofiilin vuoksi tästä voi seurata tiettyjen asiakasryhmien tarpeiden korostuminen. Haastateltu tiimi kuvasi huomioineensa tämän suunnittelutyössä ja tulosten analyysissä. Osallistujatilanne myös eli projektin aikana ja myöhemmän vaiheen pajoihin osallistujia oli runsaammin.

Kehittämiseen varattua aikaresurssia toivottiin lisää sekä kehittävän henkilöstön osalta että asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden osallistumismahdollisuuksien edistämisen suhteen. Suuremmalla osallistujamäärällä palveluvalikoimaan liittyviin asiakaskategorioihin olisi saatu lisää tarkkuutta, mikä olisi parantanut ymmärrystä toiminnallisuuksien järjestelystä asiakkaan konkreettiseen tilanteeseen. Esille nostettiin myös erilaisia teknisiä haasteita erilaisten

digitaalisten työskentely-ympäristöjen käytön kanssa. Haastatellut näkivät kehittämistyötä haastavan sekä erilaiset rakenteelliset että organisatoriset tekijät, erityisesti resurssien suhteen.

4.2 Palvelumuotoilun menetelmien tuottama lisäarvo projektin kehittämistyössä

Haastatellut kokivat, että suurin lisäarvo, jota palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä saavutettiin, oli ymmärrys siitä, mitkä ominaisuudet ja toiminnallisuudet ovat kriittisiä loppukäyttäjille. Käyttäjätestauksilla saatiin ymmärrystä siitä, miksi ja miten tietty käyttäjä käyttää tätä palvelua, miten hän käyttää sitä ja onko palvelu aidosti saavutettava. Tärkeää on ollut myös varmistaa, että sisällöntuottajat kokevat käytettävyyden hyväksi ja palvelujen lisääminen sujuu heiltä mutkattomasti. Erilaisten tarpeiden ja käyttökokemusten keräämiseen palvelumuotoilun menetelmät ovat laajalti soveltuvia (Tuulaniemi 2011).

Haastateltavat kertoivat kattavan asiakasymmärryksen merkityksen korostuneen heidän projektissaan, sillä loppukäyttäjäasiakkaiden eli työtä etsivien henkilöiden tilanteet, tarpeet ja taustat ovat hyvin erilaisia. Ymmärrys asiakkaiden moninaisista tarpeista oli tärkeää saavuttaa, jotta kehitettävä järjestelmä vastaisi mahdollisimman hyvin todettuun tarpeeseen. Haastatellut kokivat, että ryhmäkeskustelut toivat laajasti tietoa loppukäyttäjäasiakkaiden tarpeista. Yhteiskehittämisen menetelmien nähtiin olevan edellytys kehittämistyölle. Haastatellut näkivät, että kehittämistyö edellyttää käyttäjien kokemuksen keräämistä ja mukaan ottamista heti alkumetreistä alkaen (Miettinen 2018; Arantola & Simonen 2009, 5-6).

Lisäarvona nähtiin myös ajatusketjujen haastaminen palvelumuotoilun menetelmien kautta. Menetelmissä koettiin usein olevan jotain uutta ja erilaista, mikä antoi hyviä raameja työskentelylle. Oikein käytettynä ne helpottivat työskentelyä ja ohjasivat sitä oikeaan suuntaan.

4.2.1 Onnistumisen kokemukset

Haastateltuja palvelumuotoiluprosjektissa mukana olleita pyydettiin oman kokemuksensa pohjalta arvioimaan käytettyjen palvelumuotoilumenetelmien toimivuutta juuri tässä projektissa. Haastateltuja pyydettiin arvioimaan myös palvelumuotoilullisten työpajojen osallistujien kokemusta.

Ryhmätyöskentely ja konkreettisten teemojen pohjalta keskustelua mahdollistaneet työtavat koettiin toimivana. Työskentelytapa, jossa osallistujilla oli mahdollisuus työstää ajatuksia kirjallisesti, mutta tiiviisti, koettiin hyvänä. Mielenpitoisten esien tuominen voi olla helpompaa, mikäli niitä ei tarvitse sanoa ääneen isommassa ryhmässä, tällöin saadaan vastauksia laajemmin. Ryhmien pieni koko ja osin käytetty etätoteutus toivat koettua haastavuutta menetelmien toteuttamiselle. Työpajoista saatiin kuitenkin vastaukset esillä olleisiin kysymyksiin.

Erityisen toimivana koettiin pajassa läpi käytyjen asioiden yhteen vetäminen ja uusien kommenttien kerääminen pajojen päätteeksi. Pajojen osallistujille avattiin jatkotyöskentelyn prosessia ja sitä, kuinka heidän osallistumisensa ja työnsä todella vaikuttavat lopputulokseen. Tärkeää oli nähdä, että asiat todella muuttuvat tehdyn kehittämistyön pohjalta. Kehittämistyössä mukana oleminen koettiin työntekijöiden taholta tärkeäksi. He kokivat merkityksellisenä olla mukana kehittämistoimenpiteessä, koska näin näkee prosessin uudella tavalla. Työpajoihin osallistuneet asiantuntijat olivat haastateltujen mukaan kokeneet myös keskusteluvuuden mielekkäänä.

Haastatellut kokivat työpajojen tuovan nopealla syklillä palautetta kehittämistyöstä ohjaten sitä oikeaan suuntaan. Tärkeänä nähtiin mahdollisuus hyödyntää käyttäjäkokemus heti alusta alkaen (Tuulaniemi 2011; Arantola 2006). Mielekkäänä koettiin asiakaskeskeinen lähestymistapa, jossa yhdessä työskentelemällä pyrittiin löytämään toimivia ratkaisuja käsillä olevaan asiaan (Mattelmäki 2015, 27).

Palvelumuotoilullisten menetelmien hyöty koettiin myös pajojen järjestämisestä seuranneen ammatillisen osaamisen lisääntymisen kautta. Tämän lisäksi koettiin, että pajojen toteutuksen kautta saatiin lisää varmuutta palvelumuotoilumenetelmien käyttöön sekä fasilitointiin. Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen kehittämistyössä nähtiinkin omaa ammattidentiteettiä vahvistavana tekijänä.

Haastatteluista nousi esille ajatus siitä, että tulevaisuudessa olisi hyvä jatkuvammin ja useammin päästä testauttamaan käyttäjillä ominaisuuksia jo ennen kuin järjestelmä valmistuu. Haastateltujen mukaan voitaisiin vastata käyttäjien tarpeisiin paremmin, jos säännöllisesti tehtäisiin käyttäjätestausta prototyypin avulla. Tärkeänä nähtiin myös prosessinomaisuus isojen ominaisuuksien suhteen, eli työpajoihin osallistuneiden mahdollisuus seurata prosessin kulkua ja järjestelmän kehittämistä. Tämän lisäksi jatkuva palautteen kerääminen isoissa merkittävässä ominaisuuksissa nähtiin hyödyllisenä ja tarpeellisenä tulevaisuutta ajatellen.

Haastateltavien mukaan palvelumuotoilullisiin työpajoihin osallistuneet asiantuntijat kaipaavat kehittämistyötä, joka menee konkreettiselle tasolle ja jossa heidän työtään ymmärretään ja heidän kokemustaan käytössä olevista ja kehitettävistä työkaluista kysytään. Mikäli kehittäminen ei mene konkretian tasolle tai sitä ei koeta arjen työtä heijastelevaksi, siihen osallistuminen ei koeta mielekkäänä. Kehittämistyön tulisi ulottua asiakaspalvelun tasolle ja huomioida työn erityispiirteet. Palvelumuotoilutyöpajoihin osallistuneet kokivat tärkeänä sen, että heiltä kysytään suoraan eikä kehittämistä tehdä jossain muualla. Oman kokemuksen esille tuominen ja mahdollisuus olla mukana kehittämisessä koettiin yleisesti ottaen mielekkäänä.

4.2.2 Koetut haasteet menetelmien käytössä

Menetelmien käytön haasteena koettiin palvelukategorioiden uudelleentyöstöön liittyvät tekijät. Sanalliset esimerkit ja prototyypit olisivat voineet helpottaa työskentelyä. Toisaalta valmiiden pohjien käyttö voi haastateltavien mukaan rajoittaa ajattelua. Fasilitoinnin täytyy olla näissä tilanteissa tarkkaavaista, jotta osataan päästää irti jostain toimintatavasta, mikäli se ei toimi. Fasilitoinnin nähdään olevan merkityksellinen osio myös kaikkien osallistujien äänen esiin tuomisessa (Mäkinen 2018, 46-47).

Haasteena nähtiin osallistamisen ja osallistumisen mahdollisuudet kiireisessä työssä. Osallistujien rekrytointi koettiin haastavaksi tilanteessa, jossa asiantuntijoiden ajasta kilpailivat monet asiat ja lakisääteiset tehtävät. Aikataulutus tilanteessa, jossa osallistujien määrät vaihtelivat alati, oli ajoittain haastavaa.

Palvelumuotoilutyöpajojen toteuttamisen kannalta haasteeksi oli noussut myös työtä hakevien asiakkaiden rekrytointi mukaan suoraan kehittämiseen. Palvelumanuaalia luodaan viime kädessä helpottamaan työtä etsivien henkilöiden palveluohjausta ja lisäämään tietoisuutta heille mahdollisista palveluista. Heidän rekrytointiaan kuitenkin rajoittavat useat säädökset esimerkiksi sen suhteen, missä asioissa heihin saa olla yhteydessä ja miten osallistumisesta voi palkita.

4.3 Palvelumuotoilu ja julkinen sektori

Haastattelujen toinen osio käsitteli palvelumuotoilun käyttöä julkisella sektorilla ja tässä osiossa osallistujia pyydettiin tarkastelemaan kysymystä kaiken heille kertyneen työkokemuksen pohjalta. Tässä osiossa ei käsitellä ainoastaan tapausesimerkkiä vaan haastateltujen kokemusta laajemmassa kontekstissa.

Haastateltavilta kysyttiin kokemusta palvelumuotoilun tuomasta lisäarvosta kehittämistyöhön julkisella sektorilla, toimivista menetelmistä, kokemuksista menetelmien käytöstä, palvelumuotoilun kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista sekä siitä, kuinka palvelumuotoilun käytön voisi juurruttaa kiinteäksi osaksi julkisen sektorin toimintaa.

4.3.1 Palvelumuotoilun käytön tuoma lisäarvo julkisen sektorin kontekstissa

Haastatellut kokivat palvelumuotoilun menetelmien käytön tuoneen lisäarvoa kehittämistyöhön. Eräs haastateltu kuvasi osuvasti määrittelytyön olevan vain valistuneita arvauksia, mikäli asiakkailta ei kysytä, mikä toimii ja mikä ei. Vastaajan kertoman mukaan on mahdotonta tietää, mitä halutaan ja toivotaan, jos tätä ei kysytä loppukäyttäjiltä. Heidän osallistamisensa erilaisilla menetelmillä nähtiin antavan suurimman arvon käyttäjämääräyksen osalta. Asiakasymmärryksen muodostumisen nähdään tutkimuskirjallisuudessa olevan palvelumuotoiluprosessin oleellisin vaihe (Tuulaniemi 2011).

Tämän lisäksi koettiin, että kehittämistyössä voi muuttua sokeaksi omalle työlleen. Tällöin ei huomata, mitä loppukäyttäjät tarvitsevat ja minkä he kokevat haastavana. Käyttäjäkommunikaatio nähtiin vastaajien parissa hyvin tärkeänä. Asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen tuottaa intensiivistä tietoa, jota muilla keinoin ei voida saavuttaa (Stickdorn 2018; Mietinen 2018). Eräs haastatelluista kuvasi kehittämisen tekemisen ilman palvelumuotoilullisia toimenpiteitä olevan sokeassa huitomista.

Haastatellut kokivat parhaan vasteen kehittämisen kannalta tulleen palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisestä omassa työssään. Vastaajat kokivat menetelmien hyödyntämisen tuovan kokemuksen siitä, ettei tehdä turhaa työtä, vaan erilaisin keinoin selvitetään aktiivisesti, mitä pitäisi tehdä ja miten. Nähtiin, että ilman järjestelmällistä yhteiskehittämistä kyse on ainoastaan asiakkaiden tarpeiden olettamisesta. Asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön ei myöskään olisi mahdollista ilman palvelumuotoilun menetelmien käyttöä.

Haastattelusta nousi esille kokemus siitä, että konteksti, jossa käytettävät metodit luodaan, vaikuttaa lopputulokseen. Konteksti voi vaikuttaa myös arvoihin, joita kehittämistilanteissa ilmenetään ja se on hyvä tiedostaa. Myös käytetyt termit, ja se miten asioita nimetään voivat vaikuttaa metodien käyttöön ja työpajojen lopputulemaan. Haastatellut kokivat, että palvelumuotoilua ei voi lähestyä täysin neutraalina työkalupakkina. Tehdyissä valinnoissa ja lopputuloksessa näkyy aina menetelmien käyttäjien jakamat arvot.

4.3.2 Palvelumuotoilun erityispiirteitä julkisella sektorilla

Haastatellut kokivat julkisen sektorin erityispiirteeksi laajan ja moninaisen asiakaskunnan, joka ei välttämättä itsenäisesti ohjaudu palvelun piiriin vaan on asiakkaana omaan tilanteeseensa liittyvien tekijöiden johdosta. Julkisen sektorin palveluissa osa asiakkaista ei ole omasta halustaan, vaan erilaisten kriteerien täytyessä heidät on ohjattu palvelun piiriin. Lakisääteisten palveluiden piirissä olevien ääni ei myöskään aina tule kuulluksi. Palveluiden osuuden ja toimivuuden kannalta asiakkaiden kokemuksen esiin tuominen on tärkeää, paitsi inhimillisistä syistä, myös siksi, että resurssit voitaisiin kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti (Ahonen 2017).

Julkisen palvelun on aina oltava saavutettavaa ja tämä täytyy palvelun kehityksessä jollain tavalla ratkaista. Haastatteluissa tuli esille julkisen sektorin erityispiirre julkisena toimijana, jolla on myös lakisäteinen velvollisuus olla saavutettava ja tasapuolinen asiakkaita kohtaan. Palvelumanuaalin ja palveluiden helpon löydettävyyden kehittäminen tukee tätä tavoitetta välillisesti edistäen asiakkaiden tasa-arvoisuutta myös kuntien välillä. (Tamminen & Alanikula 2017.)

Haastatellut nostivat esille sen, että digitaalisen saavutettavuuden kysymyksiä täytyy pohtia aktiivisesti kehittämistyössä ja käyttäjätestauksessa. Esimerkiksi: onko kieli saavutettavaa,

ovatko muut kieliversiot mahdollisia, onnistuuko palvelun käyttö, jos näössä tai lukutaidossa on haasteita, onko rakenne selkeä ja niin edelleen (Tamminen & Alanikula 2017).

4.4 Julkisen sektorin kontekstissa toimivat lähestymistavat palvelumuotoiluun

Julkisen sektorin kontekstissa toimivaksi on koettu keskustelevat ja erilaisia näkökulmia esiin tuovat menetelmät. Haastatellut kokivat näiden menetelmien tuovan esille laajan ja monimuotoisen asiakaskunnan moninaisia tarpeita.

Käyttäjapolkujen ja asiakasymmärryksen merkitys korostuu julkisella sektorilla, jossa asiakasryhmät ovat moninaisia ja tulevat erilaisista taustoista. Esimerkiksi jalkautumalla asiakkaiden pariin voidaan tehdä laajempaa kartoitusta asiakaskunnasta. Tämän lisäksi sidosryhmiä kuten asiakkaita edustavia järjestöjä ja muita asiakkaiden kanssa työskenteleviä, kannattaa hyödyntää, mikäli suora kontakti asiakasryhmään ei ole mahdollinen tai tarkoituksenmukainen.

Loppukäyttäjä asiakkaiden mukaan tuominen voi ajoittain olla haastavaa ja erilaisten lakien ja säädösten ohjaamaa, jolloin alustava asiakasymmärrys on järkevää kerätä sidosryhmiltä. Asiakkaiden mukaan ottaminen myöhemmässä vaiheessa on kuitenkin merkityksellistä (Ahonen 2017). Asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen alkuvaiheesta lähtien mahdollistaa asiakasymmärryksen syntyminen ja varmistaa, että palvelut ja käyttäjät kohtaavat. Haastatellut kokivat, että jatkuva palautteen kerääminen loppukäyttäjä asiakkailta on merkityksellistä.

Haastatellut kokivat erilaiset yhteiskehittämisen muodot toimivana lähestymistapana julkisen sektorin kehittämistyöhön. Yhteiskehittäminen ja asiakkaiden kanssa yhdessä tehtävä innovointi nähdään oleellisimpana lähestymistapana kehittämiseen julkisen sektorin organisaatioissa. Kokemusten mukaan käytettävät menetelmät vaihtelevat kohteen ja organisaation mukaisesti. (Ahonen 2017; Kurronen 2015.)

Haastatellut näkivät, että palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan haastaa asiakkaiden parissa työskenteleviä ja heidän ajatteluaan sekä tapaansa kohdata asiakkaat. Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan myös pyrkiä torjumaan ongelmallista roolitusta ja valta-asemaa työntekijöiden ja asiakkaiden välillä etsimällä ymmärrystä tukevia työkaluja.

4.5 Palvelumuotoilun käytössä koetut haasteet ja mahdollisuudet julkisella sektorilla

Julkisen sektorin osalta palvelumuotoilun käyttöä usein mahdollistaa organisaation sisäinen näkemys palvelumuotoilun merkityksestä ja osaaminen sen käytöstä. Julkisella sektorilla monet asiat ovat vahvasti säädeltyjä ja usein asioihin tarvitaan lupia eri tahoilta. Tällöin merkityksellisenä voi näyttäytyä se, mikä on portinvartijan suhde palvelumuotoiluun, nähdäänkö muotoilu tärkeänä ja halutaanko sitä hyödyntää organisaatiossa.

Haastatellut kokivat organisaatioiden olevan suuria ja hallinnon moniportaista, jolloin asiat tulee hyväksyttäväksi eri tahoilla ja tämä voi hidastaa prosessia. Esimerkiksi loppukäyttäjän näkökulmasta hyvin pieni muutos voi vaatia usean tahon hyväksyntää. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille, että pienessä kehittämistiimissä asioita voidaan edistää nopealla aikataululla ja kevyemmällä hallinnollisilla toimilla.

Julkisen sektorin palvelumuotoilutyötä haastaa haastateltujen kokemuksen mukaan rajallinen resurssi monissa kysymyksissä. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työaika ei välttämättä voi käyttää kehittämistyöhön. Sidosryhmien rajallinen resurssi kehittämistyöhön nähdään myös haasteellisena. Haastatellut kokivat, että olisi tärkeää pohtia, kuinka henkilöstö voi osallistua kehittämiseen työaikansa puitteissa. Kehittämiseen osallistuminen voi luoda kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa ja näkemystä siitä, kuinka kehittämisprosessit etenevät.

Palvelumuotoilutyöskentely ja asiakkaan osallistaminen vievät myös konkreettisesti työaika ja luvan saaminen työajan käyttöön on myös edellytys mahdollisuudelle muotoilla. Virkamies-työssä tähän voi vaikuttaa työsopimukset ja se, onko kehittämistyötä määritelty työsopimuksessa. Yleisesti ottaen kiireellisessä ja viranomaisvastuuta sisältävässä työssä aikaa kehittämistyöhön voi olla vaikea löytää.

Haastatteluista nousi esille kokemus resurssihaasteesta palvelumuotoilun käyttöön organisaation sisällä. Palvelumuotoiluresurssia ja lisäosaamista hankitaan usein talon ulkopuolelta, mutta tässä nähdään haasteellisena se, ettei osaaminen aina jää tiimien käyttöön vaan poistuu palvelun loputtua. Toisaalta ostopalveluista saatava osaaminen ja tuki palvelumuotoiluprosesseihin nähtiin hyvin tärkeänä. Tämän lisäksi koettiin, että organisaation ulkopuolelta tulevat voivat nähdä asioita uusista näkökulmista.

Julkisten organisaatioiden kontekstissa sisäiseen palvelumuotoiluosaamiseen panostamista toivottiin lisää. Puhuttiin pitkästä virtauksesta, jossa osaaminen siirtyy ostopalvelusta henkilöstön käyttöön. Yhtenä haasteena nähtiin ulkoisten toimittajien käyttö standardimenetelmänä. Haastatellut kuvasivat, ettei talon sisällä olevaa muotoiluosaamista aina hyödynnetä ja resurssisyistä tämä ei ole aina edes mahdollista. Palvelumuotoilun nähtiin olevan hyvä lähtökohta kehittämiselle ja osaamisen laajentaminen edistäisi sisäisen kulttuurin muotoutumista, jossa palvelumuotoilua käytettäisiin entistä laajemmin.

Palvelumuotoiluprosessit voivat jäädä keskeneräisiksi tai pelkistetyiksi aikaresurssin puutteen vuoksi ja tämä nähtiin haastavana. Palvelumuotoilun käyttö on usein organisaatiotasolla läsnä tavoitteena, mutta tosiasiallista mahdollisuutta toteuttaa prosesseja laajemmin ei aina resurssikysymyksistä johtuen ole. Haastateltujen parissa koettiin, että julkisella sektorilla palvelumuotoilu voi tulla henkilöstöä vastaan tilanteessa, jossa on tulossa suuria muutoksia ja mahdollisesti leikkauksia. Tällöin palvelumuotoilu voi herättää vastustusta, eikä se ole aina ensimmäinen asia, jota ihmiset kokevat tarvitsevänsä muutoksen keskellä. Tämä ei ole

varsinaisesti palvelumuotoilusta lähtevä ongelma, mutta kuvaa sitä, kuinka ympäröivät organisatoriset tekijät vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja kokemukseen prosessista. Innostuminen kehittämisestä vaatii haastateltujen kokemuksen mukaan stabiiliksi koettua ympäristöä ja perusasioiden toimivuutta.

4.6 Palvelumuotoilun rooli ja integraatio julkisiin organisaatioihin

Haastatellut kertoivat palvelumuotoilun roolin kasvavan julkisella sektorilla ja sen käytön lisääntyneen kehittämismenetelmänä. Kurronen (2015) kuvaa palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen innovoinnin lisääntyneen 2010-luvulta lähtien. Haastateltujen mukaan palvelumuotoilu on juurtunut osaksi monien organisaatioiden päätöksentekoa ja kehittämistyötä, eikä siitä välttämättä puhuta erikseen, vaikka menetelmiä käytetään aktiivisesti.

Haasteena nähtiin, että palvelumuotoilua tulisi tehdä enemmän loppukäyttäjän tarpeiden lähtökohdasta. Usein organisaationäkökulma ohjaa toimintaa, ja ulkopuolelta tulleet tavoitteet eivät aina palvele asiakasymmärrystä. Tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet voivat olla ristiriidassa, ja resurssikysymykset voivat rajoittaa asiakasryhmien kuulemista.

Palvelumuotoilun käyttöön ja prosessien toteutukseen toivottiin lisää tukea ja koulutusta. Työntekijöiden osallistamista kehittämistyöhön ja loppukäyttäjäasiakkaiden kuulemisen mahdollisuuksia kaivattiin enemmän. Nähtiin, että organisaatiossa on tahtotilaa palvelumuotoilun aseman pysyvään jalkauttamiseen, mutta siihen tarvitaan lisää resursseja. Palvelumuotoilun rahallisen arvon ja hyödyn mittaaminen on haastavaa. Hyödyt ilmenevät usein säästöjen ja toiminnan tehostumisen kautta, kuten työntekijän ajan säästämisenä ja asiakkaan palvelun nopeuttamisena.

Palvelumuotoilusta toivottiin julkisten organisaatioiden tasolla laajempaa linjausta ja systemaattista käyttöä osana kehittämistyötä. Organisaation johdon linjaukset ja palvelumuotoiluprojektien suunnitelmallisuus nähtiin tärkeinä, jotta asiakasymmärrys tulisi osaksi toimintaa eikä jäisi irralliseksi. Rakenteelliset ja organisatoriset tekijät voivat vaikuttaa asioiden jalkauttamisen mahdollisuuksiin ja prosessien ajalliseen keston. Kehittämistyön suunnittelussa tulee huomioida lait, asetukset ja erilaiset säädökset (Kurronen 2015; Bason 2011).

Haastatellut kokivat palvelumuotoilun olevan osa organisaation jatkuvaa toimintaa eikä ainoastaan mukana yksittäisissä projekteissa. Palvelumuotoiluosaamisen nähtiin leviävän tiimien sisällä ja oppia saatiin muilta tiimiläisiltä. Palvelumuotoilu- ja fasilitointikoulutukset koettiin tärkeiksi ja niitä toivottiin lisää. Organisaation tuki osaamisen kehittämiseen nähtiin elintärkeänä kehittämistyölle. Organisaatio voi tukea kehittämistä luomalla soveltuvan ja dialogiin kannustavan ympäristön (Grönroos 2017; Cook 2015).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätökset tuloksista jakautuvat kahteen toisiinsa limittyvään osioon. Ensimmäisessä tapausesimerkkiä käsittelevässä osiossa nivotaan yhteen henkilöstön kokemukset palvelumuotoilun käytöstä tässä projektissa. Tulokset käsitellään tavoitteiden, menetelmällisten tavoitteiden, toteutuksen haasteiden ja onnistumisten kautta. Toisessa osiossa käsitellään johtopäätöksiä haastateltujen kokemuksista palvelumuotoilusta julkisen sektorin kehittämistyössä tässä tapausesimerkissä sekä laajemmin myös heille muista projekteista kertyneen kokemuksen kautta.

Pohdin tässä osiossa myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tutkielman pohjalta nousseita kehittämisajatuksia palvelumuotoilun roolin jalkauttamiseksi kiinteäksi osaksi organisaation kehittämistoimintaa. Erittelen tässä osiossa myös opinnäytteen eettisyyteen- ja luotettavuuteen liittyviä näkökohtia sekä rajoitteita.

5.1 Haastateltujen kokemukset palvelumuotoilun käytöstä

Tutkielmaa varten haastateltujen työntekijöiden kehittämistyön tavoitteena oli parantaa ja ratkaista palvelumanuaalin käytössä ilmenneitä haasteita ja tehdä järjestelmästä mahdollisimman käytettävä kaikille sitä tarvitseville tahoille. Palvelun helppo käytettävyys ja saavutettavuus nähtiin asiakkaan edun toteutumisena palveluohjauksen oikea-aikaisuuden ja osuuden lisääntymisen kautta. Etuna nähtiin asiantuntijoiden työn helpottuminen entistä käytettävämmän ohjelmiston myötä ja viime kädessä organisaation etuna palvelupolun tehostamisen kautta.

Tutkielmaan haastateltujen tavoitteena oli löytää osallistavia yhteiskehittämisen menetelmiä, joiden avulla otettaisiin käyttäjäkokemus kehittämisen keskiöön (Tuulaniemi 2011; Arantola 2006, 5-6). Menetelmälliset valinnat pohjautuivat yksinkertaisuuteen, osallistavuuteen ja soveltuvuuteen suurille käyttäjäryhmille. Menetelmien käytön kautta koettiin mahdolliseksi haastaa omia ajatusketjuja. Menetelmät tarjosivat jotain uutta ja erilaista ohjaten kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Palvelumuotoilun käyttö koettiin tässä projektissa tärkeänä ja menetelmällisesti ainoana tapana tavoittaa aidosti asiakaskokemusta.

Yhteiskehittäminen ja aidon asiakasymmärryksen saavuttaminen nähtiin kehittämistyötä eteenpäin vievänä voimana ja edellytyksenä kohderyhmää palvelevan ohjelman syntymiselle. Palvelumuotoilussa asiakas asetetaan aina keskiöön, jotta voidaan luoda aidosti asiakasrpeita vastaava tuote (Tuulaniemi 2011; Steen 2010). Ponnistelut tuotteen kehittämiseksi valuvat hukkaan, mikäli asiakkaat eivät ota sitä omakseen. Asiakaskokemuksen tavoittaminen nähtiin haastavaksi ilman palvelumuotoilumenetelmien käyttöä. Menetelmät tuovat käyttäjilleen intensiivistä tietoa ja palautetta, jota ei muuten saataisi. (Tuulaniemi 2011; Kurroneen 2015.) Yhteiskehittäminen on myös aiemmassa tutkimuksessa nähty toimivana

lähestymistapana julkisella sektorilla tapahtuvaan palvelumuotoiluun. (Ahonen 2017; Torfing, Sørensen & Røiseland 2016; Voorberg, Bekkers & Tummers 2015).

Haastatellut kokivat käyttäjätetauspajojen tuoneen nopealla syklillä palautetta ja parannusehdotuksia ja tätä myöten mahdollistivat käyttäjäkokemuksen hyödyntämisen heti alusta lähtien. Fasilitoitujen pajojen keskusteleavuus ja lopussa toteutettu sisällön yhteenveto ja kokoaminen koettiin hyödyllisenä. Oikeiden kysymysten esittäminen tasavertaisesti kaikilta osallistujilta nähdään muutosfasilitaattorin keskeiseksi taidoksi (Mäkinen 2018, 46-47).

Palvelumuotoilun menetelmien keskeisenä lisäarvona nähtiin saavutettu ymmärrys siitä, mitkä ominaisuudet ja toiminnallisuudet ovat tärkeimpiä loppukäyttäjille. Testauksilla saatiin tietoa myös tavoista, joilla ohjelmaa käytettiin, mitä siltä odotettiin ja oliko manuaali aidosti käyttäjälle saavutettava. Käyttäjätetauspajat koettiin henkilöstön parissa onnistuneina ja keskustelua herättävinä. Henkilöstö koki myönteisenä mahdollisuuden päästä osallistumaan kehittämisprosessiin ja prosessin iteratiivisen luonteen myötä kehittämistoiminnan tulokset tulivat osallistujille konkreettisesti näkyviksi. Nähtiin, että uudelleen testauksessa omat parannusehdotukset olivat tulleet konkreettisesti käyttöön.

Menetelmien käytön haasteena nähtiin palvelukategorioiden uudelleen työstöön liittyviä tekijöitä. Sanalliset esimerkit ja erilaiset prototyypit olisivat voineet helpottaa työskentelyä. Toisaalta haastatellut kokivat, että valmiiden pohjien käyttö voi haastateltavien mukaan rajoittaa ajattelua. Haasteena kehittämistyössä nähtiin myös erilaisia organisatorisia tekijöitä ja resurssikysymyksiä. Viranomaistyön kiireellinen luonne haastoi ajoin henkilöstön osallistumista kehittämistyöhön. Henkilöstöä osallistui enemmän toisista tiimeistä ja epätasaisesti eri kunnista. Pääpaino oli Helsingissä, jolloin vastauksissa oli jonkin verran painottumaa heidän asiakasryhmiensä palveluiden osalta. Tämä huomioitiin kuitenkin kehittämistyössä ja tulosten analyysissa.

Haastatellut kokivat, että palvelumuotoilun menetelmiä ja käyttäjätetausta olisi hyvä päästä hyödyntämään tulevaisuudessa entistä laajemmin ja lisäkoulutusta aiheesta toivottiin sekä asiakaspalvelussa että suunnittelevassa työssä toimivalle henkilöstölle. Palvelumuotoilun käytön koettiin vahvistaneen ammatti-identiteettiä ja luoneen itsevarmuutta ja tarvetta käyttää menetelmiä myös tulevaisuudessa.

5.2 Palvelumuotoilun erityispiirteet ja haasteet julkisella sektorilla

Palvelumuotoilun erityispiirteenä ja vahvuutena nähtiin mahdollisuus haastaa asiakkaiden parissa työskentelevien ajattelua ja tapaa kohdata asiakkaat. Organisaation ja yhteisön arvot ohjaavat ja muokkaavat tehtyä työtä. Palvelumuotoilu ei koskaan tapahdu arvotyhjössä ja se ilmentää aina organisaation ja tekijän arvoja sekä tavoitteita.

Haastatellut kokivat julkisella sektorilla palvelumuotoilua leimaavan sen moninainen asiakas-kunta, joka ei välttämättä ohjautu palveluun omasta tahdostaan. Tämä asettaa haasteita palveluiden kehittämiseksi. Haastatellut kokivat, että haastavassa tilanteessa olevien asiakkaiden ääni ei aina tule kuulluksi, vaikka se olisi tärkeää palveluiden vastaavuuden ja inhimillisten tekijöiden vuoksi. Palvelumuotoilua tulisikin tehdä enemmän loppukäyttäjän tarpeiden lähtökohdasta organisaationäkökulman sijaan (Ahonen 2017). Haastatellut kokivat, että asiakkaiden tarpeet ja organisaatiolähtöiset tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään.

Palvelumuotoilua mahdollistaa organisaation sisäinen näkemys ja osaaminen. Julkisen sektorin byrokratia ja tarve lupien saamiseen useilta tahoilta korostavat portinvartijan suhdetta palvelumuotoiluun. Organisaatiot ja tiimit eivät ole keskenään samanlaisia ja hallintotapoja sekä kulttuureja on laajalla skaalalla.

Haastatellut kokivat julkisella sektorilla palvelumuotoiluosaamisen olevan usein ulkoisten konsulttipalvelujen kautta tulevaa. Tässä nähtiin hyvänä puolena ulkoa tulevan uuden näkökulman ja tuen muotoiluprosesseihin. Toisaalta koettiin, että julkisella sektorilla olisi hyödyllistä tehdä enemmän panostuksia palvelumuotoiluosaamisen talon sisäiseen lisäämiseen esimerkiksi lisäkoulutusten avulla. Koettiin, että organisaatioihin tarvittaisiin lisää kehittämisen ja muotoilun kulttuuria osaksi kaikkea kehittämistyötä.

Haastateltujen kokemuksen mukaan palvelumuotoilua käytetään julkisella sektorilla usein muutostilanteiden tukena. Haastatteluista nousi esille ajatus siitä, kuinka paljon kokemukseen muotoilun tuloksellisuudesta vaikuttaa organisaation sisäinen tilanne. Mikäli henkilöstö kohtaa palvelumuotoilun työympäristön epästabiliissa tilanteessa, jossa koetaan huolta omasta asemasta, ei muotoiluprosessiin lähdetä mukaan ja se voidaan kokea vähemmän hyödyllisenä.

Palvelumuotoilun koettiin julkisella sektorilla olevan läsnä tavoitteena ja toiminnan lähtökohdana, mutta ilman riittävää resurssipanostusta. Laajat asiakasta osallistavat iteratiiviset prosessit parantaisivat palvelukehitystä ja palvelujen vastaavuutta. Asiakasryhmien kuuleminen koettiin tärkeänä, jotta kehittäminen lähtisi asiakasnäkökulmasta organisaationäkökulman sijaan.

Palvelumuotoilun roolin nähtiin integroituneen julkisten organisaatioiden rakenteisiin ja kehittämistyöhön. Monissa organisaatioissa tehdään palvelumuotoilua, vaikka sitä ei kutsuta juuri siksi. Palvelumuotoilun juurruttamiseen ja käyttöön kaivattiin kuitenkin lisää tukea, resursseja ja koulutusta. Johdon tuen nähtiin olevan keskeisessä roolissa palvelumuotoilun aseman pysyvässä jalkauttamisessa organisaatioon.

5.3 Pohdintaa tuloksista

Palvelumuotoilun koettiin haastateltujen parissa jalkautuneen osaksi julkisen sektorin kehittämistyötä erilaisissa tiimeissä. Palvelumuotoilun käyttö julkisella sektorilla nivoutui osaksi laajempaa yhteiskunnallista muutosta kohti asiakkaan aikakautta, jossa yhteiskunnallisia suhteita ja palvelunkäyttöä tarkastellaan asiakkuuksina. Tarkastelutapa voi tuntua keinotekoiselta, mutta toisaalta tuoda näkyväksi palvelunkäyttäjän toimijuutta.

Palvelumuotoilun käytön tuleminen osaksi julkisen sektorin kehittämistyön perustason keinovalikoimaa voi olla jatkumoa verkostojohtamisen hallintomallien ja palvelu- sekä asiakaskeisten arvon tuottamisen mekanismien jalkautumiselle osaksi julkisen sektorin hallintoa. Muotoiluajattelun siirtyminen uusille osa-alueille paikallistetaan kehitykseen, jossa julkinen sektori ottaa enenevässä määrin oppia yksityisen sektorin liikkeenjohdosta ja toimintamalleista.

Palvelumuotoilun sovelluksissa julkisella sektorilla korostuu erityisesti asiakasymmärryksen muodostamisen merkitys. Kehittämisprosessin tärkeimpänä osana nähdään ymmärrys siitä, mitä asiakas toivoo ja tarvitsee. Onnistuneessa palvelumuotoiluprosessissa tärkein tavoite on tuottaa aidosti asiakastarpeeseen vastaava tuote tai palvelu. Mikäli palvelu ei vastaa aitoa tarvetta, se jää käyttämättä. Julkisella sektorilla, jossa rahoitus tulee yhteisistä verovaroista, resurssien kohdentamista ja tavoitteellista käyttöä on erityisen tarpeellista miettiä.

Asiakkaiden mukaan ottaminen suunnitteluun nähdään sekä tutkimuskirjallisuudessa että tarkastellussa projektissa arvokkaana, ja yhteiskehittämiseen pohjautuvilla menetelmillä voidaan tuottaa paras lopputulos. Parhaimmillaan yhteiskehittäminen ja henkilöstön kuuleminen tuottavat konkreettisen kokemuksen siitä, että on pystynyt vaikuttamaan omaa työtä koskeviin prosesseihin.

Julkisella sektorilla, jossa palveluja tuotetaan erilaisille asiakasryhmille ja jossa tuotetulla palvelulla voi olla hyvin suuria vaikutuksia asiakkaiden arkeen ja elämään, on asiakastarpeisiin vastaavan palvelun tuottaminen ensisijaisesti merkityksellistä inhimillisestä näkökulmasta. Digitaalinen palvelumanuaali voi parhaimmillaan helpottaa työntekijöiden työtä ja kohentaa loppukäyttäjäasiakkaan tilannetta tuottaen viime kädessä yhteiskunnalle palautuvaa julkista arvoa ja mahdollisia kustannussäästöjä.

5.4 Opinnäytteen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimukseen kuulu aina eettisten näkökohtien arviointi. Kinni ja Puurunen (2021, 1) huomauttavat hyvän tieteellisen käytännön takaamisen tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa olevan erittäin tärkeää ja tähän on syytä varata aikaa. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen on nähty olevan tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden perusta.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan muun muassa tieteellisen yhteisön yhdessä tunnustamien käytäntöjen toteuttamista, rehellisyyttä, huolellisuutta, eettisesti kestäviä aineiston keruu-, analyysi- ja esittämistapoja ja asianmukaista viittaamista muiden tekemään tutkimukseen (Kuula 2011).

Tapaustutkimusta tehdessä on myös tarpeellista pohtia, liittyykö tutkimukseen erityisiä eettisiä näkökohtia, tietosuojaan liittyviä tekijöitä tai julkaisurajoitteita (Erikson & Koistinen 2005, 41). Tutkielman tutkimusluvan haun yhteydessä on käsitelty ja arvioitettu tutkittavalla taholla anonymiteettiin ja tutkimuksen julkaisemiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuslupaa varten on tehty tietosuojaseloste (Liite 2), jossa on kerrottu aineiston turvallisesta säilyttämisestä, henkilötietorekisteristä ja muista eettisistä näkökohdista tutkimuksen suhteen. Tietosuojaselostetta varten on selvitetty tutkimukseen liittyvät eettiset näkökohdat ja kuvattu tutkimusta varten tehtävä henkilötietojen kerääminen ja säilyttäminen sekä kerrottu rekisteröidyn oikeudet ja rekisterin pitäjän yhteystiedot.

Tietosuojaselosteen lisäksi tutkimussuunnitelma (Liite 1) on arvioitettu tutkimusluvan myöntävällä taholla, jolloin organisaatio on saanut tiedon tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja sisällöstä ja pystynyt arvioimaan luvan myöntämisen tämän pohjalta.

Haastateltaville on haastattelupyynnön yhteydessä toimitettu tietosuojaseloste (Liite 2), suostumuslomake (Liite 3) ja tutkimussuunnitelma (Liite 1), jotta heillä on ollut mahdollisuus arvioida, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Haastateltavilta on kerätty kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta. Haastattelut on kerätty tietoturvallisella verkkoyhteydellä toteutetusta Teams-haastattelusta ja tutkimusaineisto on säilytetty tietoturvallisella verkkoasemalla. Aineisto on hävitetty asianmukaisesti sen jälkeen, kun aineistoa ei enää ole tarvittu tutkielman tekemiseen.

5.5 Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu keskeisimmiltä osin samoin kuin muunkin laadullisen tutkimuksen. Ensimmäisenä arviointikriteerinä on tutkimuskysymyksen kiinnostavuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Erikson ja Koistinen (2005, 41-42) huomauttavat, että tutkimuskysymys voi olla kiinnostava monella tapaa, kuten käsitteellisesti ja teoreettisesti, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kannalta tai vaihtoehtoisesti käytännön elämän näkökulmasta. Positiivisena pidetään myös tutkimuskysymyksen mielenkiintoisuutta taloudellisesti, kansallisesti tai poliittisesti.

Tämän tutkielman kysymyksenasettelu lähti kiinnostuksesta palvelumuotoilun käyttöön julkisen sektorin palvelujen kehittämistyössä. Tutkittava kehittämisprojekti oli kiinnostava ajankohtaisuutensa ja asiakasryhmänsä myötä. Tutkimusympäristö oli myös tuttu oman työhistorian kautta. Erityisen kiinnostavaa oli se, kuinka tällaista digitaalista työkalua kehitetään

yhteistyössä henkilöstön ja asiantuntijoiden kanssa palvelumuotoilun työkaluvalikoimaa hyödyntäen. Minua kiinnosti se, millaisena viitekehyksenä julkisen sektorin organisaatio näyttää palvelumuotoilun toteuttamiselle kehittämistyön osana ja miten virkatyötä toteuttavassa organisaatiossa, jota ohjaavat useat lait ja säädökset, toteutetaan ketterää asiakaslähtöistä muotoilua. Arvioniin vaikuttaa myös tutkittava tapaus eli, voidaanko se katsoa yleisluontoista ilmiötä käsitteleväksi ja tutkittavan toimijan kannalta erityiseksi ja merkittäväksi sekä onko aineisto rajattu perustellulla tavalla (Erikson & Koistinen 2005, 41).

Opinnäytteen suunnittelu ja eteneminen tapahtui alustavasta tutkimussuunnitelmasta ja tutkimuksen eettisten näkökohtien ja tietoturvan toteutumisen arvion näkökulmasta käsin tutkimuslupaprosessin vuoksi. Aineiston keräämisen ja analysoinnin ohella pyrin kartoittamaan tietoa organisaation toiminnasta ja projektin sisällöstä yhtäaikaaisesti teoriaan tutustuen ja sitä aineistoon peilaten. Kuten kaikessa tutkimuksessa myös tapaustutkimuksessa on merkityksellistä tutkimuksen huolellinen suunnittelu, toteutus ja loppuun saatto sekä kaiken kerätyn ja käsillä olevan aineiston riittävä, oleellisilta ja kriittisiltä osin tapahtuva käsittely (Erikson & Koistinen 2005, 41).

Analysoitava aineisto oli sekä tekstiksi tuotettua haastatteluaineistoa että projektin omia dokumentteja, kuvauksia ja kaavioita. Tapaustutkimukselle nähdään olevan keskeistä kyky esittää tutkittavalle tapaukselle vaihtoehtoisia selityksiä ja uusia näkökulmia riittävän näytön pohjalta. Tämä edellyttää aineiston raportoitua polkua analyysistä lopputuloksiin, jotta prosessia voidaan arvioida läpinäkyvästi. Viimeisimpänä kriteerinä näyttäytyy tulosten mielenkiintoinen, uskottava ja perusteltu raportointi. (Erikson & Koistinen 2005, 41.)

Tiivistetysti voidaan sanoa tutkimuksen luotettavuuden arvioon vaikuttavan tutkimuskysymyksen kiinnostavuus, tutkittavan tapauksen osunut valinta, tutkimuksen rajaus ja suunnittelu, analyysi, riittävä näyttö aineistosta ja uskottava raportointi (Erikson & Koistinen 2005, 41-42).

Puusa (2020) huomauttaa laadullisen tutkimuksen olevan aina tutkijan tulkintaa kohteesta ja kyseessä on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. Tutkimusraportti ei siis ole suora kuvaus tarkasteltavasta ilmiöstä tai haastateltavien kokemuksesta, vaan tutkijan tulkinta näistä.

Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan tutkimuksen triangulaatiosta, sillä tapaustutkimus yhdistelee usein erilaista aineistoa ja analysoi tätä erilaisin menetelmin. Triangulaatiota pidetään perinteisenä laadullisen tutkimuksen mittarina. Laadullisen tutkimuksen kontekstissa sillä on tavallisesti tarkoitettu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä samassa tutkimuksessa tulosten yhdenmukaisuuden varmistamiseksi ja etujen saavuttamiseksi molemmista tutkimusmenetelmistä. Tapaustutkimuksessa triangulaatiolla viitataan tämän lisäksi erilaisten teorioiden, aineiston keruumenetelmien ja analyysimenetelmien yhdistämistä laajan

tulkinnan saavuttamiseksi ja tulosten yhdenmukaisuuden tarkastelemiseksi. (Erikson & Koistinen 2005, 42.)

Tutkielman pääsääntöinen analyysin kohde on haastatteluaineisto. Haastattelujen runko on syntynyt projektin taustamateriaalin pohjalta riittävän laajan kokonaiskuvan tuottamiseksi tarkasteltavasta ilmiöstä ja toimintaympäristöstä. Toimintaympäristön tarkasteleminen auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja toiminnan reunaehdoja ja tavoitteita.

Tulkitsevassa laadullisessa tutkimuksessa triangulaation yhdenmukaisuudesta kumpuavat tavoitteet voivat olla ongelmallisia. Tämä johtuu siitä, että tulkitsevalle tutkimukselle on ominaista, ettei ilmiöstä ole löydettävissä yhtä ainoaa totuutta, eikä sellaista ole tarpeenkaan löytää, vaan todellisuudesta voi olla olemassa useita eri versioita. Tulkitsevaan tapaustutkimukseen sopii bricolage käsite, jolla viitataan tutkimuksen olevan tutkijan luoma konstruktio, joka muokkautuu prosessissa. Tällöin tutkimuksessa voidaan soveltaa erilaisia aineistoja ja metodeja rikkaan ilmiön kuvauksen tuottamiseksi. (Erikson & Koistinen, 2005, 42-43; Denzin & Lincoln 1994.)

5.6 Opinnäytteen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tavoitteena on ollut nostaa esille tässä projektissa osallisina olleen henkilöstön kokemuksia tässä projektissa tapahtuvasta palvelumuotoilusta. Otoksen ollessa pieni ei suuria yleistyksiä aineistosta käsin voida ajatella olla mahdollista tehtävän. Tapaustutkimuksen keinoin voidaan kuitenkin peilata löydöksiä olemassa olevaan teoriaan ja tehtyyn tutkimukseen etsien yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia. (Erikson & Koistinen 2005.)

Haastateltujen kokemuksissa oli yhtymäkohtia olemassa olevaan tutkimukseen ja aiempaan teoriaan. Tutkielman löydökset pienellä otoksella tukivat aiempia löydöksiä ja aihepiirin teoreettista taustaa. Haastateltujen kokemuksen mukaan yhteiskehittäminen lähestymistapana koettiin julkisen sektorin organisaatiossa asiakaskokemuksen parantamisen kannalta toimivana menetelmänä, joka teki kehittämisestä tavoitteellista ja kohdensi sen asiakkaiden tosiasiallisiin tarpeisiin. Yhteiskehittäminen on paikallistettu myös aiemmassa tutkimuksessa julkisella sektorilla toimivaksi lähestymistavaksi (Ahonen 2017; Torfing, Sørensen & Røiseland 2016; Voorberg ym. 2015; Steen 2010).

Haastatteluissa tutkimuksen toinen osio koski palvelumuotoilukokemuksia julkisella sektorilla. Haastatelluista osalla oli enemmän työhistoriaa aihepiirin parissa ja osalla kokemus keskittyi tähän projektiin. Taustalla oleva palvelumuotoillinen kokemus vaihteli tiimin sisällä jonkin verran ja tällä on todennäköisesti ollut vaikutusta lopputulokseen. Tavoitteena olikin nostaa esille haastateltujen subjektiivisia kokemuksia asiasta ja peilata näitä tutkimuskirjallisuuteen.

Näkökulmasta olisi voinut tulla laajempi, mikäli mukaan olisi otettu enemmän kehittämispajoihin osallistuneita työntekijöitä sekä palvelumanuaalin muita sidosryhmiä. Toisaalta aiheen rajausta oli välttämätöntä tehdä ja tässä tapaustutkimuksessa oli perusteltua kerätä nimenomaan projektissa työskentelevien tai työskennelleiden kokemuksia.

Asiakaskokemusta ei kysytty suoraan pajoihin osallistuneilta asiantuntijoilta, vaan pyydettiin pajoja vetäneitä henkilöitä kuvaamaan saamaansa palautetta. Tällä on mahdollisesti ollut vaikutuksia lopputulokseen. Toisaalta mukana oli myös yksi pajoihin osallistujan roolissa ollut haastateltava, jolla on myös muunlaista kokemusta kehittämistyöstä tässä organisaatiossa. Hänen vastauksensa pajoihin liittyvästä kokemuksesta oli linjassa pajojen vetäjien kanssa. Eri-tyisesti esiin nousi kehittämistyöhön osallistumisen herättämä kokemus siitä, että oma osallistuminen ja vastaukset muuttuivat konkretiaksi manuaalisissa.

Rajoitteissa näkisin tarpeellisena pohtia myös omaa asemaani organisaation sisällä. Kehittämiskohteena ollut Palvelumanuaali on oman työhistoriani kautta myös itselleni tuttu ja olen käyttänyt sitä omassa työssäni. Minulla on työhistoriaa juuri tässä organisaatiossa työskentelestä ja oma työurani on sijoittunut pääsääntöisesti kunta- ja valtiotyönantajille. Tämä on mielestäni tutkielman kannalta sekä vahvuus että haaste. Tiettyjä asioita voi olla helpompi tarkastella täysin ulkopuolelta kokonaiskuvan saavuttamiseksi, mutta toisaalta ymmärrys esimerkiksi organisaatorakenteista tai kehityskohteena olevan järjestelmän tuttuus voi olla myös etu opinnäytteen työstämisessä.

Eettiset näkökohdat on pyritty huomioimaan tutkielmaprosessissa. Haastatellut on informoitu aineiston säilytyksestä, käsittelystä ja opinnäytteen tavoitteesta. Vaikka kyse on pienestä aineistosta, on tässä tutkielmassa syntynyt henkilörekisteri ja sen säilytys on ilmaistu osallistujille informaatiokirjeessä. Anonymiteetin kysymykset ovat pienen aineiston tapaustutkimuksessa haastavia. Osallistujien vähäinen määrä ja selkeä viittaus projektiin ei tarjoa osallistujille täyttä anonymiteettiä.

Kaiken kaikkiaan laadullisessa tutkimuksessa on hyvä huomioida tulkintojen osittainen subjektiivisuus. Puusa (2020) huomauttaa laadullisen tutkimuksen olevan aina tutkijan tulkintaa kohteesta. Kyseessä on sosiaalinen konstruktio, joka syntyy tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. Tutkimusraportti ei siis ole suora kuvaus tarkasteltavasta ilmiöstä tai haastateltavien kokemuksesta, vaan tutkijan tulkinta näistä. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole absoluuttisia tosiasioita tai haastateltavien autenttisia kokemuksia. Ne ovat viime kädessä aina kirjoittajan omia tulkintoja.

5.7 Jatkokehittämisasiheita tutkimukseen ja palvelumuotoilun roolin vahvistamiseen

Palvelumanuaalin kehittämisprojektissa on paljon palvelumuotoilullisesta näkökulmasta tarkastellen kiinnostusta herättäviä jatkokehittämisasiheita. Eri-tyisen kiinnostavana näen

henkilöasiakkaiden palvelumanuaalin kehittämisprojektin ja sen prototypointiprosessin. Henkilöasiakkaat ovat hyvin moninainen ryhmä taustojensa, tarpeidensa ja taitojensa osalta, mikä tuo paitsi mahdollisuuksia myös rajaamisen haasteita. Palvelumanuaalin kehittämistyö kaikissa aspekteissaan palautuu lopulta tämän ryhmän eduksi ja heidän palvelunsa sujuvoittamiseksi, siksi heidän kuulemisensa on sekä todella kiinnostavaa että tärkeää.

Palvelumuotoilun jalkauttamisen suhteen haastateltujen kokemuksesta nousi esille tarve rakenteiden ja vastuiden selkeyttämiseksi projektien hallinnassa. Projektissa toivottiin mahdollisuutta saada organisaation johdolta tukea ja yhteneväisiä organisaation sisäisiä linjauksia toimintamalleista. Palvelumuotoilun roolin toivottiin olevan entistä laajempi ja toteutuksen tuen vahvempaa.

Organisaatiolta toivottiin tukea ja resursseja palvelumuotoilun jalkauttamiseksi pysyvästi osaksi kehittämistyötä. Jalkauttamista tukisi talon sisäisen osaamisen vahvistaminen esimerkiksi koulutusten avulla ja toisaalta varmistamalla se, että henkilöstöllä on talon sisällä tahoja, joiden puoleen kääntyä kehittämistyön toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä.

Lähteet

- Aalto, A. & Toivonen, M. 2020. Palvelumuotoilu sote-palveluiden kehittämisessä. Teoksessa: M. Salminen-Tuomaala, J. Hallila, S. Saarikoski & T. Tapio (toim.) Tietoa, taitoa ja teknologiaa: kehittämisspolkuja sosiaali- ja terveysalalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 157, 227 - 241. <http://urn.fi/URN:NBN:fife2020092575810>
- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa: Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 2. painos. Espoo.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2024). The democratic quality of co-creation: A theoretical exploration. *Public Policy and Administration*, 39(2), 149-170. <https://doi.org/10.1177/09520767231170715>
- Alasuutari, P (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Helsinki: Vastapaino.
- Alford, J. (2016). Co-Production, interdependence and publicness: Extending publicservice-dominant logic. *Public Management Review*, 18(5), 673-691. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111659>
- Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Bason, C. (2010). Leading Public Sector Innovation: Co-creation for a better society. *Social policy administration*. Volume 42. Policy Press. 131-132.
- Bason, C. (2018). Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a Better Society. Great Britain: Policy Press.
- Benington, (2011). From private choice to public value. Teoksessa: Benington, J. & Moore, Mark (toim.) *Public Value: Theory and Practice*, 31-49. London: Palgrave Macmillan.
- Bernoff, J. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research.
- Brand, R. (2005). The Citizen-innovator. *The Public Sector Innovation Journal*, 10(1), 1-10.
- Brown, T. (2009). *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, USA: Harper Collins Publishers.
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovations*. HarperCollins Publishers: New York.USA.
- Buchanan, D., Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. England: Pearson Education Ltd, 2-9.
- Cook, S. (2015). *Leading the Customer Experience. Inspirational Service Leadership*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Coughlan, P., Prokopoff, I. (2004). *Managing Change, by Design*. In: Boland & Collopy. *Managing as Designing*. California: Stanford University Press, 188-192.
- Denzin, NK, Lincoln, YS (toim.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. CA: Sage. Thousand Oaks.

Design Commission. (2013). Restarting Britain 2. Viitattu: 10.10.2024. http://www.design-council.org.uk/Documents/ Documents/OurWork/Insight/Government%20reports/ DC_Re-starting_Britain_2_report.pdf.

Design Council. (2008). The role of design in public services. London: Design Council briefing 02.

Clarke A, Craft J.(2019) The twin faces of public sector design. *Governance*; 32: 5-21. <https://doi.org/10.1111/gove.12342>

Engen, M., Fransson, M., Quist, J., & Skålén, P. (2020). Continuing the development of the public service logic: a study of value co-destruction in public services. *Public Management Review*, 23(6), 886-905. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1720354>

Erikson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. E-kirja. Kuluttajatutkimuslaitoksen julkaisuja 4:2005.

Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service. *Journal of Creating Value* 3(2). London: Sage Publications, 125-141.

Grönroos, C., Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). Value co-creation: Critical reflections. In J. Gummerus & C. von Koskull (Eds.), *The Nordic school: Service marketing and management for the future* (pp. 69-81). Helsinki, Finland: CERS, Hanken School of Economics.

Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs. service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. 41, 133-150.

Hakala, J. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hakio, K. Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. (2015). Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015.

Hartley, J, Alford, J. Knies, E. & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670-685.

Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship

Hartley, J. Sørensen, E. Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review: Volume 73, Issue 6*.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.

Hassi, L. Paju, S & Maila, R. (2015). Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum.

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2020) Customer-dominant service logic” in The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas, Bridges, E. and Fowler, K (toim.), New York: Routledge. 69-89. <https://doi.org/10.4324/9781351245234>

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

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2018). Reflections on customers’ primary role in markets. *European Management Journal*, 36(1), 1-11.

Hofmann, M. (2017). *Human Centered Design : Innovationen Entwickeln, Statt Trends Zu Folgen*, BRILL.

Jalonen, H. (2023). Julkisesta arvosta sekä sen luomisesta ja kokemisesta. *Hallinnon Tutkimus* vol 42. 4/2023.

Jenkins, J. (2008). Creating the Right Environment for Design. *Design Management Review*, Vol. 19 No. 3, 16-22.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat & menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) (2015) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palveluiden kehittämiseen*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2015.

Kinni, R.-L., & Puurunen, P. (2021). Tutkimusetiikka tieteellisen tutkimuksen erottamattomana osana. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 29(4), 313-314. <https://doi.org/10.30668/janus.112654>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Koski, E. (2020). Teksteistä teemoiksi-dialoginen tematisointi, teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat & menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Kurronen, J. (2015). Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) (2015). *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen käyttö, hallinta ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto, A. & Kuusisto, J. (2015): Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla - mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) (2015). *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Langergaard, L.L. (2011). Understandings of ‘users’ and ‘innovation’ in a public sector context. Teoksessa: Sundbo, J. and Toivonen, M. (toim.): *User-based innovation in services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 203-226.

- Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2012). Asiakkaat kuntapalvelujen kehittäjiksi: opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Viitattu: 1.9.2024. www.tekes.fi/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf,
- Lockwood, T. (Toim.) (2010). Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value. New York: Allworth Press.
- Lusch R. F. & Vargo S. L. (2004). Evolving to A New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.68(1), 1-17.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mankki, V. & Vilkkö, H. (2024). Johdatus monimenetelmätutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.
- Mattelmäki, T. (2015.) Johdanto. Teoksessa: A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) (2015). Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015.
- Miettinen, S. (toim.) (2011). Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. (toim.) (2016). Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Moilanen, T. Ojasalo, K. & Ritalahti, J. (2020). Methods for development work. New kinds of competencies in business operations. E-kirja. Helsinki: Books on demand.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value - Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morse, J- M. & Niehaus, L. (2009). *Mixed methods design. Principles and procedures*. Left Coast Press.
- Mulgan, G. (2014). *Design in public and social innovation: what works and what could work better*. London: Nesta.
- Mäkinen, M. (2018). *Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille*. Helsinki: Changeagenta.
- Nahi, T. (2018). *Company-NGO interaction for poverty reduction: Co-creation of inclusive business*. Helsinki: Unigrafia.
- Ojasalo, J. & Kauppinen, S. (2022). Public Value in Public Service Ecosystems, *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*. DOI: 10.1080/10495142.2022.2133063
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osborne, Stephen, P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225-231.
- Patton, J. & Economy, P. (2014). *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*. United states of America: O'reilly media.
- Penin, L. (2018). *Designin the invisible*. London: Bloomsbury visual arts.

- Perttilä, K., Orre, S., Koskinen, S. & Rimpelä, M. (2004). Kuntien hyvinvointikertomus: hankkeen loppuraportti. Helsinki: Stakes.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Unique Value With Customers. *Strategy & Leadership* v.32 p.4-9.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, Volume 84, 196-205.
- Randle, A. & Kippin, H. (2014). Managing demand: building future public services, Lontoo: RSA, iMPower, LGA, ESRC ja Collaborate. Rutgers, M. R., & Overeem, P. (2014). Public values in public administration recognizing public value. *Journal of Public Administration. Research and Theory*, 24(3), 806-812. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu017> JOURNAL OF NONPROFIT & PUBLIC SECTOR MARKETING 205
- Soininvaara, O. (2013). Julkisen sektorin tuottavuus: Samalla rahalla enemmän, Helsinki: Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, julkaisusarja nro 1.
- Steen, M., Manschot, M. & Koning, N. (2011). Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design* 5(2), 53-60.
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2), 1-6
- Stickdorn, M. Hormess, E. Lawrence, A & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media, Incorporated.
- Tamminen, T. & Alanikula, P. (2017). *Saavutettavuusopas. Osa 1. E-kirja*. Helsinki: Kuntaliitto.
- The Field Guide to Human-Centered Design. Design Kit. (2015). Ideo.org.
- Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Travers, M. (2001). *Qualitative research through case studies*. Sage: London.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2024). *Laadullinen tutkimus & sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu. E-kirja*. Helsinki: Talentum.
- Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu. 3. painos*. Helsinki: Talentum.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505> Ensimmäinen lähde

Liite 1: Opinnäytteen tutkimussuunnitelma

Opinnäytteen tutkimussuunnitelma

Palvelumuotoilu julkisella sektorilla - asiakastyön kehittämisen erityispiirteet työllisyyspalveluissa.

1. Tutkimusprojektin tausta

Opinnäyte suoritetaan osana Laurea ammattikorkeakoulun palvelumuotoilu YAMK-tutkintoa ja sen laajuus on 30 opintopistettä. Opinnäytteen ohjaajana toimii yliopettaja Otto Mäkelä. Opinnäytteen tavoitteena on selvittää julkisella sektorilla toteutettavan palvelumuotoilun erityispiirteitä työllisyyspalvelujen kontekstissa.

Tutkimus kohdentuu Helsingin kaupungin elinkeino-osaston alaisuudessa toimivaan kehittämissiiimiin. Tutkielma on tarkoitus toteuttaa kehittämissiiimissä, jossa muotoillaan työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden asiakastyön ja -ohjauksen tukena toimivaa palvelumanuaalia mm. palvelumuotoilun keinoin. Tavoitteena on käyttää projektia case-esimerkkinä ja kerätä palvelumuotoilua tuottavien työntekijöiden kokemusta palvelumuotoilun eduista ja haasteista tässä kontekstissa. Tarkoituksena on lähestyä aihetta palvelumuotoilunäkökulmalla raportoiden menetelmiä ja keräämällä muotoilua toteuttavan henkilöstön kokemusta menetelmien käytöstä.

Palvelumuotoilumenetelmien käyttö työllisyyspalveluiden asiakastyön kehittämisen kontekstissa on kiinnostava aihe, erityisesti nykyisessä tilanteessa, jossa työllisyyspalvelut ovat murroksessa kunnalle siirtymisen myötä. Julkisella sektorilla toteutettavan palvelumuotoilun tutkimus erityispiirteineen on tärkeää, sen erottautuessa yksityisen sektorin palvelumuotoilusta mm. asiakasryhmien ja toimintalogiikan osalta,

2. Tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on selvittää:

-Julkisen sektorin erityispiirteitä palvelumuotoilun käytöstä asiakastyön kehittämisessä työllisyyspalveluissa

-Kokemuksia palvelumuotoilumenetelmien käytöstä ja niiden eduista ja haasteista työntekijöiden haastattelujen kautta.

-Kuvata case-esimerkin avulla palvelumuotoilun käyttöä julkisella sektorilla toteutettavan asiakastyön kehittämisessä.

3. Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistona olisi tarkoitus käyttää kehittämissuorituksissa toteutettavaan palvelumuotoiluun osallistuvan henkilöstön haastatteluja. Haastattelujen analyysi tapahtuisi kvalitatiivisin menetelmin. Nauhoitetut haastattelut litteroitaisiin ja analyysiä toteutettaisiin tältä pohjalta. Aineisto säilytetään ja käsitellään asianmukaisesti ja eettisiä periaatteita noudattaen. Opinnäytteessä myös esiteltäisiin projektissa toteutettavan palvelumuotoilun menetelmiä.

Haastatteluissa ei ole tarkoitus kerätä henkilötietoja, joten henkilörekisteriä ei synny. Menetelmiä puolestaan kuvataan sanallisesti ja teoriaan nojaten henkilöstön kanssa sovittavissa olevalla tavalla.

Opinnäytteen tekijä pyrkii osallistumaan henkilöstön kanssa sovittavissa olevin osin palvelumuotoilun toteutukseen, raportointiin ja havainnointiin.

4. Toteutus ja aikataulu,

Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa vuoden 2024 kevään ja syksyn aikana. Haastattelujen ja palvelumuotoilumenetelmien kuvauksen toteutus aloitetaan tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2024 loppuun mennessä.

7. Lähdeluettelo

Teoriapohjana on tarkoitus käyttää laajasti palvelumuotoiluun liittyvää kirjallisuutta, sekä julkisen sektorin palvelumuotoiluun keskittyvää teoriaa. Tämän lisäksi käytetään soveltuvin osin aiempaa tutkimusta työllisyyspalveluista ja asiakasryhmästä. Teoriaosuudessa kuvataan myös käytettävät menetelmät palvelumuotoilun osalta. Teoriaosuudessa esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät haastattelujen ja näiden analyysin osalta

Muutamia esimerkkejä käytettävästä kirjallisuudesta:

Jukka Ojasalo & Sami Kauppinen (2022): Public Value in Public Service Ecosystems, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, DOI: 10.1080/10495142.2022.2133063

Robert Curedale (2013) *Service Design - 250 essential methods*. Design Community College.

Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence, and Jakob Schneider (2018) *This Is Service Design Doing*. (2018). This is service design doing. O'Reilly Media, Incorporated.

Liite 2: Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus
(EU679/2016)

23.5.2024

LAUREAN OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä ilmoituksessa kuvataan, miten henkilötietoja käsitellään Laurean opinnäytetyössä: Palvelumuotoilun erityispiirteet julkisella sektorilla- palvelumanuaalin kehittämistyö muotoilun keinoin.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä päättää ja vastaa tämän opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä.

Hanna Rissanen, palvelumuotoilun (YAMK) opiskelija

Hanna.M.rissanen@student.laurea.fi

Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyä koskevissa asioissa:

Hanna Rissanen

(osoitetiedot poistettu liittämisen yhteydessä)

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelututkimuksena, jolloin henkilötietorekisteri muodostuu haastatteluaineistosta. Haastattelu toteutetaan, jotta voidaan käsitellä palvelumuotoilun käyttöä julkisella sektorilla.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella (valitse yksi ja poista muut)

o Tutkittavan suostumus

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Tietotyypit:

Haastatteluissa kerätään seuraavat henkilötiedot: ääni ja kuva. Haastatteluissa ei kerätä erityisiä henkilötietoja.

Haastateltavilta kerätään epäsuoria henkilötietoja kuten ammatti, koulutus ja työtehtävä, sekä tieto siitä kuinka kauan on työskennellyt palvelumuotoilun parissa ja/tai vastaavissa tehtävissä.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Epäsuorat henkilötiedot kysytään haastattelun yhteydessä henkilöltä itseltään.

Henkilötietojen luovutukset:

Tietoja luovutetaan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei siirretä EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen:

Kerättyjä henkilötietoja käsitellään opinnäytetyön teon ajan ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Henkilötietoja sisältävä aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Henkilötietoja kerätään Teamsissa tai paikan päällä toteutettavan haastattelun tallenteesta. Analysointi tapahtuu Laurean suojatussa verkkoympäristössä. Analysoinnissa ja tallentamisessa käytetään Laurean tunnuksen takana olevaa Office 365 ohjelmistoa (Teams, Word) Aineistoon ei kerätä osallistujien nimiä, iä tai muita suoria henkilötietoja. Haastateltavien pienehköstä määräästä johtuen, ja ammattitietojen keräämisen vuoksi aineisto ei ole täysin anonyymiä. Haastatelluaineistosta voidaan myös tehdä suoria lainauksia opinnäytteeseen.

Rekisterin hallinnassa noudatetaan rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohteja.

Manuaalinen aineisto säilytetään lukituissa tilassa ja sinne on pääsy vain asianosaisilla.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin, salasanoin ja käytön rekisteröinnillä

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Voit perua suostumuksesi ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tietosi ottamalla yhteyttä yllä mainittuun yhteyshenkilöön.

Voit tarkastaa itseäsi koskevat tiedot ja oikaista ne tarvittaessa.

Voit rajoittaa tietosi käsittelyä silloin, kun kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Voit tehdä valituksen tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsot, että henkilötietojasi on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.

Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka,

marjo.valjakka@laurea.fi

Liite 3: Saatekirje

Saatekirje

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia erityispiirteitä palvelumuotoilun käytössä julkisella sektorilla esiintyy. Tutkielmassa käytetään case-esimerkkinä elinkeino-osaston työllisyyspalveluiden palvelumanuaalin kehittämistyötä palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisen osalta.

Haastattelun arvioitu kesto on 1-1,5 tuntia. Teamsissa tai paikan päällä toteutettava haastattelu nauhoitetaan sisällön analysoinnin helpottamiseksi. Saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niitä hyödynnetään ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen. Tutkimusaineisto tullaan hävittämään tietosuoja huomioiden opinnäytetyön valmistuttua. Tutkielmaan osallistuminen on vapaaehtoista, eikä henkilöllisyyttäsi voi tunnistaa aineistosta.

Opinnäytetyö on luettavissa Theseus-tietokannasta (www.theseus.fi) työn valmistuttua. Tämä on Hanna Rissanen Laurea-ammattikorkeakoulun YAMK opinnäytetyö. Opinnäytetyötä ohjaa yliopettaja Otto Mäkelä. Vastaan mielelläni opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin. Lämmin kiitos avustasi!

Yhteistyöterveisin,

Hanna Rissanen, palvelumuotoilun opiskelija. P.0505660172, hannarissanen9@gmail.com

Otto Mäkelä, yliopettaja p. 0406674514, otto.makela@laurea.fi

Liite 4: Suostumuslomake

SUOSTUMUS TUTKIELMAAN OSALLISTUMISESTA

Opinnäytetyön työnimi: Palvelumuotoilun erityispiirteet julkisella sektorilla- palvelumanuaalin kehittämistyö muotoilun keinoin.

Paikka ja toteuttaja: Virtuaalisesti toteutettava Teams-haastattelu pp.kk.vvvv klo tt.min, tai kasvokkain toteutettava haastattelu pp.kk.vvvv klo tt.min

Haastattelun toteuttaa Palvelumutoilun opiskelija Hanna Rissanen

Olen lukenut saamani kirjallisen saatekirjeen. Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen tutkielmasta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkielman tekijälle ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Allekirjoittamalla vahvistan osallistumiseni tähän tutkielmaan ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi. Paikka ja aika: Tulostettu suostumuslomake säilytetään toteuttajan lukitussa arkistossa opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön valmistuttua suostumuslomake hävitetään osallistujien tietoturva huomioiden.

Paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

