



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

TE-palveluita muotoilemassa -asiakaslähtöisen kehittämispro- jektin arviointia

Tarja-Tuula Raatikainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**TE-palveluita muotoilemassa
-asiakaslähtöisen kehittämisprojektin arviointia-asiakaslähtöisen kehittämisprojektin arviointia**

Tarja-Tuula Raatikainen
Raatikainen
Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen
Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen
Sosionomi (YAMK)

Tiivistelmä

Tarja-Tuula Raatikainen

TE-palveluita muotoilemassa
-asiakaslähtöisen kehittämisprojektin arviointia

Tarja-Tuula Raatikainen

-asiakaslähtöisen kehittämisprojektin arviointia

Vuosi 2018 2018

Sivumäärä 64

Julkisten palveluiden asiakkaan rooli on vuosikymmenten saatossa muuttunut toimenpiteiden kohteesta palveluiden käyttäjäksi samalla kun palveluita arvioidaan niiden vaikuttavuuden lisäksi myös asiakaskokemuksen perusteella. Palveluiden kehittämisen keskiöön on noussut asiakkaan kuuleminen ja osallistaminen palveluiden kehittämiseen. Myös TE-palvelut on joutunut arvioimaan toimintaansa ja palveluiden laatua asiakkaan näkökulmasta.

Keväällä 2018 Uudenmaan TE-toimistossa toteutettiin palvelumuotoiluun perustuva kehittämisprojekti. Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää projektin onnistumista ja sen merkitystä asiakaslähtöisyyden lisäämisessä sekä arvioida palvelumuotoilun mahdollisuuksia TE-palveluiden kehittämistoiminnassa.

Arvioinnin tieteellinen viitekehys muodostui asiakas-käsitteestä, sen roolin muutoksesta, palvelumuotoilusta ja asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa tekijä itse osallistui kyseiseen projektiin. Tämä mahdollisti projektin etenemisen seurannan ja dokumentoinnin muistiinpanoin ja valokuvin. Projektiin osallistuville TE-asiantuntijoille tehtiin sen päätyttyä teemahaastattelut, jotka toteutettiin ryhmähaastatteluina.

Palvelumuotoiluprojektin ansiosta asiakaslähtöisyyden ymmärrystä voitiin vahvistaa TE-toimiston asiakaspalvelussa. Projektin kehittämishankkeiden tuotoksia ollaan osittain jo tuotu käytäntöön. Asiakaslähtöisyyden voimistaminen koettiin TE-asiantuntijoiden ja psykologien keskuudessa olevan työn sisällön kannalta merkityksellinen asia. Palvelumuotoilua voidaan käyttää TE-palveluiden asiakaslähtöisyyden lisäämisessä. Palvelumuotoilu tuominen TE-palveluihin edellyttää kuitenkin laajaa keskustelua organisaatiossa siitä, kuinka kehittämistoiminnasta voitaisiin tehdä houkuttelevaa kaikkien työntekijöiden mielestä. Henkilöstön resursoinnissa ja työnjaossa tulisi myös huomioida kehittämistyön vaatima työpanos. Palvelumuotoilun käyttäminen lukuisissa hankkeissa, projekteissa ja ostopalveluina tuotettavissa palveluissa, vaatii myös kehittämistoiminnan ammattimaista koordinaointia ja laajaa yhteiskehittämisen kulttuurin omaksumista TE-hallinnossa.

Avainsanat: julkiset palvelut, palvelumuotoilu, asiakas, asiakaslähtöinen kehittäminen

Master's Thesis

Tarja-Tuula Raatikainen

Designing TE-services -evaluation of a customer oriented development project

Year	2018	Pages	64
------	------	-------	----

The role of a client in public services has changed from object to service-user throughout the decades at the same time, as services are evaluated based on efficacy and client experience. Inclusion and hearing the client have become the focus of development activity. The public employment and business services, TE-services, have come to the point where the quality of services are evaluated from the client's point of view.

In the spring of 2018 TE-services in Uusimaa implemented a service development project based on service design. The aim of this thesis was to find out achievements of this project and its relevance of increasing client orientation, as well as evaluate possibilities of using service design of developing TE-services.

The theoretical framework of this thesis is based on the transformation of a client's role, service design and client oriented development. It is qualitative research where the writer participated in the project in question. This enabled the writer to monitor and document the project by making notes and photographs. Semi-structured interviews were carried out to the participants of the project and they were implemented as group interviews.

Due to the service design project, it was possible to strengthen the comprehension of client orientation. Some results of the developing project have already been established in practice. Client orientation was found significant issue in the content of work among the experts and psychologists in TE-services. Service design can be used as a tool in client-oriented development in TE-services. However, bringing service design to TE-services require an extended debate in the organisation about how developing activities could be more attractive among the workers. Investments requires in development activities should be taken in to account in working arrangements and human resources should include. Using service design in numerous projects and outsourced services require professional coordination in development activities and embracing a co-design mindset in the TE-organisation.

Keywords: public services, service design, client, client-oriented development

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimusympäristön kuvaus	8
3	Teoreettinen viitekehys	9
3.1	Asiakas julkisissa palveluissa	9
3.2	Asiakaslähtöinen kehittäminen	12
3.3	Palvelumuotoilu	13
4	Kehittämisen prosessin tavoitteet ja tutkimuskysymykset	17
5	Tutkimusmenetelmät	18
5.1	Aineiston keruu	19
5.2	Ryhmähaastatteluiden toteutus	20
5.3	Luotettavuus	22
6	Projektin kuvaus	22
6.1	Kick-off	22
6.2	Työskentelyn eteneminen	25
6.3	Kehittämisprojektien esittely	31
6.4	Loppuseminaari	34
7	Haastatteluaineiston esittely	36
7.1	Lähtötilanne: asiakaslähtöisyys?	36
7.2	Projektin tavoitteet	38
7.3	Asiakaslähtöisyydestä oppiminen	40
7.4	Suurimmat haasteet	41
7.5	Miten kosketti työyhteisöä?	42
7.6	Asiakkaiden suhtautuminen	43
7.7	Palvelumuotoilun mahdollisuudet ja haasteet TE-palveluissa?	44
7.8	Mitä projekti antoi siihen osallistujille?	46
7.9	Kritiikki	47
8	Tulokset ja loppupäätelmät	49
8.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	49
8.2	Kehittämistyön arviointia	52
8.3	Opinnäytetyön henkilökohtainen anti	56
	Lähteet	58
	Kuviot	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

Kansalaisten odotukset julkisten palveluiden laatua kohtaan ovat kasvaneet samalla kun resurssit ovat vähentyneet (TEM 2013, 51). Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat ovat viime vuosikymmeninä ohjannut myös TE-palvelut tilanteeseen, jossa asiakkaan rooli on joutunut uudelleen tarkastelun kohteeksi. Julkisten palveluiden asiakkaan rooli ”palveluiden käyttäjänä” on ajatuksena melko uusi, onhan hän pahimmillaan ollut vain toimenpiteiden kohteena, vieläpä vasten tahtoaan. (vrt. Toikka 2012, 134)

Julkisten palveluiden on aika tarkastella asiakkaan roolin muuttumista rakentavalla tavalla ja hakea uusia mahdollisuuksia palveluiden kehittämiseen asiakasta kuulemalla ja tämän tiedon hyödyntämisessä hyvien käytäntöjen ja laadukkaiden palveluiden lisäämiseksi. Organisaation toiminnan kehittämisen perusteena tulisikin olla asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien tilanteen ja tarpeiden tunteminen (Stenvall & Virtanen 2012, 101). Tähän tähdätään myös Työ- ja elinkeinoministeriön Innovaatio-osaston kansallisessa tavoitteessa, jossa palvelumuotoilua pidetään keskeisenä keinoja julkisten palveluiden uudistamisessa ja todetaan palvelumuotoilun mukaisesti palveluita uudistamalla saavutettavan merkittäviä kustannussäästöjä samalla kun palveluiden toimivuutta parannetaan kansalaisten kannalta. (TEM 2011, 10)

Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut ovat tuttuja tälläkin hetkellä työttömyyden perusteella noin 8%:lle väestöstä. Kun tähän lisätään soviteltua päivärahaa saavat osa-aikatyöntekijät, ammatinvalintapsykologipalveluita käyttävät ja työnantaja-asiakkaat, on palveluiden käyttäjämäärä merkittävän suuri. TE-palvelut koskettavat kansalaisia yhä useammin työelämän muutoksessa ja sen käydessä samalla yhä pirstaleisemmaksi.

Organisaationa TE-toimisto on viime aikoina ollut esillä julkisuudessa erityisesti kiristyneiden työllistymistä edistävien käytäntöjen takia. Tihentyneet määrärahaa haastattelut ja aktiivimalli kirvoittavat kiivasta keskustelua mediassa. Vaikka näitä toimia arvostellaankin voimakkaasti, samaan aikaan toimille löytyy myös puolustajia niin poliittiselta kentältä, kuin yksittäisten kansalaistenkin taholta. Toimien vaikuttavuutta perustellaan mielellään työllisyysasteen nousulla. Asiakastyytyväisyydestä palveluihin liittyen ei tässä yhteydessä puhuta.

Julkisten palveluiden kehityssuunnat ovat tuoneet virikkeitä palveluiden uudistamiseen. Paikallistuminen, markkinasuuntautuneisuus ja aktiivisen asiakkuuden korostuminen tarjoavat mahdollisuuksia kehittää palveluita asiakaslähtöisempään suuntaan, mutta tuovat myös haasteita. (Toikka 2012, 69-70) Tästä hyvänä esimerkkinä on TE-palveluissa meneillään olevat asiakasohjaukseen ja palveluiden kehittämiseen liittyvät paikalliset kokeilut ja hankkeet.

Uudenmaan TE-toimiston Osaamisen kehittämisen palvelulinjalla toteutettiin keväällä 2018 palvelumuotoiluprojekti. Idea sai alkunsa organisaation keskijohdon innovatiivisesta ja asia-

kaslähtöisestä suhtautumisesta, kehittämismyönteisyydestä ja halusta kirkastaa asiakaskeskeisyyden käsitettä TE-toimistossa. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään, miten kyseisessä projektissa onnistuttiin asiakaslähtöisyyden lisäämisessä sekä mitä haasteita ja mahdollisuuksia palvelumuotoilulla on tämän kokemuksen perusteella TE-palveluiden kehittämisessä käytännön tasolla. Koin myös tärkeäksi arvioida palvelumuotoilun mahdollisuuksia TE-palveluiden kehittämisessä laajemmin.

2 Tutkimusympäristön kuvaus

Työ- ja Elinkeinotoimisto kuuluu Työ- ja Elinkeinoministeriön (TEM) alaiseen hallinnonalaan ja sillä on 15 alueellista toimistoa Suomessa. TEM johtaa, ohjaa ja seuraa sitä, että TE-palvelut toteutuvat kaikkialla Suomessa asiakaslähtöisesti ja tuloksellisesti.

TE-palveluiden tehtävänä on tarjota julkisia työvoima- ja yrityspalveluita. TE-palveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta, vaikutetaan uuden yritystoiminnan syntyymiseen sekä parannetaan yritystoiminnan toimintaedellytyksiä. (Laki julkisista työvoima- ja yrityspalveluista, 28.12.2012/916, 1.luku 1§.) TE-toimistojen lisäksi julkisia työvoima- ja yrityspalveluita tuottavat myös muun muassa oppilaitokset, yksityiset yritykset, kunnat, kolmannen sektorin toimijat, valtakunnalliset yrityspalveluorganisaatiot, julkisen hallinnon yhteispalvelupisteet ja muut yksityiset palveluntuottajat.

Vision mukaan Uudenmaan TE-toimisto pyrkii tarjoamaan parhaat palvelut työllistymiseen ja osaavaa työvoimaa työnantajille. Palvelut ovat asiakkaan palvelutarpeen mukaisia ja toimivien kumppanuuksien rakentamiseen ja eri toimijoiden roolien kirkastamiseen panostetaan (Uudenmaan TE-toimiston viestintästrategia 2018-2019).

TE-palvelut on jaettu kolmeen palvelulinjaan:

1. Työnvälitys- ja yrityspalvelut
2. Osaamisen kehittämispalvelut
3. Tuetun työllistymisen palvelut

Uudenmaan TE-toimistossa työskentelee noin 800 henkeä, joista osaamisen kehittämisen palvelulinjalla vuoden 2018 lopussa noin 320 henkeä.

Kevään 2018 Palvelumuotoiluprojekti Uudenmaan TE-toimistossa Osaamisen kehittämisen palvelulinjalla sai alkunsa oikeastaan siitä, kun Osaamisen kehittämisen palvelulinjan palvelupäällikkö osallistui 2017 syksyllä KEHA-keskuksen järjestämään 2-päiväiseen palvelumuotoilukoulutukseen, mikä kulki nimellä ”Kasvujami”. Kasvujami -tilaisuudet olivat osa KEHA-keskuk-

sen tavoitetta rakentaa kasvupalveluita muun muassa palvelumuotoilun keinoin yhdessä asiakkaiden kanssa ja valmentamalla TE-palveluiden henkilöstöä palvelumuotoiluun. Palvelupäällikkö innostui aiheesta haluten tuoda sen asiakaspalvelun kehittämisen välineeksi TE-toimistoon ja esitteli asian johtoryhmälle. Palvelujohtaja päätti tuolloin, että palvelumuotoilu tuodaan TE-toimistoon ja kaikilla tulee olemaan mahdollisuus siihen osallistua.

Projektille perustettiin ohjausryhmä ja jokaiseen toimipaikkaan omat palvelumuotoiluryhmät, mitkä koostuivat toimipaikkojen asiantuntijoista vapaaehtoisen ilmoittautumisen perusteella. Palvelumuotoilulle irrotettiin vuoden 2018 alusta alkaen omista resursseista vetäjä, koska satumoisin asiantuntijana oli koulutettu palvelumuotoilija ja halusi ryhtyä vetämään projektia. Ohjausryhmän ohjauksessa palvelumuotoilija suunnitteli projektin kulun sekä vastasi sen etenemisestä. Projekti oli siis itsenäinen kokeilu eikä suoranaisesti liittynyt mihinkään suurempaan kehittämisen kokonaisuuteen

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa opinnäytetyöni pohjana olevaa tieteellistä viitekehystä. Käsittelen asiakas-käsitettä sekä asiakkaan roolin muuttumista viime vuosikymmeninä palveluiden kohteesta niiden aktiiviseksi kehittäjäksi. Tarkastelen myös asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä erityisesti viranomaisen ja julkisen palveluntuottajan näkökulmasta.

Palvelumuotoilun ja sen käyttäminen asiakaslähtöisessä kehittämistyössä on myös osa teoriapohjaa opinnäytetyölleni. Palvelumuotoilusta on kirjallisuutta sekä kaupallisen toiminnan asiakaslähtöisyyden parantamiseen, mutta myös palvelumuotoilun soveltamisesta sosiaalipalveluihin, joihin työllisyyspalvelutkin voidaan lukea. Olen opinnäytetyötäni varten tutustunut kirjallisuuteen, jossa asiakaslähtöisyyden saavuttamiseen liittyvät intressit poikkeavat suuresti julkisen palveluntuottajan tavoitteista. Onhan palveluihin sitouttamisen tavoite yksityisellä tai julkisella puolella usein varsin erilainen. Yhdistävänä tavoitteena on kuitenkin aina tyytyväinen asiakas.

3.1 Asiakas julkisissa palveluissa

Valtionhallintoa on moitittu jäykäksi, tehottomaksi ja byrokraattiseksi. Asiakas on ollut toimien kohteena. Suomalaisessa järjestelmäkeskeisessä käytännössä asiakasnäkökulma on ollut varsin näkymätön (Pohjola 2010, 19). Julkishallinnon organisaatiot ovat kuitenkin pyrkineet muuttamaan toimintaansa asiakasystävällisempään suuntaan ja asiakaskeskeisyys on voimistunut vähitellen.

Asiakkaan asemaa julkisissa palveluissa määritteli vuonna 1984 voimaantullut sosiaalihuoltolaki, mikä viitoitti uudenlaista suhtautumista asiakkaaseen sosiaalityössä. Yksilöön liittyvien kysymysten lisäksi tuotiin myös aiempaa korostetummin esiin ongelmien taustalla olevat suuremmat yhteiskunnalliset kysymykset. Lain voidaan katsoa toimivan yleisen asennekulttuurin

tulkkina laajemminkin julkisten palveluiden sisällä. Kuitenkin tarvittiin vielä uusi Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (2000), koska asiakkaan asema palveluissa ei ollut kuitenkaan parantunut odotetulla tavalla. (Pohjola 2012, 26.)

Teollistuneissa maissa 90-luvulla voimistuneen uusliberalistisen talousajattelun korostama ihmisen oma vastuu ja valtiollisen puuttumisen kritiikki ovat määritelleet kansalaisen roolia myös kuluttajana (Juhila 2006, 69). New Public Management -opin mukaisesti myös suomalaisen julkishallinnon kehittämiseen otettiin mukaan yksityisen sektorin johtamisen menetelmiä. Erityisesti tämä näkyy palveluiden tuottamisessa ja toimintojen organisoinnissa tehokkaamaksi (vrt. Juhila 2006, 72).

Asiakkaan ymmärtäminen kuluttajana on kuitenkin monesti hankalaa käyttää julkisten palveluiden kohdalla, kuten esimerkiksi sosiaalipalveluiden tai työllistymispalveluiden kohdalla. Usein näiden palveluiden piirissä asiakas on vasten tahtoaan. Aktivoivien toimeentulotuen palveluiden tai työvoimapalveluiden taustalla on edelleen se yli 200 vuotta vanha ajatus aktiivisista ja passiivisista kansalaisista, jossa he jakautuvat sen mukaan, tekevätkö he työtä vai eivät. (Pohjola 2010, 22.)

Kun puhutaan asiakkaasta esimerkiksi työllistymispalveluiden näkökulmasta, joudutaan käsitellessä ongelmalliseen tilanteeseen. Tällöin ihminen irrotetaan omasta elämänkontekstistaan ja häntä tarkastellaan palveluinstituution kiinnostuksen ja merkityksenannon näkökulmasta. Tällöin huomio kiinnittyy palvelujärjestelmän kannalta merkityksellisiin seikkoihin, kuten asiakasmääriin, palveluiden taloudellisiin kustannuksiin tai tuottavuuteen. Asiakas nähdään työn kohteena, joka asettaa työlle haasteita ja vaatimuksia. Asiakkaalle merkityksellisintä on kuitenkin se, että hän saa apua arjen sujuvuuteen ja selviytymiseen vaikeassa elämäntilanteessaan. (Pohjola 2010, 27-29.)

Julkisen sektorin palveluille on luonteenomaista velvoittavuus. Palvelut on suunniteltu virkamiesvetoisesti ja etuuksien saaminen on sidottu palveluihin osallistumiseen. Niistä kieltäytyminen tai niitä pois jääminen aiheuttaa sanktioita sosiaalietuuksien, esimerkiksi työttömyysturvan kohdalla, vaikka asiakas itse olisikin eri mieltä palveluihin osallistumisen tärkeydestä. Palvelut ja sanktiot on määritelty laissa eikä niiden soveltamisessa ole paljoakaan harkinnanvaraa. Työllistymispalveluiden tarkoituksena onkin auttaa työllistymisessä ja sanktioiden taustalla on ajatus tehdä työ sosiaalietuuksia houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi, kun taas kannustimien pyrkimys on toimia positiivisena tekijänä työmarkkinoita kohtaan. (Ala-Kauhaluoma ym. 2002, 12.)

Tilanne on toisaalta melko paradoksaalinen: julkisen sektorin palvelut määritellään laissa, ne valmistellaan virkamiesvetoisesti, niihin ohjataan virkamiehen harkinnan mukaan ja niihin veloitetaan asiakasta sanktion uhallalla. Kuitenkin myös julkisorganisaatiossa puhutaan yhä useammin asiakaslähtöisyydestä. Erityisesti 1980-luvulle tultaessa vastuunmäärittely olennaisesti

muuttui julkisten palveluiden kohdalla, jolloin valtio antoi enemmän kunnille päätösvaltaa palveluiden järjestämisessä. Kuntatasolla järjestetyissä palveluissa pystyttiin tästä syytä otta-
maan entistä paremmin huomioon paikalliset erityispiirteet palveluiden järjestämisessä.
(Toikk0 2012, 59.)

Asiakas halutaan sitouttaa aktiiviseksi toimijaksi palveluiden kehittämisessä myös julkisten palveluiden osalta. Asia on haasteellinen mm. siksi, että useiden palveluiden käyttöaika saattaa olla niin lyhyt, ettei kehittämisen tuloksesta pääse itse nauttimaan. Harra, Sipari ja Mäki-
nen toteavatkin, että palveluiden kehittämistoiminta edellyttää rakenteita, joissa palveluita kehitetään niin, että ne palvelevat käyttäjien tarpeita monipuolisesti ja joustavasti. (2017, s.149.)

Voidaan myös ajatella, että koska julkiset palvelut tuotetaan julkisilla varoilla, on palveluiden käyttäjillä jopa velvollisuus osallistua niiden kehittämiseen. Näin suuren resurssin käyttöö-
non voitaisiin katoa palvelevan kansalaisia ja yhteiskuntaa aivan uudella tavalla (Harra ym. 2017, 150). Tämä voimistaisi edelleen palveluiden käyttäjän roolin muutosta palveluiden koh-
teesta aktiiviseksi kansalaiseksi.

Voidaan katsoa jossain määrin kuntademokratian olevan jo tällaisen osallistuvan kansalaisuu-
den edistäjä. Tulossa oleva maakuntahallinto tulee olemaan periaatteeltaan samankaltainen. Mutta tämä ei riitä. Tarvitaan entistä enemmän kansalaisten osallistumista yhteisten palvelui-
den kehittämisessä, jotta kaikenlaiset tarpeet tulisivat kuuluksi. Tällöin myös yhteiskunnan tarpeisiin pystyttäisi vastaamaan aiempaa kokonaisvaltaisemmalla otteella. (Harra ym. 2017, 150.)

Palveluiden kehittämisellä on monta näkökulmaa. Koska julkisia palveluita tuotetaan verova-
roilla ja niistä säädelään lailla, velvoittavuudesta tai valtiollisesta valvonnasta tuskin koko-
naan päästään ainakaan silloin, jos etuuden saamisen edellytyksenä on palveluun tai toimen-
piteeseen osallistuminen. Tämä ei kuitenkaan ole esteenä sille, etteikö asiakasta voitaisi
kuulla aidosti. Palveluiden yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa on mahdollista ja tärkeää
niissä puitteissa, kuin se lain mukaan on mahdollista. Lainsäädäntö on poliittisten päättäjien
käsissä eikä kiveen hakattu muuttumaton tila. Tulosten tutkiminen ja vertailu myös yli maan-
rajojen antaa perspektiiviä sille, miten muualla on onnistuttu ja millä tavalla.

Kansalaisyhteiskunnan voimistuminen luo painetta myös julkisten palveluiden kehittämiselle
yhteistyössä niiden käyttäjien kanssa. Sosiaalisen osallisuuden lisääminen, mikä käytännössä
tarkoittaa sosiaalisen syrjäytymisen vähentämistä, on sosiaalisen koheesion ja parantamisen
edellytyksenä. Syrjäytymisen syinä on mm. köyhyys mikä puolestaan useimmiten johtuu työt-
tömyydestä. (Laitinen-Kuikka 2003, 290.) Myös työvoimapalveluiden kehittäminen niin, että

se hyödyttäisi mahdollisimman monia työttömiä tai työttömyydenuhan alaisia, on tärkeää. Tämän kehittämistyöhön tarvitaan siis näiden palveluiden käyttäjiä eikä vain niiden suunnittelijoita tai tuottajia.

Nyky-yhteiskunnan palveluntuottajien erityispiirteenä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla on niiden toimiminen laajasti digitaalisessa ympäristössä. Voidaan jo puhua verkkoyhteiskunnasta (Saarenpää 2010, 100). Asiakkaita veloitetaan rekisteröitymään asiakkaaksi, ottamaan yhteyttä viranomaiseen tai organisaatioon ja vievän palveluprosessiaan eteenpäin itsenäisesti verkkopalveluiden kautta.

Sen lisäksi, että tilanne aiheuttaa informaation hallintaan liittyviä kysymyksiä, se herättää myös paljon muita huolia palveluiden käytettävyyden suhteen. Verkkopalveluiden käyttämiseen tulisikin olla sujuvaa, helppoa ja häiriötöntä. Tämän takaamiseksi on vielä paljon tehtävää (Saarenpää, 2010, 101). Verkkopalveluita käyttävien erilaisten asiakkaiden aktiivinen rooli on edellytyksenä palveluiden käytettävyyden parantamisessa.

3.2 Asiakaslähtöinen kehittäminen

Kehittämistyön virtaukset ovat sidoksissa laajempaan yhteiskunnalliseen viitekehykseen tai yhteiskuntanäkemykseen ja kehittämistrendit kuvastavat aikansa ideologista ajatusrakennelmaa (Seppänen-Järvelä 1999, 101). Tämän hetken vaatimus palvelun tuottajalle on asiakas-keskisen ajattelun omaksuminen.

Hyvää tahtovasta asenteesta huolimatta kehittämistyötä tehdään yhä usein ammattilaisten ehdoilla. Tämä johtuu Harran ym. (2017, 147-158) mielestä siitä, että kehittämistoiminta nojautuu perinteisen tutkimustiedon tuottamisen keinoihin, mikä puolestaan ei tue palvelujen käyttäjän roolin laajenemisesta kokemustiedon tuottajasta päätöksentekoon osallistuvaksi kehittäjäksi. Kehittämistyö tulisikin nähdä uudella tavalla, jossa kehittäminen nähtäisi palveluiden käyttäjien ja ammattilaisten yhteisenä oppimisprosessina. He kuvaavat prosessia kehittäjäkumppanuudeksi, joka mahdollistuu prosessissa, mikä rakennetaan yhteistoiminnassa hyödyttäen kaikkia osapuolia.

Suomessa 1990-luvulta alkaen palveluiden käyttäjän roolia on vahvistettu erilaisin toimin, kuten hallitusohjelmien, lainsäädännön ja erilaisten hankkeiden tavoitteiden kautta (Harra ym. 2017, 148). Kuitenkin 1980- ja 1990-luvuilla asiakas-keskeisyydellä tarkoitettiin asiakkaan tarpeiden määrittelyn kokonaisuutta ja moniammatillista työtettä. Nykyään asiakaslähtöinen kehittäminen edellyttää uudenlaisen ymmärryksen lisäämistä palveluihin liittyvästä asiantuntijuudesta. Katse on kääntynyt asiakkaaseen, joka otetaan mukaan kehittämään tasavertaisena toimijana palveluita. Asiakas nähdäänkin voimavarana ja resurssina, mutta myös asiantuntijana omassa elämässään. (Stenvall & Virtanen, 2015, 176-177.)

Asiakkaan ottaminen mukaan yhteisten palveluiden kehittämiseen ja asiakkaan kuuleminen tässä prosessissa ovat ajankohtaisia tavoitteita myös Niskalan, Kairalan ja Pohjolan mukaan (2017, 9). Tällainen ideologinen siirtymä asiakkaasta passiivisena palveluiden kohteesta on tuonut paljon myönteisempää suhtautumista asiakkaan näkemyksille. Asiakkaan osallisuus on tärkeä tavoite julkisen organisaation kannalta. Se nähdään tärkeäksi nimenomaan siksi, että aktiivisuuden omien asioittensa edistämässä katsotaan olevan tehokkaampaa, kuin valmiiksi annetut toimintamallit. (vrt. Adams 2008, 83.)

Asiakas halutaan sitouttaa kehittämään palveluita, joita hän voi käyttää oman tilanteensa parantamiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi elämässään. Esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmät on tuotu niin sosiaali- ja terveysalalle, kuin myös muihin julkisiin palveluihin. Asiakaskokemus on kiinnostava ja siitä pyritään oppimaan. Juhila (2006, 119) kuvaa tällaista asiakkaan kuuntelemista osallisuuden avaimeksi: kun asiakas tuo tietoa omista lähtökohdistaan, tulee kuulluksi ja otetaan vakavasti, voi se olla hänelle merkittävä osallisuuden kokemus. Kun asiakkaiden tiedot tulevat dialogin keskeisiksi elementeiksi, niitä arvioidaan ja myös muutetaan yhdessä. Tämä ajatus toimii pohjana asiakastyön tuloksellisuudelle ja onnistumiselle sekä palveluiden kehittämiseksi.

Stenvall ja Virtanen (2012, 77-79) kuvaavat organisaatioiden kehittämiskapasiteetti vaihtelee suuresti. Osa organisaatioista panostaa kehittämistoimintaan ja toimivat avoimessa suhteessa toimintaympäristöönsä. Passiivisten organisaatiot kehittävät toimintaansa vasta lainsäädännön tai normien siihen pakottaessa. Tällaiset organisaatiot eivät tunnista muutostarpeita, eivät hahmota muutoksenhallinnan mekanismeja eivätkä myöskään hyväksy oman toimintansa arviointia rakentavassakaan hengessä.

Julkishallinnon tehtävänä on tuottaa kansalaisille palveluita, joita he eri tilanteissa tarvitsevat. Asetelma on lähtökohdiltaan erilainen yksityiseen tai kaupalliseen toimijaan verrattuna. Voidaankin miettiä, onko julkisten palveluiden kehittämisen motiivina NPM vai kansalaisyhteiskunnan voimistaminen? (vrt. Toikka 2012, 106-110.)

3.3 Palvelumuotoilu

Muotoilu mielletään helposti esineiden suunnitteluksi. Tästä syystä palvelumuotoilu -terminä aiheutti hämmennystä, kun siitä alettiin julkisuudessa puhua. Kun muotoilun käsitettä tarkastellaan laajemmin, myös palvelumuotoilun tehtävä avautuu paremmin. Muotoilun tavoitteena on määritellä ongelmia ja ratkaisua suunnittelussa. Sen avulla pyritään luomaan toimivampia, haluttavampia ja esteettisesti miellyttävämpiä ympäristöjä ja esineitä. Muotoilu ei ole pelkästään tuotesuunnittelua, vaan tarkastelee myös sen rinnalla aineettomia prosesseja, palveluita ja muutoksia. (Mattelmäki, 2015, 27.)

Vaikka palvelumuotoilun juuret ovatkin teollisessa muotoilussa, on sen periaatteita alettu käyttämään myös palveluiden suunnittelussa (Tuulaniemi 2011, 61-64; Vähälä, ym. 2012). Kustannustehokkuuteen ja asiakkaan palvelukokemukseen on jouduttu kiinnittämään huomiota julkisjohtajuuden oppien (NPM) ja palveluyhteiskunnan murroksen takia (Lehtonen & Lehto 2014, 27).

Miettinen, Raula ja Ruuska (2011, 13) toteavat perinteisen tavan kehittää palveluita keskittävän usein asiakaspalautteesta ja esimerkiksi määrälliseen myyntiin liittyvästä tiedosta. Asiakaskokemuksen arviointi on kuitenkin hankalaa pelkästään tämän tiedon perusteella. Palvelumuotoilu tuokin palveluiden käyttäjän näkökulman kehittämisen keskiöön.

Palvelumuotoilun avulla pyritään tuottamaan laadukkaita ja toimivia palveluita. Palvelumuotoilussa keskiössä on käyttäjälähtöinen näkökulma ja se tuo työkalun palveluiden kehittämiseen (Lehto 2011, 10-11). Keskeistä siinä on asiakkaan, palveluiden tuottajien ja tarjoajien sekä sidosryhmien osallistaminen prosessiin. Palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisesti tulisi ottaa asiakas mukaan suunnittelutyöhön jo alusta alkaen. Asiakas voi toimia tiedonlähteenä tai käyttäjiä voidaan ottaa mukaan tasavertaisina kehittäjinä. (Toikko & Rantanen 2009, 95-97.)

Jotta laadukkaita palveluita voidaan luoda, tulee ymmärtää asiakkaan toiveita ja tarpeita. Myös asiakkaan palvelukokemuksen syvälinen ymmärtäminen on palvelumuotoilun ydinasia. Kaikki palvelupoluista saadut kokemukset ovat merkityksellisiä. Palvelumuotoilu työkaluna on inhimillinen tapa palveluiden yhteiskehittämisessä. Palvelumuotoiluprosessin avulla pyritään vaikuttamaan koko palveluprosessiin sen alkaessa asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja lopuessa siihen, kun hänen tarpeensa on tyydytetty. (Ahonen 2017, 37-38.) Myös Miettinen ym. (2011, 13) kuvaavat ”palvelumuotoilun lähtevän inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä”.

Palvelumuotoilu tarkoittaa yksinkertaisuudessaan palveluiden suunnittelua. Keskeisintä on varmistaa, että palvelut vastaavat palveluntuottajien tavoitteita. Palvelumuotoilua voidaan myös kuvata yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi. (Toikko 2012; Miettinen 2007) Palvelumuotoilun kehittämisprosesseille on ominaista käyttäjälähtöisyyden, yhteissuunnittelun ja palveluratkaisun toteutus. Koko prosessin läpäisevän käyttäjälähtöisyyden kautta pyritään hankkimaan asiakasymmärrystä, ja sen edellytyksenä on mielenkiinto asiakkaan tarpeita ja ongelmia kohtaan. (Tuulaniemi 2011, 68, 142-156.)

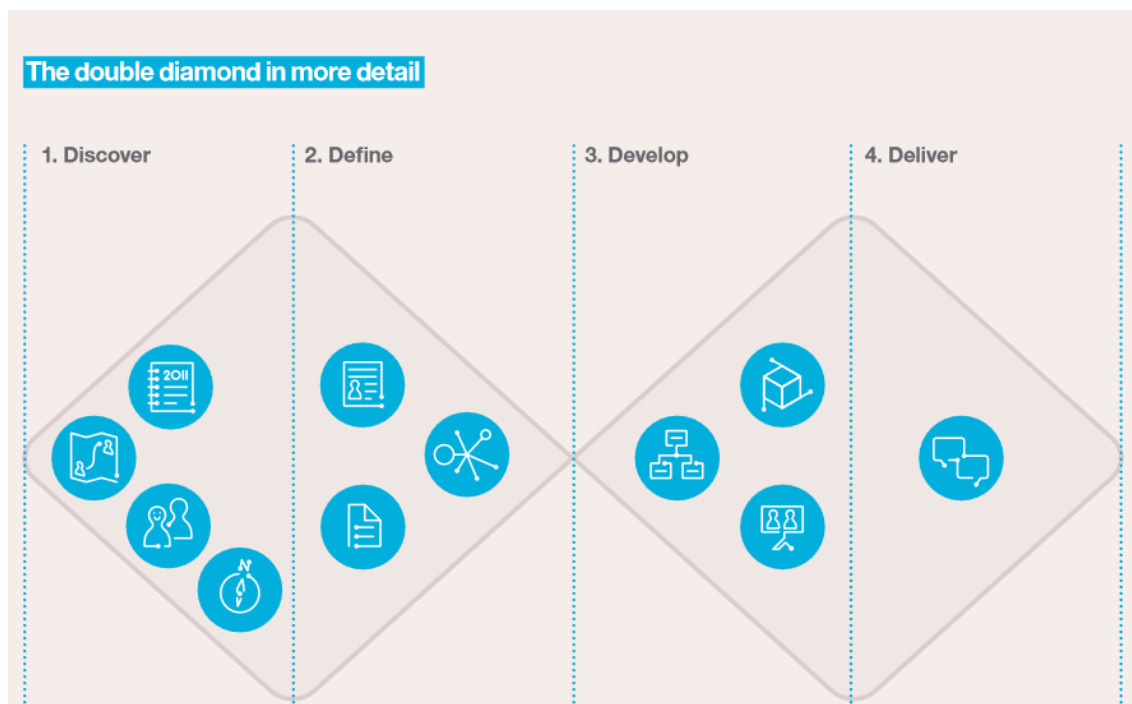
Palvelua tarkastellaan palvelun kontaktipisteiden (service touchpoints) palvelutuokioiden (service moments) ja palvelupolun (Service string/ customer journey) avulla. Kontaktipiteissä asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Kontaktipisteet voidaan jakaa tiloihin, esineisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Palvelutuokio muodostuu useista kontaktipisteistä ja palvelutuokiot muodostavat palvelupolun. (Toikko 2012, s 160).

Koivisto (2011, 49-52)) kuvaa palvelutuokiota kohtaamisena, jossa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelupolku taas on osavaihe palvelusta sen ollessa etenevä prosessi, joka koostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokiosta. Toistuvat palvelutuokioiden muodostavat palvelupolun, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun avulla voidaan, asiakkuuden kehityskaaren ja siihen liittyvien tarpeiden tunnistamisen avulla, suunnitella millaisia palveluita asiakkaalle tarjotaan. Kontaktipisteitä hyödyntämällä voidaan muotoilla jokainen palvelu asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. Niiden tulisi olla asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia. Kontaktipisteiden suunnittelussa tulisi huomioida, että ne esittäytyisivät asiakkaalle selkeänä ja yhtenäisenä palvelukokemuksena.

Iteraatio on tunnusomaista palvelumuotoilussa. Sillä tarkoitetaan jatkuvan suunnittelun, kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin muodostamaa toistuvaa prosessia. Näin pyritään varmistamaan käyttäjälähtöisesti palveluiden käytettävyys. (Miettinen 2011, 23.)

Perinteinen lineaarinen suunnittelutyö, jossa tuote suunniteltiin valmiiksi, vietiin markkinoille ja ruvettiin seuraamaan asiakkaiden reaktioita, ei ole palvelumuotoilun periaatteiden kannalta kovin järkevää. (vrt. Goodwin, 2009, 652-656.)

Design Council on kehittänyt muotoilun prosessia kuvailevan kaavion. ”Kaksoistimantti” kuvaa sitä, kuinka tietyssä työskentelyn vaiheessa ideoita voi olla liikaakin ja siksi välillä tarvitaan tarkempaa määrittelyä ja ajatusten kiteytystä. Prosessi ei kuitenkaan etene näin suoraviivaisesti, vaan työskentelyssä on kiemuroita ja edestakaista liikettä.



Kuvio 1: ”Tuplatimantti”. Design Council.

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe on asiakasymmärrys. Sekä tiedostamattomat, että tietoiset tarpeet tulisi selvittää ja pyrkiä oppimaan niistä, koska niiden avulla voidaan saada ymmärrystä palvelukokemuksesta asiakkaan kannalta. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen (2011, 61.) Palvelumuotoilussa on tärkeää siksi tutkia näitä tarpeita erilaisin keinoin.

Hanington (2003, 13-15) ryhmittelee ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät seuraaviin osiin:

Perinteiset menetelmät: Tällaisia ovat haastattelut, kyselyt ja markkinatutkimukset, jotka tuottavat runsaasti tietoa, jota voidaan mitata ja analysoida. Niiden kautta saatavan tiedon ongelma on kuitenkin totuudellisuus. Kyselyihin tai haastatteluihin vastaajilla on usein taipumus esiintyä paremmassa valossa joko haastattelijaan tai toisiin haastateltaviin nähden, kuin vastata aidon rehellisesti kysymyksiin. Tällä tavalla saatavaa tietoa voidaan käyttää enemmänkin jo entuudestaan tunnetun tosiasian vahvistamiseen, ei niinkään uuden, vielä löytämättömän tiedon löytämiseen.

Mukaillut menetelmät: Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä suunnittelua, on luonnollista, että tiedonkeruussa mukaillut menetelmät on lainattu humanistisesta tutkimuksesta. Kuitenkin niiden tarkoitusperät on mukailtu suunnittelijoiden tarpeeseen. Psykologiassa paljon käytetty ihmisen käyttäytymisen havainnointi on ymmärretty laajalti toimivan parhaiten ihmisen todellisessa toimintaympäristössä. Esimerkiksi etnografista tutkimusta on sovellettu kuukausia tai

jopa vuosia kestävä tutkimuksen sijasta lyhyempiin menetelmiin, kuten videodokumentointiin tai videoetnografiaan. Olennaista on se, että tiedon hakemisen motiivi on ymmärtää ihmistä hänen todellisessa elinympäristössään. Etnografinen tutkimus on kuvailevaa, selostavaa, argumentoivaa ja tulkitsevaa käyttäjälähtöisesti. Tällä tavoin voidaan saada merkityksellisiä yksityiskohtia kokonaisuuden hahmottamisen kannalta.

Innovatiiviset menetelmät: Käyttäjätietoa voidaan hankkia myös luovien menetelmien kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset työpajat, joissa käyttäjät osallistuvat yhdessä suunnittelijoiden kanssa toimintaan. Näihin voi sisältyä esimerkiksi kognitiivisia karttoja tai kohteena olevan toiminnan kuvausta aikajanalla erilaisien kontaktipisteiden avulla. Käyttäjä voi myös pitää päiväkirjaa kokemuksistaan kuvien tai tekstin avulla. Luovuutta voidaan käyttää hyvin vapaasti tiedonkeruuseen, jotta halutusta asiasta saadaan mahdollisimman kokonainen käsitys. Myös erilaisia menetelmiä voidaan yhdistää tai muokata tiettyä menetelmää monipuolisen käsityksen saamiseksi. Kehitteillä on jatkuvasti uusia innovatiivisia tutkimusmenetelmiä palvelumuotoilun prosessien tukemiseksi.

4 Kehittämisprosessin tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työskentelen asiantuntijana Osaamisen kehittämisen palvelulinjalla Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimistossa Helsingissä. Tutkin TE-toimiston (silloinen Helsingin Työvoimatoimisto) asiakaslähtöisyyttä jo vuoden 2002 Sosionomi (AMK) opinnäytetyössäni. Havaitsin jo silloin, että asiakaslähtöisyys on periaate ja tahtotila, mutta asiakaslähtöisyys ei aina käytännössä toteudu.

Nyt Sosionomi (YAMK) opiskelijana halusin jatkaa saman aihepiirin parissa. Ammatillisesti koin palvelumuotoilunprojektin kiinnostavana kehittämistyön muotona. Olin ilahtunut siitä, että asiakaslähtöiseen kehittämiseen kiinnitettiin huomiota johdon taholta. Todellinen asiakaslähtöisyys ei voi toteutua, ennen kuin asiakasta aidosti ja systemaattisesti kuullaan. TE-palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja kehittämistyötä peilattaessa palvelumuotoilun ja asiakaskeskeisen palveluiden kehittämisen periaatteisiin, voidaan todeta, että tässä on vielä parantamisen varaa. Erityisen kiinnostavaksi koin siksi projektin aikana toteutettavat kehittämishankkeet, työskentelyprosessit niiden parissa sekä projektin vaikutukset asiakaslähtöisyyden käsitteen kirkastumiseen työyhteisössä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten projekti sujui ja toteutuiko sen tavoitteet?
- 2) Millaisia tuloksia saatiin aikaan? (konkreettisesti ja asennetasolla)
- 3) Mitä haasteita tai mahdollisuuksia palvelumuotoilulla on TE-palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä?

Tavoitteena oli sekä haastatteluaineiston että prosessin havainnoinnin perusteella arvioida organisaation asiakaslähtöisyyttä ja TE-palveluiden kehittämisen mahdollisuuksia palvelumuotoilun keinoin.

5 Tutkimusmenetelmät

Osallistuin helmi-toukokuun 2018 aikana toteutettuun projektiin. Havainnoin, valokuvasin ja tein muistiinpanoja sekä projektiin liittyvissä kaikkia osallistujia koskevissa yhteisissä, että pienryhmien tapaamisissa ja workshoppeissa. Prosessin aikana kertyi jo paljon tietoa projektin etenemisestä. Projektin virallisen osuuden päätyttyä tein pienryhmille ryhmähaastattelut ja näiden tietojen perusteella arvioin projektin toteutumista tutkimuskysymyksiin peilaten.

Pyrin toteuttamaan opinnäytetyöni tieteelliselle tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti käyttäen perustellusti metodeja, jotka veivät työtä eteenpäin järjestelmällisesti (vrt. Vilka 2015, 38-39). Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin palvelumuotoilua siihen osallistuvien omakohtaisena kokemuksena. Laadullisena tutkimuksena tehdyn opinnäytetyön tehtävänä ei ollut etsiä totuutta, vaan löytää haastattelujen ja havainnoinnin perusteella tulintoja kohteena olevan kehittämissuunnitelman onnistumisesta ja sen soveltamisen mahdollisuuksista tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

Teemojen asettelu ja analyysin tein oman ymmärryksen ja kokemuksen valossa (vrt. Vilka 2015, 120). Teemojen käsittely sen sijaan, että käytettäisiin yksityiskohtaisia kysymyksiä, vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu antaa ihmisten tulkinnoille tilaa, nostaa keskiöön heidän asioille antamat merkitykset sekä sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48.)

Haastatteluissa nostettiin esiin samat aihepiirit, teemat. Kysymysrunko toimi keskustelun apuna ja niitä käytettiin vapaassa järjestyksessä, mukailten ja sen avulla pyrittiin pitämään keskustelu aihepiirin sisällä. Teemojen käsittelyn oli määrä tuottaa aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset puolestaan määrittivät aihepiirit: TE-palveluiden asiakaslähtöisyys, kehittämissuunnitelman arviointi sekä palvelumuotoilun mahdollisuudet TE-palveluiden kehittämisessä.

Tähän laadulliseen tutkimukseen sisältyi arviointitutkimusta ja toimintatutkimusta sivuavia piirteitä. Arvioinnin tulisi tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista (Virtanen 2007, s 25). Sen tarkoituksena on selvittää, mihin toiminta on vaikuttanut ja millaisia tuloksia on saatu aikaan (Virtanen 2007, s. 114). Arviointia voidaan hyödyntää päätöksenteon tai kehittämistyön tueksi, eri vaihtoehtojen kartoittamiseksi ja toimintaympäristön rajoitusten selventämiseksi (Rajavaara 1999, 37).

Pyrin arvioimaan kehittämissuunnitelmaa ja sen onnistumista. Minua kiinnosti projektin välittömät vaikutukset toimintaan ja niiden suhde projektille asetettuihin tavoitteisiin. Seppänen-Järvelä

kuvaa evaluaatiota kohteen tai hankkeen arviointina tai seurantana, jossa toteutumista tarkastellaan tavoitteiden, tehokkuuden, vaikutusten ja projektin ohjaamisen näkökulmista (1999, 90). Pysin arvioimaan sekä prosessin aikana syntyneen aineiston, että haastattelujen pohjalta saadun aineiston perusteella projektia niin, etten ensisijaisesti keskittynyt projektinhallintaan tai sen heikkouksiin. Fokuksena oli pikemminkin, miten onnistuttiin asiakaslähtöisyys -teeman syventämisessä. Pysin myös arvioimaan, miten palvelumuotoilu soveltuu TE-toimistossa asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen.

Oma osallisuuteni projektiin teki prosessista toimintatutkimuksellisen kokemuksen. Palvelumuotoiluprojektiin osallistumisessa koettu itsereflektiivisyys ja prosessin sykliisyys muistuttivat toimintatutkimuksen luonnetta. Havaitsin myös käytännön tasolla yhtäläisyyden palvelumuotoiluprosessin ja toimintatutkimusprosessin välillä: ne olivat hyvin samankaltaisia suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin muodostaessa syklejä, jossa havainnoinnin tai iteroinnin kautta toimintaa kehitetään spiraalimaisesti. (vrt. Heikkinen & Jyrämä 1999, 32-35.)

5.1 Aineiston keruu

Aineiston käsittelyyn liittyvät osatekijät olivat aineiston keruu, tiivistäminen, kuvaus ja tulkinta. Tutkimusaineistoa kertyi sekä dokumentoimalla projektin osallistujien yhteisissä tapaamisissa, seminaareissa ja workshoppeissa. Ihmisten tuottama kuva- ja tekstimateriaali voi olla Vilkan (2015, 146) mukaan havainnointiaineistoa. Projektin osallistujien yhteisten tapaamisten aikana otetut valokuvat ja ei-systemaattisesti tehdyt muistiinpanot työskentelyn etenemisestä ja keskusteluista toimivat lähinnä projektin etenemisen dokumentoinnissa, eivät varsinaisesti ole mukana analysoinnissa, vaikka ne usein todentavatkin haastatteluiden kautta tulleita informaatiota.

Osallistujille tein vielä erikseen puolistrukturoidut ryhmähaastattelut. Käsitteelin samat teemat näissä haastatteluissa vapaasti ja vastaajille luonteivissa järjestyksissä. Ryhmähaastattelua tehdessä haastattelijan tulee huolehtia, että keskustelu pysyy teemassa (Vilka 2015, 126). Teemojen välillä siirtymisessä keskustelu saattoi poiketa joissakin tapauksissa varsinaisesta teemasta. Tähän epäilemättä vaikutti se, että haastattelun teemoihin liittyi paljon muita työyhteisössä koettuja asioita, joilla oli merkitystä haastateltaville ja heidän kokemukselleen kehittämissuunnitelmaan osallistumisessa. Teemojen painotus vaihteli myös jonkin verran eri ryhmien välillä. Joissakin ryhmissä keskustelu taas jakautui hyvin tasaisesti eri teemojen kesken. (vrt. Vilka 2015, 124.) Noin tunnin kestävät haastattelut litteroin kokonaan. Tämä antoi minulle mahdollisuuden käydä vuoropuhelua aineiston kanssa. Sen lisäksi se helpotti aineiston läpikäyntiä. (Vilka 2015, 137.)

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään selkeyttämään aineistoa ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta sekä luomaan aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 2001, 137). Analyysitekniikoita on monenlaisia ja niiden soveltaminen riippuu aineiston laadusta.

Teemahaastattelut jäsensivät itsestään haastattelurungon perusteella aineiston melko luontevasti. Näiden aihekokonaisuuksien pohjalta aineistoa läpikäytiin ja järjestettiin teemoittain. (Eskola & Suoranta 2001, 151). Litteroidut sivut koodattiin, jotta haastattelun sivut eivät sekoittuisi keskenään. Pitkistä lauseista muodostettiin tiivistettyjä ilmauksia, jolloin olennainen nousi esiin aineistosta. Tämän jälkeen teemat kirjoitettiin auki käyden läpi kaikki tiivistetyt ilmaukset ja jättäen pois sellaiset, jotka toistuivat lähes samanlaisina aiemmin sekä sellaiset harvat ilmaisut, jotka eivät kuuluneet mihinkään teemaan. Aineistosta nostettiin esiin ihmisten omia tulkintoja ja merkityksiä asioista ja myös uusia merkityksiä syntyi vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48).

Arvioinnin perusteella oli tarkoitus muodostaa käsitys siitä, miten onnistuttiin palvelumuotoiluprojektin tavoitteessa lisätä asiakaslähtöisyyttä ja -ymmärrystä käytännön toiminnassa ja palveluiden kehittämisessä. Tiedon saamisen suhteen jouduin pohtimaan, mistä tarvittavaa tietoa saisin. Asiakaslähtöisyyden lisäämisen arviointiin olisi ollut loogista saada tietoa kohde-ryhmältä, eli asiakkailta. Tämä oli kuitenkin lähes mahdotonta, koska prosessit, joihin projektin tavoitteet liittyivät, ovat hitaita ja niiden todelliset muutokset näkyisivät vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi asiakkaiden osallisuus vaihteli suuresti eri ryhmien työskentelyssä. Arviointiasetelma rajattiin työyhteisöön, jossa projekti toteutettiin. Perustelin valintaa sillä, että kyse oli asiakkaan roolin voimistamisesta kehittämistyössä. Tämän roolin ymmärtämisen ja asiakkaan mukaan ottamisen voidaan pitkällä aikavälillä uskoa vaikuttavan myönteisellä ja halutulla tavalla asiakkaan roolin kehittämiseen, asiakaslähtöisyyden lisäämiseen ja toiminnan kehittämiseen asiakasta huomioiden.

Virtasen (2007, 113) mukaan arvioinnin kohde määrittelee arviointiasetelman valinnan. Arviointini kohdistui siis asiakaslähtöisyyden toteutumiseen työyhteisön ymmärryksen lisääntyessä palvelumuotoilusta ja sen periaatteiden käyttämisessä toiminnan ja palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Näin toiminta ja palvelut tulisivat käytännössä näyttävämmään aiempaa asiakaslähtöisempänä.

5.2 Ryhmähaastatteluiden toteutus

Tutkimusaineisto perustui kaikkien seitsemän pienryhmän haastatteluihin, jotka työskentelivät oman kehittämishankkeensa parissa palvelumuotoiluprojektissa Uudenmaan TE-toimistossa Osaamisen kehittämisen palvelulinjalla. Ryhmät muodostettiin asiakassalkun perusteella tai toimipisteen perusteella. Osa ryhmiin kuuluvista työskenteli samassa toimipisteessä ja osaan ryhmistä kuului työntekijöitä eri toimipisteistä. Ryhmät koostuivat seuraavasti: Helsingin Aikuisten ryhmä (yli 25-vuotiaat asiakkaat, 5 henkeä), Vantaan ryhmä (2 henkeä), Espoon ryhmä (7 henkeä), Koulutusyksikön ryhmä (eri toimipisteistä työskentelevistä koostuva, 5 henkeä), Psykologit (eri toimipisteissä työskentelevistä koostuva, 5 henkeä), Kotoutuja-asiakkaiden kanssa työskentelevät (eri toimipisteistä koostuva, 4 henkeä) ja Kehyskunnat (eri toimipisteistä koostuva, 5 henkeä).

Ryhmähaastatteluna toteutetut teemahaastattelut suoritettiin touko-kesäkuun 2018 aikana Skype-kokouksena. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Pienryhmien koko vaihteli 2-7 hengen välillä. Kaikille projektissa työskennelleille pienryhmätyöskentelyyn osallistuville lähetettiin Outlook-kokouskutsut Skypellä. Henkilöitä, jota eivät pääsisi osallistumaan, pyydettiin ilmoittamaan siitä haastattelijalle etukäteen. Muutama henkilö ilmoitti esteestä etukäteen. Osa ei ilmoittanut mitään, eivätkä myöskään osallistuneet haastatteluun.

Haastatteluihin osallistui haastattelijan lisäksi 1-4 henkilöä. Yhden ryhmän osalta vastaukset saatiin kirjallisesti. Kaikkiaan haastatteluihin osallistui yhteensä 15 henkeä. Osa haastatteluista muodostui käytännössä yksilöhaastatteluksi, kun kaikki ennalta haastatteluihin ilmoittautuneet eivät saapuneetkaan paikalle. Haastatteluissa käytiin läpi samat teemat. Keskustelu eteni vapaasti ja teemojen käsittelyn järjestyksessä oli ryhmäkohtaisia eroja.

Koska haastatteluryhmät olivat varsin pieniä, keskusteluissa ei esiintynyt sellaista ongelmaa, etteivätkö kaikki olisi saaneet ääntänsä kuuluviin. Ryhmien vähälukuisuudella oli sellainen vaikutus, että joissakin pienryhmissä keskustelut ajautuivat käsittelemään tiettyä teemaa perusteellisemmin mukanaolevien keskustelijoiden aktiivisuuden, omien intressien tai voimakkaiden mielipiteiden takia. Hirsjärvi ja Hurme viittaavatkin tähän mainitessaan, että ryhmädynamiikka ja valtahierarkia vaikuttavat siihen, kuka puhuu ja mitä sanotaan (201, 63). Toisaalta nauhoitettujen haastatteluiden purkaminen osoittautui yksinkertaiseksi haastateltavien määrän ollessa pieni, koska äänen perusteella pystyttiin helposti tunnistamaan, kuka oli milloinkin äänessä.

Käytin sanaa ”loppukeskustelu” kutsuessani ryhmiä tähän haastatteluun. Perustelin tätä sillä, että kyseessä oli samalla loppuyhteenveto menneestä projektista. Jotkut mainitsivatkin sen toimineen työohjauksen tavoin ja kokivat sen hyödylliseksi tavaksi päättää kyseinen projekti. ”Loppukeskustelu” -sanan käyttö oli jälkikäteen ajateltuna hyvä ratkaisu. Haastateltavat luonnollisesti ymmärsivät, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä ryhmähaastattelu ja saatuja tietoja käytetään projektin arvioimiseen. ”Loppukeskustelu” oli kuitenkin ilmaisuna luonteeltaan pehmeämpi ja haastattelu toimi havaintojeni mukaan myös joidenkin negatiivisten tuntemusten, kuten turhautumisen venttiilinä.

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että tulisi haastatella niin monta kuin on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamiseksi (2001, 58). Koska osallistuin itse arvioinnin kohteena olevaan projektiin, minun oli helppo lähestyä haastateltavia. Minulla oli projektin osallistujana samaa tietoa kuin haastateltavillakin, joten oli minun myös helppo tulkita saadun aineiston sisältöä sekä arvioida sitä, miten laaja aineiston tulisi olla.

5.3 Luotettavuus

Vilkan mukaan laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Myös tutkijan tulkintojen ja tutkittavien käsitysten tulee vastata toisiaan. (2015, 196) Myös tutkijan oma arvomaailma tulisi käydä esiin tutkimusta tehdessä, koska se vaikuttaa rajauksiin ja valintoihin. Sen merkitystä tulkintaan tulisi myös pohtia (2015, 198).

Tutkimuksen kohteena oli organisaatio, jossa työskentelen ja muutamat haastateltavat olivat minulle hyvinkin läheisiä työtovereita. Minun tuli pyrkiä irrottamaan itseni haastattelijana erilaiseen rooliin, kuin missä itse olin toiminut ryhmän jäsenenä. (vrt. Vilka 2015, 198.) Minulle oli muodostunut oma käsitykseni projektista erityisesti oman pienryhmäni kautta. Muiden pienryhmien työskentelystä minulla ei ollut muuta näkemystä, kuin mikä pienryhmien yhteisissä tapaamisissa tuli ilmi. Tämä oli mielestäni hyvä lähtökohta haastatteluiden tekemiselle.

Sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa käytetyt validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat tosin olleet laadullisen tutkimuksen yhteydessä ylipäättään kriittisen keskustelun alla, varsinkin, mitä tulee toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan tutkimuksenteossa. Validiteettia, eli kuinka hyvin tutkimustulos vastaa todellista asioiden tilaa ja reliabiliteettia, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustulos pysyy samana, jos sitä toistetaan uudelleen, on vaikea todeta, jos toiminnalla nimenomaan pyritään muutokseen. (Huttunen & Kakkori & Heikkinen 1999, 113-114; Kananen 2014, 33.)

6 Projektin kuvaus

Uudenmaan TE-toimiston osaamisen kehittämisen palvelulinjalla aloitettiin 2018 tammikuussa projekti, jonka tarkoituksena on lisätä asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu-työryhmään etsittiin vapaaehtoisella ilmoittautumisella halukkaita osallistujia. Osallistujista muodostettiin ohjausryhmä, joka veisi hanketta eteenpäin vastuullisesti ja sitoutuisi viemään projektin loppuun. Muut ryhmän jäsenet osallistuisivat työryhmiin ja veisivät asiaa eteenpäin omissa yksiköissään. Kaikkiaan näitä palvelumuotoilun ”pioneereja” oli 35.

6.1 Kick-off

Palvelumuotoiluun liittyvä projekti käynnistettiin helmikuussa koko Uudenmaan TE-toimiston osaamisen kehittämisen palvelulinjan projektiin osallistuvien asiantuntijoiden yhteisellä seminaarilla 5.2.2018 Helsingin Pasilassa Virastotalon kokoustiloissa. Palvelumuotoiluprojektin vetäjäksi oli irrotettu palvelumuotoilun ammattilainen omasta henkilökunnasta.

**TET UUD Osaamisen kehittämispalvelut |
Palvelumuotoilua! 5.2.2018**

*Rakenteellinen ja kulttuurinen muutos julkisissa palveluissa
Asiakaslähtöisyys työllistämispalveluissa –"Asiakkuus PL2:lla"*



01

Kuvio 2: Kick-off -tilaisuuden aloitus 5.2.2018. Projektin esittelymateriaalia.

Aloitustilaisuudessa korostettiin erityisesti empatian merkitystä julkishallinnon virkamiehen työskentelyssä. Projektin kokonaissuunnitelma kevään palvelumuotoiluhankkeelle esiteltiin sekä korostettiin sen tukevan myös maakuntaudistuksen kasvupalveluiden kehittämistä. Näköaloja työelämän muutosilmiöistä esiteltiin Työelämä 2020/ Work-Up, Älykkäät palvelut ja palvelutyö -seminaarin pohjalta, jossa todettiin digitalisaation asettavan muutospaineita työelämän kehittämiseen myös julkisen sektorin osalta.

Johdanto-osuudessa palvelumuotoilua avattiin käsitteenä ja tieteen alana sekä selvitettiin läsnäolijoille yleensä palvelumuotoilun periaatteita ja sen tavoitteita. Työpajan tarkoitus oli herätellä innostusta palvelumuotoilun mahdollisuuksiin kehittämistyössä. Ryhmätyöt käsittelivät Osaamisen kehittämisen palvelulinjan sudenkuoppia asiakkaan kannalta. Asiakaspalvelutiilanteihin eläydyttiin näytelmän keinoin, jolloin konkretisoitui monia palveluihin liittyviä ongelmakohtia asiakkaiden kannalta.



Kuvio 3: Asiakkaiden ajatuksia TE-palveluista työntekijöiden tulkitsemana 5.2.2018

Asiakkaan tilanteita esitettiin muun muassa lego-rakennelmin, joita tehtiin ryhmissä ja avattiin kuvaelmia toisille. Asiakaspalvelukokemuksen perusteella saatua empiristä tietoa käytettiin hyväksi. Ryhmätyö kuvasi asiakkaan sijoittumista TE-palveluun, mitä se on häneltä vaatinut, missä hän on nyt ja mitä haasteita hänellä on edessään. Ryhmätöiden tuotokset ohjasivat ajattelemaan toimintaamme asiakkaan näkökulmasta uudella tavalla



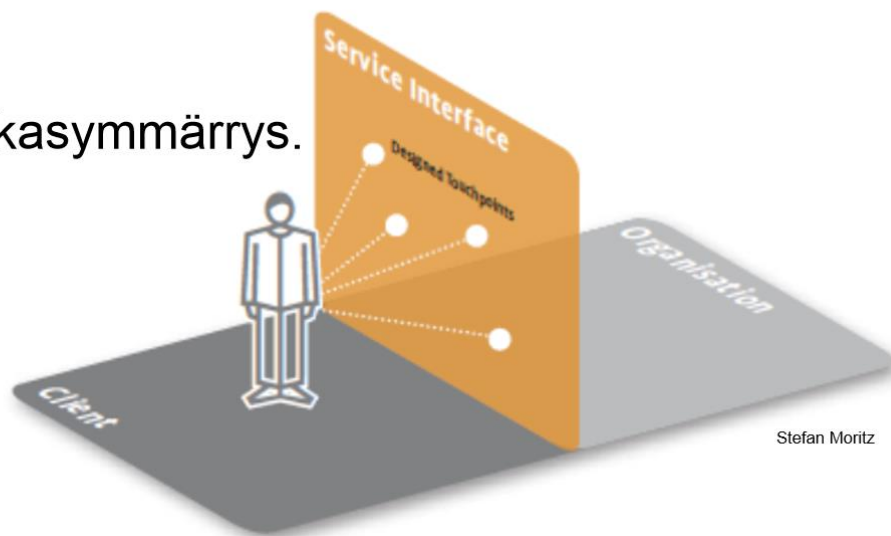
Kuvio 4: Ryhmätöyö asiakkaasta TE-palveluissa aiheena työllistymiseen tähtäävät askeleet

Kiinnostusta palvelumuotoilun mahdollisuuksiin heräteltiin ryhmätöissä, joissa pohdittiin monipuolisesti asiakkaan erilaisia tarpeita TE-asiakkuuteen. Aihe herätti laajaa pohdintaa ja keskustelua asiakkuuden erilaisista motiiveista ja siitä, miten ne voidaan tunnistaa ja niihin vastata.

6.2 Työskentelyn eteneminen

Hanke jatkui toimipisteissä, joissa järjestettiin tapaamisia pienemmissä ryhmissä. Pienryhmät muodostuivat samankaltaisen asiakassalkun omaavista asiantuntijoista. Kuvaan Helsingin aikuisten palveluiden pienryhmän työskentelyn kaarta esimerkkinä pienryhmän etenemisprosessista. Huomioitavaa on, että eri pienryhmien kehittämisprojektit ja niiden eteneminen poikkesivat paljonkin toisistaan. Helsingin toimipaikassa, johon itse kuului, jatkoimme ryhmätöinä asiakkaan asemaan asettumista ja loimme ”käyttäjäpersoonia” (user). Aloimme pilkkoa asiakaspalvelua ja kokemusta asiakkaan kannalta.

Asiakasymmärrys.



Stefan Moritz

Kuvio 5: Asiakasymmärrys. 5.2.2018 Kick-off -tilaisuuden materiaalia.

Kuvasime aluksi palveluprosessia siitä, kun asiakas ilmoittautuu TE-toimiston asiakkaaksi. Piirsimme aikajanan, jossa oli erilaisia tapahtumia asiakkaan näkökannalta. Pilkoimme tapahtumia osiin, määrittelimme aikajalle kaikki yksittäiset teot, joiden kautta asiakas yrittää viedä omaa asiaansa eteenpäin. Toimme janalle lopuksi myös omat toimenpiteemme ja vertasimme niitä keskenään. Tämän tarkoitus oli pilkkoa prosessia näkyväksi, jotta voisimme havaita koko prosessia asiakkaan kannalta, sekä ymmärtää ja konkretisoida palvelun näyttäytymistä asiakkaalle. Esiin nousi voimakkaasti se, kuinka paljon kuluu aikaa odottamiseen, jonka voisi hyödyntää jollakin tavalla asiakkaan eduksi. Rupesimme muodostamaan käsitystä kehittämisprojektista niemenomaan tämän odotusajan hyödyntämisestä.

Tässä vaiheessa oli kulunut lähes kaksi kuukautta palvelumuotoiluprojektin aloitusseminaarista. Emme olleet vielä päättäneet kehittämisprojektimme fokusta. Aikaa oli kulunut siis todella paljon. Hidasteelle oli myös syynä: olimme kaiken normaalin työemme ohessa järjestäneet Helsingin TE-toimiston ”Tahdolla työhön” -nimistä Rekry-viikkoa”, johon oli kulunut lukemattomia työtunteja. Rekry-viikon järjestäjäaktiivien joukossa oli myös useita palvelumuotoiluprojektien osallistuvia, joten uuvuttavan Rekry-viikon jälkeen ”takki oli melko tyhjä”.

Olimme työskennelleet erilaisten metodien avulla ja koimme olevamme aika lailla hakoteillä työskentelyn ytimestä. Emme osanneet yhdistää toisiinsa meille tarjottuja ryhmätyöskentelyyn tarkoitettuja metodeja ja asiakaslähtöisyyttä, josta koko projektissa piti olla kyse.

”-Prosessihan pitäisi olla taustatekijä, eikä niin, että me hukutaan tähän prosessin hienouksiin ihmettelemään, että mitä meidän pitikään tehdä.

-Tajuattekste tän Palvelumuotoilun idean?

-Kyllä tajuan erittäin hyvin. Nyt mun mielestä vaan tehdään väärää asioita.

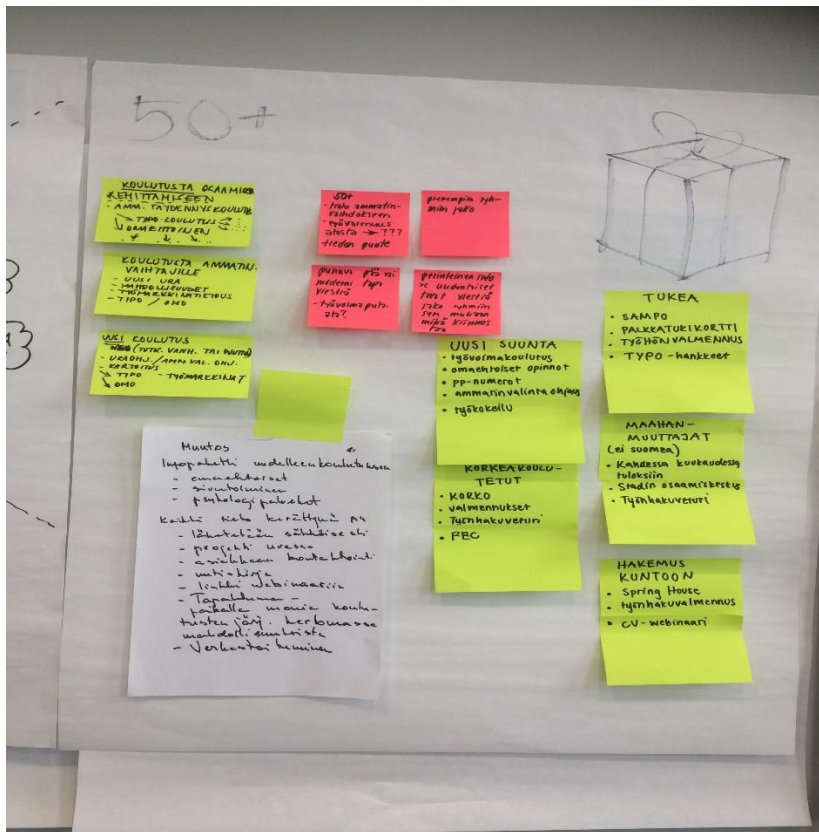
*-Ja me eksyttiin siitä, mikä oli alun perin meidän idea, nyt se on mennyt jon-
nekin... Pannaanko jarrut päälle? Me ei haluta edetä, nyt mentiin vika suun-
taan!”*

(Muistiinpano pienryhmäkeskustelusta, 26.3.2018)

”Tahdolla työhön” -viikko oli miellä tuoreessa muistissa. Se koostui erilaisista teemapäivistä, joista yksi oli yli 50-vuotiaille asiakkaille laadittu ohjelmallinen päivä Kampissa sijaitsevassa TE-toimistossa. Aamupäivällä TE-toimiston aulassa oli cv-pajoja, jonne jonottamalla pääsi cv:n laatimisen ohjaukseen. Paikalla oli myös valokuvaaja, jossa saattoi otattaa valokuvan cv:tä varten. Lisäksi paikalla oli työnantajatapaamisia. Niihin ilmoitauduttiin paikan päällä ja päästiin saman tien työpaikkahaastatteluun. Paikalla oli myös laskutuspalveluyritysten edustaja kertomassa ns. kevytyrittäjyydestä. Sen lisäksi järjestettiin luontoja, joissa aiheena oli mm. palkkatuettu työ, jonka piti Helsingin kaupungin edustaja. Luentoja oli myös aiheista koulutus ja yrittäjyys. Läheskään kaikki halukkaat eivät mahtuneet luennoille tilan puutteen johdosta.

Tämä kyseinen tiistaipäivä sai +50-vuotiaat asiakkaat liikkeelle niin suurin joukoin, että Kampissa sijaitsevan TE-toimiston edustalla kiemurteli arvioilta sadan metrin jono asiakkaita koko aamupäivän ajan. Saimme teemapäivän osalta runsaasti kiitosta näiltä hakijoilta, jotka olivat kiitollisia siitä, että kerrankin järjestetään jotakin 50-vuotiaille. Päivän järjestelyissä oli myös paljon toivomisen varaa. Osallistujamäärä ja kiinnostus löivät järjestäjät ällikällä. Ymmärsimme jo 15 minuuttia tilaisuuden alkamisesta, että tila, johon olimme ihmiset kutsuneet, oli aivan liian pieni.

+50-vuotiaiden roolia työmarkkinoilla sekä työnhakuun liittyviä ongelmia oli käsitelty mediassa. Huomasimme todella konkreettisesti aiheen olevan erittäin ajankohtainen ja havaitsimme suuren tarpeen tällaiselle tapahtumalle, joten päätimme alkaa suunnitella tällaisen teemapäivän konseptointia.



Kuvio 6: Pienryhmän workshop 5.4.2018: 50+ asiakkaan palvelutarpeen arviointia

Huhtikuun puolivälissä edistymme palvelumuotoiluprojektin vetäjän johdolla pienryhmämme kanssa upeasti. Pilkoimme +50 työnhakijoiden teemapäivää palasiksi asiakaskokemuksen pohjalta: mitä asiakas koki ja teki päivän aikana? Paloittelimme myös tapahtumaa edeltäneet tekemiset järjestäjien ja siihen muuten osallistuneiden kannalta. Pisteytimme tärkeimmät tapahtumat ja asiat. Lopputuloksena konkretisoitui se, kuinka paljon kului työtunteja muuttamaan tunnin kestoisen tapahtuman järjestämiseen!



Kuvio 7: 16.4.2018 pienryhmä workshop: Rekry-viikon järjestelyyn kuluneen työmäärän konkretisointia ja sitä, miten tapahtuma näkyi asiakkaalle.

Asiakkaalle tilaisuus näyttäytyi toisaalta hienona mahdollisuutena, jossa 50+ asiakkaalle tarjottiin erityistukea tiedonsaannin, konkreettisten mahdollisuuksien hahmottamisen, kuten työnantajatapaamisten ja luentoihin sekä cv-pajaan osallistumisen muodoissa. Työnantajat tulivat paikalle tietäen, ettei tapaamisissa ole ainuttakaan alle 50-vuotiasta. Myös luennoissa kohderyhmä otettiin huomioon ja esimerkiksi koulutusta käsiteltiin konkreettisena vaihtoehtona työllistymisen polulla. Toisaalta se näyttäytyi kaaoksena, jonottamisena ja epävarmuutena, kun tilaisuus sai paljon odotettua suurempaa kiinnostusta eikä kaikki halukkaat mahtuneet heitä suuresti kiinnostaviin tilaisuuksiin. Moni olisi varmasti odottanut saavansa mahdollisuuden keskustella henkilökohtaisesti TE-asiantuntijan kanssa itseään koskevista kysymyksistä ja mahdollisuuksista, mutta siihen ei päivän aikana riittänyt resursseja.

Totesimme, että tällaisella teemapäivällä on tarvetta. Sen konseptointi ja systemaattinen järjestäminen vaativat kuitenkin runsaasti aikaa ja resursseja, joita meillä ei ollut. Ainakaan tämän projektin puitteissa emme pystyneet oman työmme ohella ryhtymään niin vaativaan tehtävään. Kävimme pitkän keskustelun pienryhmässä ja palasimme loppujen lopuksi alkupe räiseen ideaamme palveluprosessin alkamisesta. Otimme kuitenkin kohteeksi +50 vuotiaan

asiakkaan ja aloimme miettiä mahdollisuuksia antaa tälle kohderyhmälle erityistukea heti asiakkaaksi ilmoittautumisesta alkaen.

Aloimme suunnitella uudenlaista lähestymistapaa 50+ työnhakija-asiakkaan avuksi. Olimme todenneet tähän ryhmään kuuluvilla olevan erityistarpeita. Moni tässä iässä työttömäksi joutuva on tilanteessa, jossa on tehnyt pitkän työuran saman yrityksen palvelussa. Työttömäksi joutuessaan hänen osaamisensa saattaa olla kapea-alaista tehtävässä, jolle ei ole laajemmin käyttöä. Oppiminen on tapahtunut usein tiettyyn tehtävään liittyen eikä se palvele enää urakehitystä tai edes työmarkkinoilla pysymistä.

Suunnittelimme tässä vaiheessa, että laadimme erityisinfon tähän kohderyhmään kuuluville asiakkaille. Sen tarkoituksena olisi helpottaa heidän aktivoimistaan heti siitä alkaen, kun työttömäksi ilmoittautuminen tapahtuu. Totesimme, että on tärkeää saada tarvittavaa tietoa mahdollisimman pian, jotta henkilö voi aloittaa suunnittelemaan jatkotoimia tilanteensa eteenpäin viemiseksi, oli sitten kyse työnhausta ja siihen tuen saamisesta tai vaikka uuden koulutuksen hankkimisesta. Kuvatessamme spontaanisti asiaa sarjakuvan avulla, jolloin asia kirkastui. Huomasimme, kuinka kiinnostavalta asian esittäminen näyttää sarjakuvan muodossa. Olimme itse kovin innoissamme tuotoksestamme.



Kuvio 8: Sarjakuva, osa Helsingin pienryhmän ”Tarinatarjottimesta”.

Seuraavina päivinä esittelimme asiakastapaamisissa sarjakuvaa asiakastapaamisissa ja kysimme, miltä tuntuisi saada infoa TE-palveluista tässä muodossa. Kirjoitimme muistiin asiakailta tulleita kommentteja. Palaute oli pelkästään positiivista. Tuli esille, että asiakas kokee TE-palveluiden sivuilla olevan tiedon olevan ”viranomaisjargonia”, jota on vaikea ottaa vastaan. Sarjakuvan kautta saatava tieto, tuntui olevan miellyttävämpää ja herättävän enemmän kiinnostusta.

Otimme kehittämisprojektimme kohteeksi narratiivisen lähestymistavan TE-palveluiden tiedottamisessa. Laadimme tarinoita, joihin oli ututettu tyypillisiä yli 50-vuotiaiden työnhakijoiden tilanteita. Tarinat mukailivat todellisia asiakastapauksia. Näiden tarkoitus oli auttaa asiakasta samaistumaan johonkin tarinaan ja sitä kautta miettimään omia mahdollisuuksiaan edistää omatoimisesti tilannettaan. Tämän lisäksi suunnittelimme sarjakuvan käyttöä tiedottamisessa esimerkiksi tilaisuuksista tai tapahtumista. Kyseessä on siis uudenlainen viestinnän tapa, jota voitaisi käyttää TE-palvelut sivuilla ja erilaisissa painetuissa tiedotteissa ja vaikkapa pdf-liitteenä, jolloin sitä voitaisiin lähettää kohdennetusti asiakkaille. Projekti sai nimen ”Tarinatarjotin”.

Esimerkkejä

Merkantti-Rauni

Rauni on valmistunut merkantiksi vuonna 82 ja hän on edennyt tavaratalossa luontevasti myyjästä, laskutukseen ja aina tiiminvetäjäksi.

Rauni kuitenkin irtisanottiin TUTA-syistä ja hän ilmoittautuu ensimmäistä kertaa elämässään työnhakijaksi TE-toimistoon. Rauni on hämmentynyt tilanteestaan ja kokee tarvitsevänsä henkilökohtaista ohjausta työnhakuasiakirjojen, työnhakutaitojen sekä päivärahahakemisen kanssa.

Rauni toivoo vaihtoehtojen kartoittamista osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Rauni ilmoittautuu heti [työnhakuvalmennukseen](#).

Kulttuurituottaja-Keijo

Keijo on työskennellyt kouluttajana, mutta toimeksiannot vähenivät koulutustuottajien asettamien pohjakoulutusvaatimuksien vuoksi. Hän ei ole enää hetken päässyt haastatteluihin. Keijo on turhautunut ja vihainen tilanteeseensa. Hän on harkinnut kouluttautumista laajentaakseen työnhakumahdollisuuksiaan. Keijo löysi [työvoimakoulutuksena](#) järjestettävän koulutusohjelman, joka täydensi hänen aikaisempaa osaamistaan. Koulutuksen kuuluvan työharjoittelun myötä Keijo pääsi näyttämään osaamistaan työnantajalle, jolle hän myös työllistyi.

Saatu palautetta

Tarinat eloisia, kuvat on hyvä idea, hauska lähestymistapa, hyperlinkit ovat hyviä

”Tämä tekee hyvää TE-imagolle”, ”tämä voisi lisätä kiinnostusta TE-sivuja kohtaan”

Missä: TE-palvelut.fi-sivuille sekä PDF-tiedostona, jonka voi tarvittaessa lähettääs-postilla, esimerkkinä yrittäjyysesite
• nostoja ja mainoksia Facebookissa sekä Twitterissä

Kuvio 9: ”Tarinatarjotin”.

6.3 Kehittämisprojektien esittely

Pasilan Virastotalossa järjestetyssä tilaisuudessa 4.5. esiteltiin pienryhmien kehittämisprojektien tämän hetkiset tuotokset. Tarkoitus oli se, että ryhmät saisivat palautetta toisiltaan kehittämishankkeisiinsa, joiden perusteella niitä vietäisiin eteenpäin. Palaute dokumentoitaisiin ja sen perusteella tulisi kirkastaa ja tarkentaa työskentelyä tai valita teemoja. Jotkut ryhmät olivat tehneet haastatteluja tai lähettäneet Webropol -kyselyitä, joiden antia kommentoitiin muiden ryhmien osalta. Suunnittelimme myös uuden konseptin testaamista asiakkailta.



Kuvio 10: Kehuskuntien laatima "Customer Journey" Järvenpään TE-toimistossa

Kyseiseen workshopiin oli myös ollut mahdollista pyytää asiakkaita kommentoimaan menielään olevia hankkeita. Paikalle ei kuitenkaan tullut yhtäkään. Tämä saattoi johtua osittain epäselvästä ohjeistuksesta. Tarkempaa ohjeistusta siitä, monelta asiakkaat tulisi kutsua paikalle, kuinka kauan heidän olisi tarkoitus olla paikalla tai miten häntä tulisi ohjeistaa, ei ollut annettu. Heidän läsnäolonsa merkitys jäi epäselväksi työryhmäläisille.

VANTAA |

Asiakkaalle tarjottava infon alkuun oikea "MINDSET"!

Palveluinfon asiakaskokemuksen kehittäminen "Olen osallistunut Palveluinfoon" – lomakkeen kehittäminen

Palveluinfon haasteena on esiteltävän tiedon suuri määrä. Asian käsitteleminen alkoi ensin pohdinnalla: **Mitä on palvelu? ja Mikä tekee infosta palvelun?**

Ryhmätyönä käsitelimme aihetta ja kirjasimme näihin em. kysymyksiin mieleen tulleita vastauksia post-it lapuille jotka lajittelimme aihealueittain.

Palveluinfon sisällön kehittäminen

Tavoite:

- asiakkaalle tarjotaan tietoa ymmärrettävässä muodossa
- neuvoa siitä mistä asiakas löytää itsenäisesti lisää tarvitsemaansa tietoa

→ Kaksi asiantuntijaa ovat seuranneet infoja ja havainneet että asiakkaan tarkkaavaisuus/mielenkiinto häviää ja osa asiakkaista poistunut kesken infon.

→ Esityksen 36 diasta 12 diaan ... kehitystyö ja testaus jatkuu...

Tuloksena:

- asiakaskokemuksen laadun paraneminen
- tiedon laadun korostuminen
- tehokkuus lisääntyy; asiakkaan itsenäinen tiedonhaku

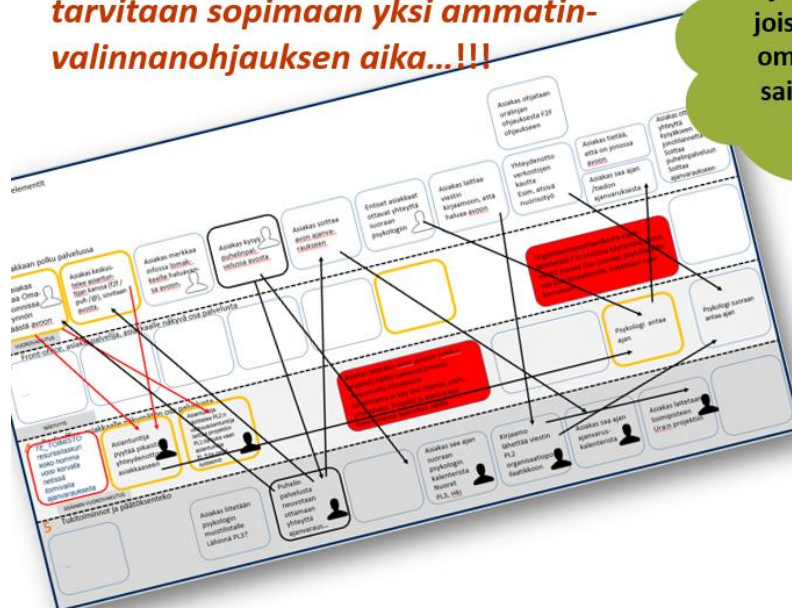
→ yhteydenottojen määrät pienentyvät

→ kaksi uutta infoa: omaehtoinen online-info & teemaluennot

Kuvio 11: Vantaan pienryhmän kehittämistyön tiivistys.

Esittelimme pienryhmien tuotokset world cafe -menetelmällä. Yksi pienryhmän jäsen esitteli kehittämisprojektimme vuoronperää vaihtuville pienryhmille. He saivat esittää tarkentavia kysymyksiä ja kehittämisajatuksia. Lopuksi ryhmät esittelivät lyhyen yhteenvedon saaduista palautteista sekä kehittämisajatuksien ja kommenttien perusteella muodostuneet seuraavat toimenpiteet tai askeleet.

Kuinka monta virkamiestä tarvitaan sopimaan yksi ammatinvalinnanohjauksen aika...!!!



Haaveena älykkäät ajanvarausjärjestelmät joissa myös vähemmän omatoimiset asiakkaat saisivat tarvitsemansa palvelun

"Nettiajanvaraus on tätä päivää klik!"

"Joku lukujärjestys netissä ois hyvä!"

"Luulin että jonotus TE-toimistossa kestää aina vuoden"

"Olisi hyvä jonkun kanssa keskustella että on tulossa oikeaan palveluun"

Kuvio 12: Ammatinvalintapsykologien työskentelyn tuloksia.

Seuraava vaihe oli saada tuotos lyhyeksi Powerpoint -esitykseksi. Projektin vetäjä esitteli pienryhmien tuotokset TE-toimiston johdolle.

6.4 Loppuseminaari

Palvelumuotoiluprojekti saatettiin päätökseen yhteisellä iltapäivällä 14.5.2018. Läsnä oli kaikki ne asiantuntijat, jotka osallistuivat pienryhmätyöskentelyyn, projektin vetäjä, ohjausryhmän jäsenet sekä TE-toimiston johtoryhmä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä oltiin saatu aikaan, miten työskentely oli onnistunut, kuinka sitä voitaisiin jatkaa ja edelleen kehittää. Toiveena oli se, että palvelumuotoilulle saataisiin "siunaus" johdolta ja toiminta voitaisiin tuoda osaksi palvelun kehittämistä koko Uudenmaan TE-toimiston kaikilla palvelulinjoilla.

Projektiin osallistuneet pohtivat yhdessä kehittämistyön antia aluksi pienryhmissä, jonka jälkeen keskeisimmät seikat jaettiin koko ryhmän kesken. Yleisesti koettiin, että palvelumuotoiluun tutustuminen käytännössä oli antanut paljon eväitä asiakaskokemuksen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilutyöskentelyn koettiin olevan antoisaa ja tuoneen työhön uutta sisältöä.

"Asiakkaan mielipiteen kysyminen oli aivan uusi oppimiselämys!"

(TE-asiiantuntijan kommentti loppuseminaarissa 14.5.2018)

Projekti oli myös avannut silmiä yhteistyötahojen prosesseihin. Esimerkiksi kunnan kanssa aktivointisuunnitelmien tiimoilta tehtävä yhteistyö ei ole välttämättä ollut syvällisesti tarkastelun kohteena. Todettiin, että tämän kaltainen lähestymistapa parhaimmillaan edesauttaa palvelun sujuvuutta ja poistaa päällekkäistä toimintaa. Samalla eri yhteistyötahot oppivat ymmärtämään toistensa prosesseja paremmin ja sitä kautta vähentää päällekkäistä työtä ja byrokratiaa. Asiakkaalle lopputulos näyttäytyy sujuvana ja mutkattomana toimintana.

Koulutusyksikön kehittämisprojektin kautta myös koulutuspalveluiden tuottajien kohtaaminen oli mahdollista aivan uudella tavalla. Kiitosta annettiin myös uudenlaisten työskentelymenetelmien opettelemisesta, näitä aiottiin jatkossa hyödyntää omassa työssä.

Kotoutuja-asiakkaiden pienryhmässä huomattiin, että varsinkin alkuvaiheessa palvelupolkuun olevien asiakkaiden, ja erityisesti niiden, joilla on kielivaikeuksia, osallistaminen on erityisen haastavaa. Nämä asiakkaat kokivat selvästi oman palvelupolkinsa hahmottamiseen liittyvät kysymykset hämmentäväksi. Asiakkaan mukaan ottamisen ajoitus palvelun kehittämisessä on joissakin asiakasryhmissä mietittävä tarkoin.

Pienryhmien tuotosten ja palvelumuotoilun teorian esittelyn jälkeen johto esitti kommenttejaan. Kaikki olivat vakuuttuneita siitä, että palvelumuotoilua tulee jatkaa palveluiden kehittämisessä, eikä siihen ole toimiston johtajan mielestä tarpeen edes kysyä lupaa. Hän antaa tukensa palvelumuotoilun käyttämiseen toimipaikoissa ja väläytti sitäkin, että myös rahoitusta voidaan järjestää toimintamenoista sopivien hankkeiden tueksi. Hän arvioi, että jo meillä olevien hankkeiden, kuten nuorten palveluiden kehittäminen, aikuisten ”ohjaamo” ja te-palveluiden sivujen kehittämiseen, voidaan palvelumuotoilua käyttää hyödyksi.

”Jos TE-palvelut.fi -sivuja olisi alun pitäen suunniteltu niin, että olisi kysytty asiakkailta heidän mielipiteitään, näyttäisi sivut aika lailla toisenlaisilta. Suunnitteluhan on tehty pääasiassa tekniikka edellä.”

(Johdon kommentti TE-palveluiden verkkosivujen suunnittelusta loppuseminaarissa 14.5.2018)

Eräs palvelupäällikkö totesi, että henkilöstöllä on voimakas työn kehittämisen henki. Kehittämistyöhön osallistumisen pelätään kuitenkin vievän aikaa, jota on muutenkin jo liian vähän. Asiakassalkkujen hallinta on nyt jo hyvin haastavaa niukkojen ja vaihtelevien henkilöstöressurssien paineessa. Moni tekee valinnan keskittyä vain perustyöhön. Toisaalta todettiin, että tämän kaltainen kehittämistyö pidemmällä tähtäimellä voi toimia myös oman työajan hallinnassa.

Todettiin, että TE-toimistossa on paljon tietoa, jota ei hyödynnetä tarpeeksi asiakaspalvelun kehittämistyössä. Asiakaspalautetta tulee runsaasti, mutta sitä ei analysoida ja muuteta tiedoksi, jota voitaisi hyödyntää systemaattisesti kehittämistyössä. Tätä tietoa tulisi palvelumuotoilun hengessä kerätä ja hyödyntää systemaattisemmin.

Johtajat pohtivat yhdessä, että Te-palveluissa toiminta on hyvin monen tasoita. Palvelulinjojen ja toimipisteiden asiakasprofiilit ovat hyvin erilaiset. Kuitenkin TE-palvelut ovat pääsääntöisesti samat kaikkialla. Esimerkiksi yrityspalvelut ovat tärkeä osa TE-palveluita ja muistutettiin myös yritysasiakkaiden huomioimista ja mukaan ottamista palveluiden kehittämiseen.

Todettiin, että toimipistetasolla palvelumuotoilu antaa mahdollisuuksia arjen problematiikan kanssa. Palvelumuotoilun käyttöönotolla katsottiin myös olevan ”syötteitä kansalliseen toimintaan”. Asia luvattiin viedä johtoryhmän käsittelyyn siitä, mitä ja miten palvelumuotoilu otetaan käyttöön kehittämistoiminnassa.

7 Haastatteluaineiston esittely

Esittelen seuraavassa ryhmähaastatteluiden perusteella kertyneen aineiston. Ryhmittely alaotsikoihin perustuu ryhmähaastattelurunkoon, jota käytettiin haastatteluissa apuna (Liite 2). Viimeiseen ”Kritiikki” -alaotsikkoon tiivistin haastatteluaineistosta spontaanisti nousseet kriittiset ajatukset, vaikka niitä ei erityisesti haettu. Niiden nostaminen esiin oli kuitenkin perusteltua, koska kriittiset ajatukset toivat näkökulmia johtopäätöksiin ja kehittämissuhteisiin.

7.1 Lähtötilanne: asiakaslähtöisyys?

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan lähtökohtaisesti TE-palveluiden asiakaslähtöisyyttä. Lähes poikkeuksetta kuvattiin palveluita olevan systeemi-, tietojärjestelmä- ja viranomaislähtöisiksi. Tätä perusteltiin mm. sillä, että asiakkaat ovat valittaneet järjestelmien olevan vaikeita käyttää, eivätkä ne taivu asiakaspalveluun. Tietojärjestelmästä lähtöisyys palveluille koetaan olevan ongelmallinen niin asiakkaille, kuin virkailijoillekin. Todettiin myös, että verkkopalvelut eivät aina toimi, kuten niiden tulisi ja tämä näyttäytyy asiakkaille huonona palveluna.

Verkkoasioinnin arvioitiin toisaalta olevan suuri parannus asiakaspalvelussa. Todettiin, että kuitenkin asiakkaita ei ole käytetty niiden kehittämisessä tarpeeksi. Verkkoasiointia edellytetään asiakkaalta, mutta niiden käytettävyyden on huono. Monikanavaisuus koettiin myös hyväksi, mutta toisaalta sen katsottiin myös rajaavan asiakkaan mahdollisuuksia saada palveluita.

”Mä en itseasiassa tiedä onko siinä tätä palvelumuotoilunäkökulmaa, onko asiakkaat mukana kehittämässä sitä oma asiointi -palvelua? Mul on semmonen tunne, että ei ole. Siellä on paljon sellaista mikä on epäselvää. Asiakkaat ei

löydä sieltä niitä kohtia mitä ne tarvii---- kun puhutaan verkkopalvelusta, jossa asiakkaan pitää itse - ja nimenomaan pitää, siis hänen on pakko...Jos edes virkailija ei löydä sieltä oman virastonsa nettisivuilta, niin jotainhan siinä on silloin pielessä!”

(Haastattelu 4)

Aineistossa korostui työntekijöiden käsitys, että asiakkaat haluaisivat enemmän henkilökohtaista palvelua, tapaamisia kasvokkain TE-asiantuntijan kanssa. Tämä on yhä harvemmin mahdollista asiakasmäärien takia. Kehyskunnissa pitkät välimatkat ovat arkipäivää ja tunnin matkustaminen TE-toimiston haastatteluun tai työllistymissuunnitelman laatimiseen koetaan usein haastavaksi. Työssäkäyvien asiakkaiden huomioiminen koettiin jääneen vähemmälle. Tämä korostui erityisesti psykologipalveluissa, kun todettiin virka-aikana tapahtuvan henkilökohtaisen palvelun tuottavan hankaluuksia asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Merkillepantavaa oli se, että lähes poikkeuksetta todettiin TE-asiantuntijoilla olevan tahto palvella ihmisiä asiakaslähtöisesti. Periaatteet ja tahtotila hyvälle asiakaslähtöiselle palvelulle on siis olemassa. Virkailijat haluavat kohdata asiakkaan, kuulla häntä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä näy asiakkaalle. Todettiin, että asiakasnäkökulmaa ei ole hyvästä tahdosta huolimatta kuitenkaan tarpeeksi mietitty.

”No kyllä mulle sillä tavalla kirkastui, et oli aikaisemmin ajatellu, et kyllähän mä osaan eläytyä sen asiakkaan asemaan ja tiedän mikä on hyvä ja mikä ei. Mut sit, kun mentiin niiltä asiakkailta itseltään kysymään, niin ei se oookkaan sama asia! Se oli oivallus ainakin!”

(Haastattelu 5)

Todettiin myös, että suora asiakaspalautte henkilökohtaisten käyntien ja puhelinkeskusteluiden jälkeen on pääasiassa positiivista. Systeemin kankeudesta huolimatta koettiin tärkeäksi, että asiakas pyritään kohtaamaan, halutaan aidosti kuulla asiakasta, olemaan niin inhimillinen kuin mahdollista. Todettiin, että pyrkimys tehdä parhaansa asiakaslähtöisessä kohtaamisessa on kaikilla.

TE-toimiston julkisuuskuva ei ole paras mahdollinen. Se näkyy myös asiakastyössä. Hankaluita tuo se, että virkailijat kokevat joutuvansa ”pelaamaan” systeemiä lähtöisyyden kanssa. Todettiin, että virkailijan yläpuolella on monta kerrosta päätöksentekijöitä, mikä vaikuttaa suoraan asiantuntijatyöhön ja tämä näkyy usein asiakkaalle ikävällä tavalla. Asiantuntijat joutuvat usein työssään eettiseen ristiriitaan asiakaslähtöisyyden ja virkamiestyön välillä. Tilanne on usein raastava, kun virkailija tuntiessaan asiakkaan todellisen tilanteen, joutuu kankean

lainsäädännön takia tekemään asiakkaalle epämieluisia ratkaisuja tai kertomaan asiakkaalle epämieluisista päätöksistä.

”Tämä organisaatio toimii niin, että kehittäjät kehittää, työntekijät tekee ja asiakkaat on sitten se kolmas osapuoli tässä, jota ei kuunnella. Oon huvikseni joskus laskenu kuinka monta kerrosta mun yläpuolella on päättäjiä, jotka päättää mun tekemisistä ja tämä näyttäytyy sitten asiakkaalle.”

(Haastattelu 7)

Mitä kauemmas mennään asiakasrajapinnasta, sitä vähemmän tietoa asiakkaasta todellisuudessa on. Todettiinpa myös edellä mainituista syistä organisaatiomme edustavan mennyttä maailmaa ja olevan toiminnaltaan heikko.

7.2 Projektin tavoitteet

Pohtiessaan palvelumuotoiluprojektin tavoitteita ja niiden toteutumista, todettiin tärkeimmän tavoitteen olleen asiakaslähtöisyyden lisääminen. Huomio kiinnittyi siihen, että asiakkaan ääni haluttiin kuuluville ja hänet otettaisiin mukaan kommentoimaan ja vaikuttamaan uudella tavalla. Tavoitteena oli kartoittaa asiakkaan näkökulmaa, asiakaskokemusta, mitä asiakkaat tekisivät toisin TE-palveluissa, prosesseissa ja omassa asiakkuudessaan. Asiakaspolkujen ja palveluprosessien asiakaslähtöisemmiksi muokkaaminen koettiin olevan tärkeitä teemoja projektin aikana. Yhteistyötahojen mukaan ottaminen asiakasprosessien kehittämisessä todettiin olevan myös tärkeä tavoitteista.

Projektin alkuvaiheessa hämmensi se, mitä on oikeastaan tarkoitus kehittää. Oli epävarmuutta siitä, mitä voidaan kehittää, mikä on aikataulu ja mistä oikeastaan on kyse. Onko olemassa resursseja, päätöksiä, voidaanko oikeasti muuttaa jotain? Pikkuhiljaa asia alkoi seljetä, oma tavoite alkoi kirkastua, vaikka yhteinen tavoite ei ollutkaan vielä valjennut kaikille.

Palvelumuotoiluprojektilla nähtiin myös piilotavoitteita. Todettiin, että organisaatiossa haluttiin ”olla ajan hermolla”, haluttiin projektin kiillottavan TE-palveluiden julkisuuskuva ja tämän ”hittituotteen” mukaan ottamisen katsottiin olevan hyvä tapa tuoda positiivista julkisuutta erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Sarkastiseen sävyyn todettiin projektin korvaavan oivallisesti joitakin työyhteisössä koettuja pettymyksiä. Tässä valossa epäiltiin myös organisaation todellista kehittämishalukkuutta.

”Kun palvelumuotoilusta on tullut hitti, haluttiin tää myös TE-palveluihin, jotta voitais näyttää, että ollaan niin kuin ajan hermolla -----kun näki, että tästä innostuttiin, niin sanottiin välittömästi, että tää ei sitten saa vaikuttaa organisaation toimintaan. Täähän vetää niinku pohjan koko kehittämisajatuksetta saman tien pois.”

(Haastattelu 7)

Palvelumuotoilu työkaluna ja menetelmänä otettiin vastaan osittain ristiriitaisesti. Laajasti miellettiin projektin tavoitteiden toteutuneen juuri asiakasmyönteisen lähestymistavan omaksumisen takia. Toisaalta taas palvelumuotoiluprojektin yhteistapaamisissa ja ohjatuissa pienryhmätapaamisissa käytetyt työmenetelmät näyttäytyivät monille merkityksettömiltä ja irrallisilta.

”No mä en nähny kaikkien roolia siinä, et minkä takia just jotain juttuja harjoiteltiin. Ei mun päässä ainakaan suoraan yhdistynny. Ei auennu aina. Mut kiva niitä oli tehdä.”

(Haastattelu 5)

”Mä en itse tykänny yhtään niistä lippu-lappu -leikeistä, mitä tyrkytettiin joka kerta, et tää on nyt palvelumuotoilua!”

(Haastattelu 4)

Projektin alkuvaiheen käynnistysvaikeudet olivat esillä useissa haastatteluissa. Kehittämiskohteen valintaan kului melko paljon aikaa ja sen katsottiin johtuvan epävarmuudesta siihen liittyen, mitä on mahdollista ryhtyä kehittämään. Epäselvyyttä tuotti se, voidaanko muuttaa tai esittää muutosehdotuksia jo olemassa oleviin organisatorisiin rakenteisiin. Pienen ihmettelyn jälkeen selvisi, että tällaisia muutoksia ei voida tehdä tämän projektin puitteissa. Tietoa kritisoitiin voimakkaasti osallistujien kesken. Todettiin laajasti, että palvelumuotoilun ydin ei voi toteutua, jollei organisatorisia muutoksia voida tarvittaessa tehdä. Tieto aiheutti turhautumista projektin alkuvaiheessa. Kehittämiskohteiden valinta hidastui osittain tästä syystä.

”Jos se lähtökohta on se asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen, niin pitäis olla ihan siitä alusta alkaen niin kun sanomassa, et mikä se on se kohde, mitä lähdetään kehittämään. Nyt me lähdettiin niinku arvailemaan, et mikä se voisi olla. Sen huomaa niin kun hallinnollisesta tai omasta organisaation näkökulmasta et mitä pitäis kehittää. Jos on tarkoitus niinku asiakaskokemuksen parantaminen, niin kyllähän siinä pitäis olla asiakkaan alusta lähtien mukana.”

(Haastattelu 5)

Joissakin kommentteissa paljastui myös se, että projektin aikana korostui epätasaisuus toimipaikkojen ja palvelulinjojen välillä. Tässä viitattiin ainakin palvelulinjojen välisten toimintatapojen eriäväisyyksiin sekä suhtautumiseen kehittämistoimintaan niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kohdalla.

7.3 Asiakslähtöisyydestä oppiminen

Projektin tärkein tavoite oli asiakasymmärryksen lisääminen ja asiakkaan kuuleminen palveluiden kehittämistyössä. Kiinnostavaa oli luonnollisesti se, oliko projektiin osallistuminen opettanut aiheesta jotain uutta.

Yleisesti todettiin harhaluulo, jonka mukaan TE-asiantuntija tietää, mitä asiakas haluaa. Todettiin, että vaarana on sokeutua asiakaspalvelussa sille, että asiakkaan näkökulma ei tule esille, vaan luotetaan omaan käsitykseen tilanteesta. Projektissa työskentely auttoi tunnistamaan tämän illuusion. Todettiin, että TE-toimistossa tehdään paljon viranomaislähtöistä työtä. Palvelumuotoilun kautta ymmärrettiin, että asiakkaiden motivaatiot voivat olla hyvin erilaiset. Asiakkaiden haastattelut projektin aikana avasi silmiä ymmärtämään sen, kuinka erilaisia tarpeita todellisuudessa asiakkailla on. Kun asiakkailta kysyttiin suoraan kehittämideoita, tai kommentteja kehittämisen alla oleviin prototyyppeihin, vastaukset hämmästyttivät. Koettiin oivalluksia siitä, että reaktiot olivatkin erilaisia kuin mitä oltiin odotettu. Pääteltiin, että on välttämätöntä kysyä enemmän asiakkaan mielipidettä, eikä nojata oletuksiin.

Haastatteluissa pohdittiin myös yleisesti sitä, missä asioissa asiakkaan mukana oleminen palveluiden kehittämisessä on hyödyllistä. Asiakkaan osallisuuden perustana tulisi olla ymmärrys kyseisestä asiasta. Mikäli tällaista ymmärrystä ei ole, asiakas ei myöskään kykene tuottamaan tarvittavaa tietoa. Tässä valossa kehittämiskohteen valinta projektin aikana ei ollut aivan ongelmatonta. Joissakin pienryhmissä todettiin, että kehittämiskohteen valinnassa ei kuulunut asiakkaan ääni. Toisaalta olihan työntekijöidenkin osalta alussa suurta epäselvyyttä siitä, mitä *voidaan* kehittää. Todettiin, että vuoropuhelu ja huomioiminen ovat tärkeitä asiakkaan kohtaamisessa, ei kehittämisprosessi itsessään.

Motivoiva havainto tehtiin, kun todettiin asiakkaiden olevan hyvin kiinnostuneita osallistumaan toimintaan, mikä liittyy TE-palveluiden kehittämiseen. Asiakkaiden huomattiin olevan todella kiinnostuneita omasta asiakkuudestaan ja siitä *”kuinka TE-paletti toimii”*. Osallistumisen katsottiin lisäävän asiakkaan vastuunottoa omasta elämästään.

Asiakkaiden mainittiin olleen aidosti mukana, tosissaan, täyttäessään kyselykaavakkeita. Asiakkailta saatu tieto myös usein poikkesi ennako-odotuksista. Asiakkaat muun muassa antoivat runsaasti positiivista palautetta TE-palveluista.

”Ei saatukaan räksytystä, mihin oltiin varauduttu, vaan paljon positiivista palautetta sitä lypsämättä!”

(Haastattelu 7)

7.4 Suurimmat haasteet

Palvelumuotoiluprojektiin osallistuminen suurin haaste kaikkien mielestä oli kaoottinen työtilanne. Aikaa vievään kehittämistyöhön osallistuminen tehtiin perustyön ohessa.

”Kukaan tervejärkinen ei lähde tähän oman työnsä päälle!”

(Haastattelu 2)

Todettiin, että asiakassalkun kevennys aktiivisesti kehittämistyöhön osallistuvien kohdalla olisi välttämätöntä. Lisäksi toivottiin, että kehittämistyötä arvostettaisi organisaation taholta vaikkapa palkitsemisen kautta, kuten liike-elämässä on tapana.

Palvelumuotoiluprojektin pienryhmiin kuuluminen ylitti useimmissa tapauksissa toimipisterajoja, joten osallistujat joutuivat liikkumaan pitkiäkin matkoja työryhmätyöskentelyyn osallistuakseen. Tämä oli haasteellista ja joskus jopa mahdotonta ja se häytti aktiivista osallisuutta työskentelyyn. Todettiin myös käytettävien palvelumuotoilun metodien vaativan heittäytymistä ja luovuutta. Asiantuntijatyöstä irtautuminen vei usein jonkin verran aikaa, ennen kuin oikea työvire käynnistyi työpajoissa. Tämä aiheutti painetta, kun projektin tuli edetä koko ajan projektille asetetuissa aikarajoissa.

Aiemmin mainitut organisatoriset rajat tekivät työskentelyn varsinkin alussa jähmeäksi. Muutenkin hierarkkisen jäykkyyden katsottiin olevan käytännön esteenä palvelumuotoilun toteuttamiselle. Todettiin, että palvelumuotoilun pitäisi olla vapaata ja turhilta lupien kysymisiltä pitäisi välttyä. Palvelumuotoilussa toimivalta-asioihin ei tulisi törmätä. Lisäksi todettiin, että kehittämishankkeita on ollut aiemminkin ja usein ne on korvattu uusilla menetelmillä. Vaarana on, että palvelumuotoilun kohdalla tapahtuisi samoin ja tämän uskotaan olevan suurimpia syitä passiiviseen suhtautumiseen kehittämistyöhön osallistumisessa.

Projektinhallintaan kohdistui jonkin verran kritiikkiä. Koska projekti oli kestoltaan sen työläyteen ja siihen käytettävään aikaan suhteutettuna varsin lyhyt, oli ongelmallista, että kaikkien osallistujien läsnäoloa vaativat tapaamiset eivät olleet ajoissa tiedossa. Kalenterikutsut tulivat joskus liian myöhään, jolloin oman työn organisointi oli ongelmallista ja mahdollisesti verottanut osallistumista tapaamisiin. Myös projektiin liittyvä tuki oli vaihtelevaa ja se aiheutti ajautumista itsenäiseen työskentelyyn, joka hidasti jossain tapauksissa etenemistä pienryhmien työskentelyssä. Työskentelyn ohjeistuksen koettiin usein olleen liian teoreettista ja sen koettiin vieneen intoa käytännön toteutukselta.

”TE-toimiston jäykkyys ja byrokraattisuus sekä prosessien muuttamisen hitaus näin lyhytkestoisen projektin aikana osoittautui ongelmalliseksi. Testaaminen ja ideoiden kehittäminen olisi vaatinut paljon enemmän aikaa.”

(Haastattelu 3)

Loppuseminaarin toteutus koettiin ristiriitaisin tuntein. Lopputulosten esittely johtoryhmälle oli pienryhmille tärkeä hetki ja projektissa työskentelyn tärkeä tavoite. Kuitenkin tilaisuus kuitistui vain yhden ryhmän päästyä esittelemään kehittämistyönsä tuloksia johdolle. Tämä oli latistava kokemus useille pienryhmille ja he kokivat sen vesittäneen projektin onnistumista.

”Ja sitten sovitaan vaan että --- esittelee meidän tuotokset ja vain yksi ryhmä pääsee ääneen. Kun olin ajatellu, että kyllä hitto vie ne jaksaa kuunnella 4 tai 5 minuuttia per saadut tulokset, kun olisin mielelläni ihan itte niitä avannu, niinkun varmaan jokainen muukin. Et se niinku vesitty. Eihän sitä voi aliarvioida niin omaa esimiestään, ettei se jaksaa muutamaa minuuttia kuunnella meitä!”

(Haastattelu 7)

7.5 Miten kosketti työyhteisöä?

Haastatteluissa kävi ilmi, että muun työyhteisön tietoisuus tai mukanaolo projektissa vaihteli suuresti toimipaikka- tai yksikkötasolla. Useimmiten yhteisissä palavereissa palvelumuotoilu oli esityslistalla, jolloin käytiin läpi, missä mennään. Työyhteisö osoitti poikkeuksetta kiinnostusta projektia kohtaan, kun sitä vain pidettiin esillä. Monet totesivat, että ”kiinnostava juttu”, mutta eivät omilta kiireiltään ehtineet paneutua sen kummemmin asiaan. Osa vastaajista kertoi, että oli myös hieman oma vika, ettei projekti tullut muiden tietoisuuteen. Siitä olisi voinut puhua ja sitä pitää esillä projektin osallistuneiden taholta paljon enemmänkin omassa työyhteisössä. Myös mainittiin tiedon kiirittyä toisille palvelulinjoille, sieltä osoitetun hyväntahtoista kateutta, koska hekin olisivat halunneet oman vastaavanlaisen projektinsa.

Haastateltavat analysoivat työyhteisön asennetta yleisesti kehitystyötä kohtaan. Todettiin, että osa on kyllästynyt kehittämisprojekteihin, joita on tullut ja mennyt. Tämän lisäksi oltiin havaittu, että työyhteisössä on aina niitä jotka lähtökohtaisesti suhtautuvat negatiivisesti kehittämistyöhön. Osa ihmisistä on yksinkertaisesti sitä mieltä, että mitään vanhaa ei saisi muuttaa ja ovat nihkeitä uusille tuulille.

”Osalle kehittäminen on kirosana, osalle YES!”

(Haastattelu 1)

Mainittiin myös, että iältään vanhemmat kollegat eivät ole ylipäättään järin innostuneita tällaiseen kehittämistoimintaan, mikä vaatisi melko paljon aktiivista otetta ja uusien menetelmien oppimista. Myös virkaiältään vanhemmat kollegat osoittivat helpommin hieman kyynistä suhtautumista palvelumuotoilua kohtaan, tämän ei kuitenkaan katsottu olevan pahan-suopaista, enemmänkin siihen sisältyi huvittuneisuutta. Kaiken kaikkiaan mainittiin, että työyhteisössä toisten mukaan saaminen tällaiseen toimintaan on kovan työn takana ja se koetaan kuluttavaksi ja masentavaksi. Jossakin tapauksessa muutama ilmoitti heti projektin alussa, että heidät on nimetty projektiin vasten tahtoaan, eivätkä aio tehdä mitään ylimääräistä. Tämä koettiin rehelliseksi, eikä sen katsottu olevan ongelma.

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että tekemisen tasolla projekti kosketti pientä ryhmää, eikä tekeminen yletynyt koko työyhteisöön. Koska työskentelyyn kuului pitkiä ja intensiivisiä pienryhmätapaamisia, muut jäivät tästä paitsi, eivätkä sen vuoksi hahmottaneet työskentelyn laatua ja antia. Mainittiin, että projektia ja sen hyötyjä oli varmaan vaikea ymmärtää, jos ei ollut siinä itse mukana.

”Projekti näkyi palvelumuotoiluryhmässä olleiden keskuudessa, mutta eipä oikein muiden työkavereiden toiminnassa.”

(Haastattelu 3)

7.6 Asiakkaiden suhtautuminen

Asiakkaiden tietoisuus palvelumuotoilusta vaihteli siitä, kuinka paljon asiakkaita oli mukana pienryhmien omissa kehittämisprojekteissa. Joissakin tapauksissa arveltiin, etteivät asiakkaat olleet lainkaan tietoisia mitä TE-toimistossa on tekeillä. Oltiin siis sitä mieltä, että asiakkaita tai yhteistyötahoja ei osallistettu tarpeeksi tässä projektissa kehittämistoimintaan. Joissakin tapauksissa haastateltavat kertoivat saaneensa itse alun perin tietoa palvelumuotoilusta juuri asiakkaiden kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella.

Jos asiakkaat kuulivat, että TE-toimistossa palvelumuotoilua käytetään kehittämässä, suhtautuivat he asiaan hyvin positiivisesti. Tämän arveltiin olleen osoitus siitä, että TE-toimistossa halutaan olla trendikkäitä ja ajan hermolla. Joissain ryhmissä asiakkailta kerättiin tietoa systemaattisesti vastauslomakkeiden avulla. Näissä tapauksissa asiakkaille kerrottiin juurta jaksan, mistä on kyse ja heiltä pyydettiin myös suostumuslomakkeet, että antamiaan tietoja voidaan käyttää kehittämisprojektissa.

”Joo, joo! Kysyin että haluuko olla mukana tässä ja jokainen sanoi, että totta kai haluaa antaa palautetta siitä, että miten kokee palvelut ja miten koki sen tilaisuuden!”

(Haastattelu 2)

Oltiin sitä mieltä, että tällaisesta kehittämistyöstä tulisi viestittää asiakkaille esimerkiksi käyttämällä sosiaalista mediaa. Asiakaspalautetta tulisi kerätä eri tavoin, ja viestittää asiakkaille, kuinka heidän palautettaan käytetään toiminnan kehittämiseen. Ehdotettiin muun muassa asiakaspaneelien järjestämistä. Tällä tavoin tekisimme näkyväksi sen, että haluamme kehittää toimintaamme palveluksemme asiakkaita paremmin.

7.7 Palvelumuotoilun mahdollisuudet ja haasteet TE-palveluissa?

Haastatteluissa tuotiin esille, että vuoden 2013 organisaatiomuutoksen jälkeen TE-toimistossa ei ole pysähtynyt tarpeeksi miettimään toimintaa. Toiminnassa on käytäntöjä pitkän ajan takaa, toimintaa vaivaa työntekijäkeskeisyys eikä asiakasta ole tähän asti kuultu tarpeeksi. Sen lisäksi suuret asiakasmäärät ovat tehneet yksilöllisen palvelun haasteelliseksi ja usein mahdottomaksi. Palveluinfoja ja muita ryhmätilaisuuksia järjestetään kasvamassa määrin. Tällaisten tilaisuuksien kehittämisessä halutaan erityisesti asiakkaan äänen kuulumista. Palvelumuotoilulle katsotaan olevan suurta tarvetta yli linjarajojen.

”On iso kysymysmerkki, että miksi tätä ei ole aiemmin hoksattu täällä?”

(Haastattelu 2)

Mainittiin osuvasti: on kalliimpaa olla ottamatta palvelumuotoilua käyttöön, kuin sen ottaminen osaksi kehittämistyötä. Todettiin vielä, että jos kaikki yksiköt ja toimipisteet kehittävät itsenäisesti toimintaa, on siinä vaarana syntyä liikaa toimintamallien eriytymistä. Tämä ei ole asiakkaan etu, koska kyseessä on valtakunnallinen palvelu, jossa asiakkaiden tulisi eri puolilla saada saman tasoista palvelua.

Mainittiin myös, ettei asiakkaan palvelumuotoilun tarvitse aina olla juhlallista projektityökentelyä, vaan asiakasta tulisi arkityössä kuulla aidosti ja kommunikoinnin kautta asiakkaan palautetta tulisi käyttää toiminnan kehittämiseen. Juuri tämän takia palvelumuotoilun katsottiin soveltuvan hyvin myös julkishallinnon virastoon: vaikka lait antavat raamit palveluille ja toiminnalle, tämä ei ole esteenä sille, etteikö palvelumuotoilua voitaisi soveltaa arjen työssä antaen asiakkaan äänelle enemmän sijaa.

”Lisää tämmöistä, lisää uskallusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria! Unohdetaan tappava hierarkia!”

(Haastattelu 7)

Toisaalta todettiin, että palvelumuotoilua ei voida käyttää kaikessa TE-palveluiden käytännössä. On paljon asioita, joihin asiakas ei voi vaikuttaa, kuten toimet ja palvelut, jotka veloitetaan laissa tai ministeriön ohjeistuksessa.

Palvelumuotoiluprojektilla katsottiin olevan vaikutusta siihen, että palvelumuotoilua voitaisiin viedä laajemmin TE-hallinnon toimintaan. Lisäksi hyötynä katsottiin olevan myönteisen julkisuuskuvan lisääntyminen.

Henkilökunnan mukaan saaminen laajasti koetaan haasteeksi. Tämä edellyttäisi ensinnäkin ehdotonta johdon tukea palvelumuotoilulle. Johdon tulisi systemaattisesti viestiä, että palvelumuotoilu on tärkeää, sitä tuetaan ja se koskee kaikkia työyhteisössämme tavalla tai toisella. Henkilökunnalle tulisi järjestää sopivasti koulutusta palvelumuotoilusta ja sen mahdollisuuksista, jotta ymmärrettäisiin laajasti, että kyseessä on organisaation toimintatapa ja se koskee kaikkia. Palvelumuotoilun kautta saatavista tuloksista tulisi tiedottaa henkilökuntaa, jotta sen hyödyt voitaisiin nähdä laajasti ja ymmärtää uusien käytäntöjen ilmaantumisen taustalla olevan juuri asiakkaan kuulemisen kautta tehtävä kehittäminen.

*”Kun hallinnossa on ollu aika paljon erilaisia kehittämishankkeita, mitkä sit on vaan korvannut toisen kehittämishankkeen ja taas korvannu kolmannen, niin se aiheuttaa automaattisen vastustuksen sen sijaan, että oltais iloisesti kehittämässä, niin ollaan, että *tää on taas tämmönen, mikä ei kuitenkaan toteudu*. Uskomuksia ja asenteita löytyy asiantuntijoilta, joihin mä ymmärrän ihan hyvin syyn.”*

(Haastattelu 2)

Ehdottomana edellytyksenä palvelumuotoilun käytäntöön tuomiselle TE-toimistoissa nähtiin palvelumuotoilijan palkkaaminen. Palvelumuotoilijalla nähtiin olevan tärkeä rooli, kun lukuisia hankkeita ja projekteja käynnistetään. Hankkeiden kehittäminen palvelumuotoilun kautta, niiden koordinointi ja hyvien käytäntöjen vieminen muihin yksiköihin ja toimipisteisiin katsottiin olevan mahdollista ainoastaan niin, että joku ottaisi vastuun kokonaisuudesta, mikä liittyy kehittämistyöhön palvelumuotoilun avulla. Tämän uskotaan helposti maksavan itsensä takaisin tehokkuuden ja sujuvuuden lisääntymisen kautta. Palvelumuotoilijalla olisi tällöin laaja ymmärrys TE-palveluissa tapahtuvista hankkeista ja niiden kehittämistyöstä. Viestintä ja kommunikointi olisi helpompaa eri hankkeiden kehittämistyötä tekevien välillä. Palvelumuotoilija toimisi käytännön sparraajana kehittämistyötä tekeville. Lisäksi katsottiin olevan tärkeää, että olisi joku, joka ottaisi vastaan negatiivista palautetta ja toisi esiin niiden perusteella mahdollisia kehittämiskohteita.

”Ton projektin aikana tuli jotenki selkeesti esille, että jos siinä ei olis ollut henkilöitä, jotka hoiti ja piti sitä hanskassaan, niin se olis kyllä ollut hirveen vaikeeta. Ja vaikka oppisi siihen ja vaikka oman työn ohella kehitetään asioita, niin se on valtava haaste. Jotenki ehdottomasti siinä pitäis olla joku ihminen, jolle se kuuluu.”

(Haastattelu 5)

7.8 Mitä projekti antoi siihen osallistujille?

Projektissa mukana olleet haastateltavat kuvasivat projektin hyötyjä laajasti. Ensinnäkin palvelumuotoiluprojektin katsottiin antaneen useita oppisen kokemuksia asiakaslähtöisyydestä; pieniäkin asioita muuttamalla voidaan saada suuri muutos aikaan asiakaskokemuksessa. Ymmärrys siitä, että juuri negatiivinen asiakas pitää saada mukaan palvelumuotoiluun, oli tärkeää. Huomattiin, että negatiivisella asiakkaalla on usein potentiaalisia kehittämisideoita, joita on mahdollista ruveta työstämään.

Projektin kuvailtiin olevan hyvä pysäytys huomaamaan, että asioita voidaan tehdä eri tavalla. Myös konkreettista parannusta tapahtui projektin puitteissa: joidenkin yksittäisten asiakkaiden tilannetta saatiin vietyä vauhdilla eteenpäin.

Palvelumuotoilun käsitteen syvempi ymmärrys auttoi oivaltamaan myös yhteistyötahojen tärkeyden. Koettiin, että projekti antoi uusia valmiuksia kohdata yhteistyökumppaneita kuten kuntia ja Spring Housen henkilökuntaa, joiden kanssa TE-toimisto tekee paljon yhteistyötä ja voimisti asiantuntijuuttamme tässä kontekstissa uudella tavalla. Yhteistyö koettiin hyvin annettaisaksi ja tehokkaaksi.

”Mä jotenki koin hyödylliseksi sen, että me ihan oikeesti tehtiin näkyväksi, että mitä täällä tapahtuu, kuinka paljon siihen menee aikaa, kuinka paljon täällä sählätään ----- että pysähdytään ja katotaan, onks tässä mitään järkeä.”

(Haastattelu 7)

Työyhteisön kannalta hyötyjä nähtiin runsaasti. Yhteishengen voimistuminen projektin aikana oli voimakkaasti esillä erityisesti niissä ryhmäkeskusteluissa, joissa pienryhmätoimintaan osallistui aktiivisesti useampi henkilö.

”Työyhteisö sai vahvistuksen siitä, että meillä on hyvä tiimi! Että pystytään yhteistyöhön. Tämä kokemus vahvistui!”

(Haastattelu 7)

Koettiin, että yhteistyön tekeminen oli voimaannuttava kokemus ja lisäsi työhyvinvointia, kun projektin avulla irtauduttiin rutiininomaisista, päivittäisistä ajatuksista ja työhön tuli uudenlaista ”vipinää”. Kokemus oli myös opettava, projektin aikana opittiin ”yhdessäjammailla”. Työryhmän kanssa pohdiskelun kerrottiin jalostavan omiakin ajatuksia.

Palvelumuotoiluun osallistuminen erityisesti siinä tapauksessa, jos osallistujalla ollut aiempaa tietoa palvelumuotoilusta koettiin mielenkiintoiseksi ja antoisaksi kokemukseksi. Oman työn sisällön ja merkityksen kokemuksen kannalta sillä oli joillekin osallistujille suuri merkitys. Se, että pysähdyttiin yhdessä miettimään työn merkitystä, antoi virtaa ja toi voimavaroja arjen työskentelylle. Kehittämistyöhön osallistuminen ylipäätään koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Kokemuksen kuvailtiin jopa tuovan mielenrauhaa siitä, että on voinut osallistua toimintaan, jolla on todellisia vaikutuksia palveluiden kehittämiseen ja asiakkaiden aseman parantamiseen.

7.9 Kritiikki

Osallistujien kriittiset kommentit liittyivät suurimaksi osaksi projektin käytännön toteutukseen. Pienryhmätyöskentely koettiin usein haastavaksi niiden kohdalla, jotka eivät työskennelleet fyysisesti saman katon alla. Matkoihin ja tapaamiseen kulunut aika yhteensä oli monille liikaa suuren työmäärän lisäksi. Lisäksi mainittiin koko projektin jääneen liikaa omaksi kokonaisuudekseen, mikä ei näkynyt tarpeeksi päivittäisessä työssä.

Suuri osa vastaajista kertoi projektin lähteneen käyntiin kangerrellen siitä syystä, että oli epäselvyyttä mitä voidaan lähteä kehittämään. Kehittämishankkeen valintaan meni tästä syystä liian kauan aikaa ja se sai aikaan painetta työskentelyn etenemiselle myöhemmin. Osallistujat kokivat alun innostuksen radikaalisti latistuneen, kun kävi ilmi, että kehittämissämme ei voi kohdistua organisatorisiin rakenteisiin.

”Tuplatimantti oli vähän niin kuin meidän fiiliskartta: hirveä into, latistaminen, ylöspäin nouseminen ja taas alas meno!”

(Haastattelu 4)

Projektissa käytetyt työmenetelmät eivät auenneet aina osallistujille. Yleisesti niiden käyttäminen koettiin hieman vaikeaksi ilman projektia vetävää palvelumuotoilijaa, jota ei voitu jokaiseen pienryhmätapaamiseen luonnollisestikaan saada ohjaamaan. Arvostelua tuli myös siitä, että ”lippu-lappu leikkeihin” piti osallistua yhteistapaamisissa, kun ne eivät tuntuneet kiinnostavilta. Leikkimisen koettiin pilkkovan ajatuksia ja jopa jarruttavan työskentelyä. Olisi ollut toivottavaa, että menetelmät olisi olleet sellaisia, jotka tuntuvat luontevilta. Tämä aihe jakoi selvästi mielipiteitä, koska osa haastatelluista koki selkeästi niiden olleen sopivaan mielialaan viritteleviä ja selkeyttäneen prosesseja asiakkaan kannalta.

Koko projektin aloittamisen motiiviakin mietittiin. Puheenvuoroissa tuli ilmi, että sekä ohjausryhmän, että ylimmän johdon asenteen palvelumuotoilua kohtaan olleen hieman nihkeää. Toisaalta ylin johto kannusti, tai ainakin salli tämän tyyppisen kehittämistyön, mutta konkreettisen tuen todettiin puuttuvan. Johdon kiinnostus projektia kohtaan koettiin olevan pinnallista.

”Niin, sehän oli vähän sellanen juttu, että ’juu, juu, tehkää vaan, ei kukaan kiellä...’”

(Haastattelu 1)

Kehittämiprojektin alkuvaiheessa keskityttiin työntekijävetoisesti kehittämistyöhön. Tilanteen kuitenkin kerrottiin muuttuneen projektin kuluessa ja loppuvaiheessa käyttäjäkeskeisen näkökulman katsottiin vahvistuneen. Loppuvaiheen seminaarissa, jossa myös johto oli läsnä, saivat pienryhmien tuotokset melko vähän huomiota. Olisi toivottu, että ne olisivat saaneet päähuomion ja esimerkiksi palvelumuotoilun periaatteista kertominen jäänyt vähemmälle.

TE-palveluiden jako kolmeen palvelulinjaan koettiin vastaajien taholta ongelmalliseksi palvelumuotoilun kannalta. Palvelulinjoihin liittyvä toiminnallinen kankeus ja linjojen väliset erot työn organisoiminnin ja palvelun kannalta koettiin olevan haasteellisia ja hankaloittavan asiakaslähtöistä työskentelyä.

”Pitäisi lopettaa tää linjojen kanssa pelleily ja keskittyä palveluiden kehittämiseen! Potoeroista kiinnipitäminen estää oikean kehittämistoiminnan täällä! Palvelumuotoilu ei saisi vahvistaa organisaation olemassa olevia rajoja!”

(Haastattelu 7)

TE-hallinnon henkilöstöpolitiikka saa usein kritiikkiä työntekijöiltä. Määräaikaiset työsuhteet ja niiden jatkumisen epävarmuus heikentävät motivaatiota työhön sitoutumista ja kehittämistyötä kohtaan. Tämä tuli esiin haastatteluissa toistuvasti ja todennäköisesti näkyi osallistumisessa palvelumuotoiluprosjektiin, mikä oli lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen perustuvaa kehittämistoimintaa. Projekti oli resursoitu niin, että 15 henkeä olisi voinut osallistua toimipaikoista tähän projektiin. Joistakin toimipaikoista ilmoitautui aluksi 15, mutta loppumetreillä oli kokoonpano kutistunut kymmeneen, kun taas joissakin mukana oli vain 2 henkeä. He toteivat toisten vedonneen työkiireisiin. Tosiasiassa työtaakka on lähes samanlainen kaikkialla, asiakassalkut määrittään kohtalaisen samanlainen. Kyse on myös siitä, miten tärkeänä esimiehet pitävät asiaa, minkälaisen arvon he antavat kehittämistyölle ja innostavat siihen alaisiaan.

”Musta tuntuu, kun on niin paljon kaikkea hankkeita ja pilotteja ja kaikkee menossa niin tää on vaan hukkunu tähän kaiken joukkoon.”

(Haastattelu 1)

8 Tulokset ja loppupäätelmät

Haastatteluissa käytetyt kysymykset oli laadittu niin, että niistä saatava tieto nostaisi halutut teemat esiin ja vastaisi tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa esitellään aluksi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen prosessin kautta kokonaisuudessaan nousseita päätelmiä käsitellään kehittämistyötä fokuksena pitäen.

8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Miten projekti onnistui ja toteutuivatko sille asetetut tavoitteet?

Palvelumuotoiluprojektin onnistumisen ja tavoitteiden toteutumisen arviointi osoittautui haasteelliseksi. Asiakaslähtöisyyden lisäämisen ymmärrettiin olevan selkeästi projektin päätaavoite. Projektityöskentelyyn aktiivisesti osallistuvien kohdalla tämä tavoite kävi selkeästi esiin ja haastattelujen perusteella poikkeuksetta saatiinkin projektin puitteissa asiakaslähtöisyys -teemaan aivan uutta ymmärrystä ja näkökulmaa. Osallistujat ilmensivät voimakkaasti haluaan työskennellä uudella tavalla asiakaslähtöisesti jatkossakin ja olivat valmiita osallistumaan mahdollisiin tulevaisuudessa tarjoutuviin vastaavanlaisiin mahdollisuuksiin. Kukaan ei ilmaissut, että kokemus olisi ollut turha tai katunut osallistumisestaan. Asiakkaan äänen puuttuminen kehittämishankkeiden käynnistysvaiheessa todettiin olleen puute.

Kävi myös ilmi, että palvelumuotoilu kosketti vain pientä osaa työyhteisöä. On vaarana, että palvelumuotoilu, mikäli sitä jatketaan TE-palveluiden kehittämisen työkaluna, eriytyy jonkinlaiseksi pysyväksi pienryhmätoiminnaksi, jolloin se ajautuu samojen henkilöiden hartioille. Projektin aktiivisesti osallistuvien kohdalla palvelumuotoiluhanke koettiin olleen onnistunut kokemus.

Projektin onnistumisesta kertoo se, että sillä koettiin olevan monia myönteisiä vaikutuksia oman työn sisällön merkityksellisyyden kokemiseen. Lisäarvoa kehittämisprojektista syntyi, kun työskentely selvästi kehitti osallistujien yhteistyötaitoja ja kohotti työyhteisön henkeä.

Mitä saatiin aikaan?

Kun kaikki pienryhmät esittelivät oman kehittämisprojektinsa sen hetkiset tulokset, kävi ilmi, että konkreettiset saavutukset vaihtelivat melko paljon. Toisissa ryhmillä oli saatu aikaan lähes valmiita toimintasuunnitelmia kehittämiskohteista ja niitä oltiin laittamassa jo käytäntöön. Toisilla taas työskentelyn tulokset olivat jääneet vähemmän konkreettiselle tasolle.

Työskentelyn tuloksia on jo viety käytäntöön Uudenmaan TE-toimiston alueella. Joidenkin ryhmien tuotosten loppuunsaattaminen ja käytäntöön vieminen on vielä kesken. Ryhmien tuoksia olen esitellyt kuvien muodossa luvussa 6.3. Mielestäni itse työskentelyprosessin merkitystä ei tule myöskään väheksyä, kun kyseessä oli ensimmäinen konkreettinen palvelumuotoilun avulla asiakasrajapinnassa tehty kehittämisprojekti. Projekti on tuonut käytännön muutoksia palveluiden järjestämiseen liittyen kehittämishankkeiden seurauksena. On odotettavissa, että näitä muutoksia tulee vielä lisää, kun kehityshankkeita vielä viedään toteutuksen tasolle.

Kun ajatellaan projektin käynnistymisvaiheessa olleita suuria haasteita, kehittämiskohteen valinnan kohdalla olisi ollut syytä saada jämäkämmin tietoa siitä, mitä palvelumuotoilun kautta on mahdollista lähteä kehittämiskohteeksi valitsemaan. Tämä olisi vapauttanut energiaa ja aikaa varsinaiseen työskentelyyn ja se olisi todennäköisesti vaikuttanut pienryhmien työskentelyn lopputuloksiin.

Arvioin projektin suurimmaksi heikkoudeksi kuitenkin asiakkaiden osallistamisen projektiin. Kehittämiskohteen valinnassa olisi voitu enemmän korostaa asiakkailta saatavan palautteen merkitystä. Asiakkaiden osallistuminen varsinaiseen kehittämistyöhön oli myös ryhmien kohdalla vaihtelevaa. Asiakkaiden asiantuntijuutta omaan tilanteeseen, tarpeisiinsa ja palveluiden käyttämiseen liittyvissä ongelmissa ei koskaan tule unohtaa. Toisaalta työntekijöiden tietoa siitä, mitä uudistuksia tarvitaan ja onko sille menestyksen edellytyksiä, ei myöskään ole syytä väheksyä. (Stenvall & Virtanen 2015, 191) Ratkaisuiden löytymiseen palveluiden suunnittelussa tarvitaan kuitenkin myös palveluiden tuottajan osallisuutta. Tehokkain kombinaatio palveluiden kehittämiseksi saadaan yhteistyössä palveluiden käyttäjien ja niiden tuottajien välillä. (vrt. Goodwin 2009, 114)

Vaikka asiakkaiden osallisuudessa kehittämishankkeiden kaikissa vaiheissa olisikin ollut toivomisen varaa, oli kuitenkin tärkeää, että tämä puute huomattiin. Puute muodostui siten oppimiskokemukseksi.

Haasteet ja mahdollisuudet Te-palveluiden kehittämisessä?

Julkisen sektorin toimijana TE-palvelut koskettavat laajasti kansalaisia eri elämäntilanteissa. Te-palveluita on pyritty kehittämään viime vuosina voimakkaasti asiakaslähtöiseen suuntaan. Tästä on esimerkkinä TE-digi uudistamishanke, mikä on työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskus) vuonna 2016 aloittama hanke. TE-digin asiakkaille näkyvä palvelu on Työmarkkinatori -verkkopalvelu, jonka tarkoitus on muodostua ekosysteemiksi, jossa asiakas saa yhdellä haulla esiin eri työnvälitysalustoilla olevat työpaikat, julkisen ja yksityisen työnvälityksen palvelut, koulutusmahdollisuudet sekä lukemattomia muita palveluita.

TE-digi hankkeessa kantavana voimana on loppukäyttäjän kuunteleminen ja yhteiskehittäminen. Eri kohderyhmistä on koottu referenssiryhmiä, jotta erilaiset näkökulmat voidaan huomioida kehittämisessä. Yhteiskehittämiseen voi ilmoittautua Työmarkkinatorin verkkosivujen kautta. Työmarkkinatorin hakupalvelu on keskeneräisenä versiona jo avattu asiakkaille. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaan ääni pääsee aidosti kuuluviin palvelun kehittämisessä ilman raskaita muutostöitä. (Kokkola, Pyylampi, Rantahalme 2018, 65-68)

TE-palveluiden kehittämisessä tulisi kokonaisvaltaisesti kiinnittää huomiota asiakaslähtöisyyteen. Julkisten palveluiden tuottamisen paikallistuminen, markkinasuuntautuneisuus ja asiakkaan roolin muuttuminen asettavat kuitenkin haasteita asiakaslähtöisyyden toteutumiselle (Toikko 2012, 68-70). Palvelumuotoilu tai osallistuminen on jo jonkinlainen muoti-ilmiö. Vaarana on, että osallistuminen ja asiakaslähtöisyys jäävät liian abstraktille tasolle. Asiakkaan aktiivisen roolin korostuminen palveluiden kehittämisessä voidaan myös rajata niin, ettei sillä ole todellista merkitystä. Työyhteisössä voidaan olla tyytyväisiä siihen, että toiminta on ”ajan hermolla”, kun todellisuudessa asiakkaan osallistumista ja asiakaslähtöisyyttä toteutetaan kapeasti. (Toikko 2012, 127.)

Ostopalveluina tuotettavat TE-palvelut tuovat palvelutarjontaan vaihtoehtoja, mutta samalla pirstaleisuutta ja laatueroja. Lisäksi vaarana on, että tuotteistetut palvelut ovat rajattuja ja kapeita vastaamaan kansalaisten tarpeisiin. Myös kokonaisvastuu asiakkaan tilanteesta ja tavoitteiden toteutumisesta on vaarana jäädä epäselväksi. (Virkki ym. 2011, 76-77.) TE-palveluiden tuottamisessa tämä korostuu muun muassa palveluiden jatkuvuudessa. Ostopalveluna tuotetut hankkeet ovat määräaikaista, niiden jatkumisesta ei ole aina varmaa tietoa, ja asiakkaiden sitoutuminen näihin palveluihin on ongelmallista.

Lukuisissa TE-palveluiden puitteissa toimivissa hankkeissa ja niihin liittyvissä palveluissa voidaan nähdä asiakkaan kannalta paljon uusia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen kannalta se asettaa samalla suuria haasteita.

Palveluiden kehittämiseen tulisi selkeästi osallistua niin palveluiden tarjoajat, tilaajat sekä niiden käyttäjät. TE-toimiston henkilöstöresurssien puitteissa tällaista vaativaa yhteiskehittämistyötä on mahdotonta laajamittaisesti toteuttaa ilman selkeää kehittämistyön resursointia ja koordinointia. Palvelumuotoilun keinoja voidaan toisaalta helposti hyödyntää myös pienimuotoisesti toimipaikkatasolla. Palvelumuotoiluun tutustuminen voi jo itsessään syventää ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä ja saada aikaan parannuksia yksilö- tai yksikkötasolla asiakaspalvelussa. Kehittämismyönteisellä suhtautumisella voidaan saada työyhteisöissä aikaan toimintaa, käytäntöjä ja palveluita, jotka täyttävät asiakaslähtöisyyden kriteerit.

8.2 Kehittämistyön arviointia

Asiakaslähtöisyyttä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta ja se näyttäytyy hyvin eri tavoin riippuen siitä, mistä kulmasta asiaa tarkastellaan. Vastaajien arviot TE-palveluiden asiakaslähtöisyydestä noudattivat lähtöolettamustani asiasta: oikea tahtotila on olemassa ja yksittäiset asiantuntijat pyrkivät toimimaan työssään niin asiakaslähtöisesti, kuin se on mahdollista. Organisaation arvoihin (Liite 1) kirjattu asiakaslähtöisyys on yhteisten arvokeskustelujen kautta läpikotaisin puitu teema ja sitä on korostettu erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa vuosien saatossa. Asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin käsitelty aineiston perusteella pintapuolisesti. Mitä muuta asiakaslähtöisyys tarkoittaa, kuin ystävällistä käytöstä asiakaspalvelutilanteessa, palvelun nopeutta tai tehokkuutta? Vastuu asiakaslähtöisyyden ylläpitämisestä jää usein yksittäisen työntekijän hartioille.

Työyhteisössä on käsitys siitä, että kehittämistyön suunnittelu tapahtuu ”kehittämisyksikössä”, jossain hierarkiassa ”korkeammalla”. Se saa aikaan tunteen, ettei kehittämistyö koske kaikkia. Erilaisia palvelun laadun lisäämiseen tähtääviä ohjelmia on toteutettu TE-toimistossa, mutta niiden hyödyt ovat usein jääneet työyhteisössä hämärän peittoon. Johtamistavalla on suuri merkitys asiakaslähtöisen palvelukulttuurin edistämiseksi (Stenvall & Virtanen, 2012, 158). Lisäksi organisaation tulisi kiinnittää huomiota uuden tiedon jakamisen menettelyyn asiakaslähtöistä toimintaa uudistaessa (Stenvall & Virtanen 2012, 163). Työkäytäntöihin tai palveluprosesseihin tehtävät muutokset tulisi kytkeä selkeästi kehittämistyöstä saatuihin tuloksiin, jolloin työyhteisössä ymmärretään kehittämistyön konkreettinen merkitys ja hyöty.

Se, miten asiakaslähtöisyys näyttäytyy puolestaan asiakkaalle, riippuu myös monesta seikasta. Mikäli palvelutapahtumassa asiakkaan ja asiantuntijan välille syntyy hyvä vuorovaikutustilanne, asiointi TE-palveluissa muodostuu hyväksi asiakaskokemukseksi. Jos asiakas tuntee palvelutilanteessa - puhelimesta tai henkilökohtaisessa tapaamisessa - että häntä kuunnellaan aidosti ja pyritään tukemaan lähtökohdista, jotka hän kokee tärkeiksi, hän epäilemättä kokee tulleen kohdelluksi asiakaslähtöisesti. Jokainen kohtaaminen on uusi mahdollisuus rakentaa pohjaa asiakaslähtöiselle toiminnalle organisaatiossa (Stenvall & Virtanen 2012, 163).

Jos asiakas yrittää verkkopalvelun kautta viedä omaa palveluprosessiaan eteenpäin, saada yhteyden virkailijaan tai etsiä tietoa, jota hän akuutisti tarvitsee, voi asiakaslähtöisyyden kokemus olla erilainen. Vaikka verkkopalveluiden voimistuminen kaikkialla, myös TE-palveluissa, onkin toisaalta vapauttanut asiakkaat asioimaan myös virka-ajan ulkopuolella, on se tuonut samalla tyytymättömyyttä niiden käyttöä kohtaan. Viesti asiakkailta on usein se, että verkkopalveluiden käyttöä ei ole ajateltu käyttäjien kannalta. Haastatellut poikkeuksetta toivat esiin asiakkaiden kautta tullutta viestiä verkkopalveluiden käyttämisen hankaluuksista, käytötkatkoista, toiminnallisista häiriöistä tai yksinkertaisesti niiden suunnitteluun liittyvistä epäkohdista. Kun verkkopalveluita ei ole suunniteltu käyttäjälähtöisesti tai jos niiden käyttämiseen liittyy paljon teknisiä häiriöitä, on selvää, että se lisää asiakkaan epävarmuutta omasta

tilanteestaan. Tämä purkautuu usein turhautumisena ja luo haastavan pohjan asiakaspalvelutilanteelle.

Palveluiden sähköistyminen ylipäättään asettaa asiakaslähtöisyys -teeman kiinnostavaan valoon: onko kaikilla palveluiden käyttäjillä lähtökohtaisesti edes samoja mahdollisuuksia käyttää verkkopalveluita? Kuinka paljon ylipäättään tässä digitalisaatio aallon vaiheessa ollaan oikeasti valmiita tuottamaan palveluita perinteisemmin, vaikka asiakas sitä kuinka haluaisi?

Palvelumuotoilun tuominen TE-toimistoon on merkki siitä, että asiakaslähtöisyyteen kiinnitetään johdon taholta huomiota ja siihen halutaan panostaa. Voidaan silti aiheellisesti kysyä, kuinka paljon palvelumuotoilun arvioidaan muokkaavan TE-toimiston vaihtelevaa julkisuuskuva. Projektille asetetut tavoitteet kirkastuivat palvelumuotoilun kanssa työskennelleille. Asiakkaan ja yhteistyötahojen konkreettinen mukaan ottaminen kehittämistyöhön oli melko uusi asia ja sen merkitys nousi arvoonsa. Mikäli palvelumuotoilua jatketaan palveluiden kehittämisessä, tulee TE-palveluihin yhteiskehittämisen myötä lisääntyvässä määrin uudenlaista avoimuutta ja asiakaslähtöisyyttä, joka epäilemättä vaikuttanee myös TE-palveluiden julkisuuskuvaan. Julkisuuskuvan parantaminen motiivina asiakaskeskeisyyden lisäämiselle esimerkiksi palvelumuotoilun kautta ei tarvitse olla ristiriidassa todellisen kehittämishalukkuuden kanssa.

Projektin alussa koettu epävarmuus kehittämiskohteen valinnassa korostui haastatteluissa. Palveluprosesseja TE-toimistossa ei alun perin ole suunniteltu yhteiskehittämisen kautta. Palvelulinjat on muodostettu pitkälti työn organisoinnin helpottamiseksi. Asiakkaiden palvelutarve, mikä toimii asiakkaiden palvelulinjoille jakautumisen perusteena, on organisaatiolähtöisesti määritelty ja määrittely tapahtuu asiakkaan sähköisten palvelujen kautta antamiin tietoihin. Jaottelu on melko kankea ja järjestelmän antamaa arviota palvelutarpeesta ei suositella ylitettävän. Lähtökohta on siis varsin haasteellinen palvelumuotoilun näkökulmasta.

Projektin alussa koettu epätietoisuus ja turhautuminen hidastivat kehittämiskohteen valintaa ja työskentelyn aloittamista. Näin suuren organisaation ollessa kyseessä, tulisi tarkemmin määritellä, mihin palveluun, hankkeeseen tai tapahtumaan kehittämistyö kulloinkin liittyy. Kokonaisten palveluprosessien muuttaminen on suuressa organisaatiossa aina mullistava hanke. Palvelumuotoilun hengessä olisi kuitenkin aiheellista arvioida palveluiden käyttäjiltä hankittavan tiedon perusteella, olisiko sellaiseen tarvetta. Asiakaslähtöisyyden perimmäinen ajatus tulisikin ottaa huomioon koko palveluprosessien uudelleenarvioinnissa.

Palvelumuotoilu ei tulisi jäädä suuressa organisaatiossa pelkästään yksittäisten työntekijöiden, esimiesten tai keskijohdon varaan. Arvioinnin kohteena olevassa projektissa korostui jonkinlaiset erot eri toimipisteiden kesken. Vastaajien mukaan oli suuri merkitys sillä, kuinka asiaa pidettiin esillä ja kuinka siihen kannustettiin oman esimiehen taholta. Tämän vuoksi ke-

hittämistyötä tulisi johtaa organisaatiossa yhtenäisesti ylimmältä johtotasolta asti. Kehittämistyö tulisi määritellä selkeästi osaksi työnkuvausta, jotta jokainen ymmärtäisi sen koskevan koko työyhteisöä.

Palvelumuotoiluprojektin kautta osallistujat kokivat suuren oivalluksen asiakkaan kuuntelemisen merkityksestä. Kuten haastattelut toivat esille, asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden käsitys asiakkaan toiveista ja ajatuksista poikkeaa usein todellisuudesta. Kehittämiskohteen valintaan liittyvissä asiakkailla tehdyissä kyselyissä tuli myös paljon positiivista palautetta TE-palveluista, mitä ei oltu osattu odottaa. Usein kävi myös ilmi, että asiakkaiden tarpeita kysyttäessä vastaukset saattoivat yllättää. Ei saatukaan odotettuja vastauksia. Lisäksi asiakkaiden innostus ja kehittämismyönteisyys tulivat myös yllätyksenä. Projekti osoitti, että työntekijän oma käsitys siitä, mitä asiakas haluaa ja ajattelee ei vastaa aina todellisuutta ja sen vuoksi asiakkaan äänen kuulumiseen kannattaa panostaa. Asiakkaan kuunteleminen edellyttää kuitenkin paljon niin työntekijältä kuin koko organisaatiolta, muun muassa avoimuutta kritiikille ja arvostelulle (Stenvall & Virtanen 2012, 163).

Palvelumuotoiluprojektiin osallistumisen suurimpana haasteena nousi selkeästi esiin kehittämistyön tekeminen oman työn ohella. Asiantuntijoilla on omat tulostavoitteet. Asiakassalkun koko suhteutettuna työaikaan aiheuttaa se, että yhtään ylimääräistä aikaa ei ole. Työpajoihin tai palaveriinhin osallistumisen koetaan vievät vastaajien mukaan liikaa aikaa asiakassalkun hoitamiselta. Stressaava tunne hoitamattomista töistä vaarantaa kehittämishalukkuutta. Palvelumuotoilupioneerien keskuudessa tähän mittavaan ja ylimääräistä työtä vaativaan projektiin osallistumisen koettiin osoittavan jonkinlaista ”kollektiivista hulluutta”. Johdon tulisi tukea työntekijöiden osallistumista kehittämistoimintaan omalla esimerkillään, innostamisella ja saamalla työntekijät näkemään kehittämisessä uusia mahdollisuuksia. Organisaatiokulttuurilla ylipäätään on suuri merkitys, kun mietitään työntekijöiden osallistumisen edellytyksiä kehittämistyöhön osallistumiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 193.)

Paljon keskustelua käytiin siitä, tulisiko kehittämistyötä tekevien saada helpotusta tilanteeseen esimerkiksi asiakassalkkua keventämällä. Tämä voisi olla yksi ratkaisu, jotta kehittämistyöllä olisi jatkuvuutta. Tulisi muistaa, että kehittämistyö koituu kuitenkin koko työyhteisön hyödyksi. Tämä näkyy työkäytäntöjen hiomisena ja asiakas- että työntekijäystävällisyytenä. Ajan kanssa se vaikuttaa ajankäytön parantumiseen, työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja asiakaspalvelun sujuvuuteen. On selvää, että asiaa tulee puntaroida työyhteisössä ja kehittämistyöhön halukkaat voivat osallistua siihen ilman kohtuutonta stressiä.

Projektiin osallistuminen oli melko epätasaista toimipisteittäin. Haluttomuus kehittämistyöhön selittyy osittain suurella työmäärällä ja kehittämistyöhön osallistumisen pelätään heikentävän suoriutumista perustyyöstä. Merkittävä tekijä on myös se, että kehittämishankkeita ja laadunparannusprojekteja on organisaatiossa vuosien saatossa ollut useita. Niiden merkitys ja

hyödyt eivät ole aina olleet selkeitä ja tämäkin projekti epäilemättä edusti monille taas yhtä hanketta, jonka jatkuvuudesta tai hyödyistä ei ole takeita. Kehittämistyön projektityyppisyys on aiheuttanut projektikaaosta ja -väsymystä ja turruttanut kehittämisaajattelua. (Arnkil, Arnkil & Eriksson 1998, 182.)

Kehittämistyöhön osallistuminen ei siis ole aina houkuttelevaa. Olisikin tärkeää, että osallistuminen kehittämistyöhön koettaisi antoisaksi ja hyödylliseksi koko työyhteisössä. Koska palvelumuotoilua on oikeastaan mahdotonta tehdä kaukana asiakasrajapinnasta, se olisi erityisen hyödyllinen kollektiivisen kehittämismyönteisyyden lisäämisessä TE-toimiston arjessa. Työyhteisöissä kehittämistyössä koetaan Stenvallin ja Virtasen (2012) mukaan jo uudistamisähkyä. Kehittäminen on monille kirosana ja kehittämistoiminta mielletään tämänhetkessä resurssitilanteessa sosiaali- ja terveysalalla lähinnä säästötoimenpiteiden etsintänä.

Jotta kehittämismyönteisyys voisi laajemmin toteutua, on tärkeää viestiä systemaattisesti kehittämistyön tärkeydestä ja koko työyhteisön vastuusta kehittämistoimintaa kohtaan. Kukaan ei halua istua turhissa palavereissa, joten kehittämistyön tuloksista tulisi viestittää henkilökunnalle ja asiakkaille. Mahdolliset uudet työkäytännöt tai palvelut tulisi kytkeä niihin selkeästi.

Jotta suuressa organisaatiossa palvelukäytännöt eivät liikaa eriytyisi, on hyvin tärkeää, että kehittämistyötä johdetaan tehokkaasti. Stenvall ja Virtanen puhuvat tässä yhteydessä siitä, että kehittämistyö ja innovaatioiden aikaansaaminen edellyttävät muutoksen johtamista (2015, 75). Haastatteluissa nousi systemaattisesti tarve palvelumuotoilijalle TE-palveluiden kehittämisessä. Katsottiin, että palvelumuotoilijan palkkaaminen maksaa itsensä takaisin nopeasti. On todennäköistä, että taloudelliset vaikutukset ajan myötä ovat myönteisiä, mikäli lukuisiin ympäri Uuttamaata meneillään oleviin hankkeisiin, tilaisuuksiin ja projekteihin liittyvää suunnittelua ohjataan ammattimaisesti ja asiakaslähtöisesti. Tällöin vältetään muun muassa samanaikaista kehittämistä. Palvelumuotoilun keinoin hankittavaa asiakasymmärrystä, jota käytetään palveluiden, työkäytäntöjen tai asiakasohjaukseen liittyvien hankkeiden konseptointiin, voidaan hyödyntää organisaatiossa, mutta se edellyttää kehittämistoiminnan koordinointia ja hyvää viestintää, jotta kehittämistyön tuloksia voidaan systemaattisesti hyödyntää.

Palvelumuotoilun aktiivisesti osallistuneet kokivat saaneensa siitä merkittäviä hyötyjä. Kuten kehittämistyö parhaimmillaan, palvelumuotoilun koettiin lisäävän merkityksen tuntua omassa työssä. Oli voimaannuttavaa voivansa kokea myötävaikuttavansa palvelun parantumiseen. Projektin koettiin olevan pysähdys, jossa oli kerrankin mahdollisuus miettiä, mitä TE-palveluissa tehdään ja miksi. Lisäksi oivallus, että asioita voidaan tehdä eri tavalla, kuin aina on totuttu, koettiin hyödylliseksi. Tällaiset kokemukset epäilemättä lisäävät huomattavasti työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia työyhteisössä.

Yhteistyötahojen mukaan ottaminen projektiin osoittautui hedelmälliseksi, lisäsi luottamusta ja arvostusta verkostoja kohtaan. Lisäksi tiiviin ryhmätyön tekemisen koettiin lisäävän työyhteisössä yhteisöllisyyden tunnetta ja projektin katsottiinkin parantaneen yhteishenkeä merkittävästi. Näitä hyötyjä olisi voinut lisätä niin, että osallistuminen palvelumuotoiluun olisi ollut tasaisempaa eri toimipaikoissa.

Se, mitä kehittämishankkeiden kautta saatiin loppujen lopuksi aikaan, tuntui prosessin arvioinnin loppuvaiheessa olevan yhä vähemmän merkityksellinen asia. Kehittämishankkeissa työskentelyn tarkoituksena oli harjoitella palvelumuotoilun menetelmien käyttöä, joten myös ymmärrettävää, että kaikki ei ensikertalaisilta voinut täydellisesti onnistua. Merkittävä tulos oli prosessin kautta saavutettu asiakasymmärryksen voimistuminen, joka oleellisesti liittyy asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen.

8.3 Opinnäytetyön henkilökohtainen anti

Opinnäytetyön tekeminen kesti kaikkiaan lähes vuoden. Työskentely tapahtui intensiivisissä, jonkin verran toisistaan irrallaan olevissa jaksoissa. Oma osallistuminen tutkimuksen kohteena olevaan projektiin oli antoisaa ja antoi hyvän pohjan projektin arvioinnille. Se antoi myös loistavat lähtökohdat havainnoinnille sekä dokumentoinnille. Ryhmähaastattelut projektin jälkeen onnistuivat kohtalaisen hyvin. Haastateltavat osallistuivat innokkaasti keskusteluun ja käsittelivät teemoja laajasti, omakohtaisesti ja avoimesti. Haastateltavien osallistumisen määrässä oli ajoittain pieniä pettymyksiä, koska ryhmien koot vaihtelivat suuresti.

Koin asiakaslähtöisen projektin arvioinnissa asiakasnäkökulman osittaisen puuttumisen ongelmaksi, mikä vaivasi minua varsinkin opinnäytetyöhön ryhtymisen alkuvaiheessa. Työn edetessä haastatteluvaiheeseen ja niiden purkamiseen, kävi selväksi, että kehittämistyön arvioinnissa on mahdollista lähestyä aihetta monesta tulokulmasta. Merkitykselliseksi nousikin esimerkiksi kehittämistyöprosessin rooli oppimisen kokemuksen kannalta niin asiakaspalvelussa kuin työyhteisötaitojen kannalta.

Loppujen lopuksi arvokkaimmaksi ammatilliseksi hyödyksi katson minulle muodostuneen laajan ymmärryksen onnistuneen kehittämistyön edellytyksistä julkisella sektorilla, sen haasteista ja mahdollisuuksista työyhteisössä ja asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Lähteet

Painetut

Adams, Robert. 2008. Empowerment, Participation and Social Work. Fourth edition. New York: Palgrave Macmillan.

Ahonen, Tarja. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveystalouden palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila.

Ala-Kauhaluoma, Mika; Keskitalo, Elsa; Lindqvist, Tuija & Parpo, Antti. 2002. Aktiivisen sosiaalipolitiikan reformi 2001. Väliraportti kuntouttava työtoiminta -lain kohdentumisista ja tuloksista. Helsinki: Stakes, työpapereita 4.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Goodwin, Kim. 2009. Designing For The Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services. Indiana: Wiley Publishing Inc.

Hanington, Bruce. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues. Volume 19. Number 4. Autumn 2003. Boston, MA: MIT Press.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juttunen, Rauno & Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.

Hämäläinen, Kai; Vilkkä, Hanna & Miettinen Satu. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen Satu (toim.) Palvelumuotoilu- Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Juhila, Kirsti. 2006. Sosiaalityön tekijöinä ja asiakkaina. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Julkunen, Raija. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Jyrämä, Annukka & Mattelmäki, Tuuli (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökuja kaupungin palveluiden kehittämiseen. Helsinki: Uni-grafia.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino. Juvenes Print.

Koivisto, Mikko. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen. Helsinki: teknologiainfo Teknova.

Kokkola, Henriikka; Pyylampi, Ville & Rantahalme, Mikko. 2018. Työmarkkinatori muuttaa tapamme etsiä töitä ja työntekijöitä. Työvoimapoliittinen aikakauskirja. Finnish Labour Review 3/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Laitinen Merja & Pohjola Anneli toim. 2010. Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen-Kuikka, Sini. 2003. Euroopan unioni ja sosiaalipolitiikka. Teoksessa Sosiaalinen politiikka. Juva: WS Bookwell.

Lehtonen, Katri & Lehto, Petri. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu, Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen Satu. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen Satu (ed). 2007. Design your action, social design in practise. Helsinki: University of Arte and Design.

Miettinen satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Pohjola, Anneli; Kairala, Maarit; Lyly Hannu & Niskala, Asta (toim.) 2017. Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystaloudissa. Tampere: Vastapaino.

Rajavaara, Marketta. 1999. Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Eräsaari, Risto; Lindqvist, Tuija; Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Saarenpää, Ahti. (2010) Kansalainen, yksilö oikeudellisesti kaiken keskipisteessä. Teoksessa Laitinen Merja & Pohjola Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Seppänen-Järvelä, Riitta. 1999) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, Risto; Lindqvist, Tuija; Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Toikko, Timo. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat, Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-Kustannus.

Virkki, Tuija; Vartiainen, Anssi; Kettunen Pekka & Heinämäki, Liisa. 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Raportti 56/2011. Helsinki: THL.

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

Vähälä, Eija; Kontio, Mirja; Kouri, Pirkko & Leinonen, Raisa. 2012. PALMU -Palvelumuotoilua ikääntyville, Uusia palveluiden tuottamismalleja itsenäisen suoriutumisen tueksi 1.3.2010-31.5.2012. Julkaisusarja 212: C1/1, Kuopio: Savonia AMK.

Sähköiset

Design Council, Design Methods for Developing Services. Viitattu 7.12.2018.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916. Viitattu 7.12.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>

Työ- ja elinkeinoministeriö, Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Kansallinen muotoiluohjelma. Viitattu 1.11.2018.

<https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01/Kansallinen%20muotoiluohjelma.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Uudenmaan TE-toimiston viestintästrategia 2018-2019. 2017. Viitattu 7.12.2018.

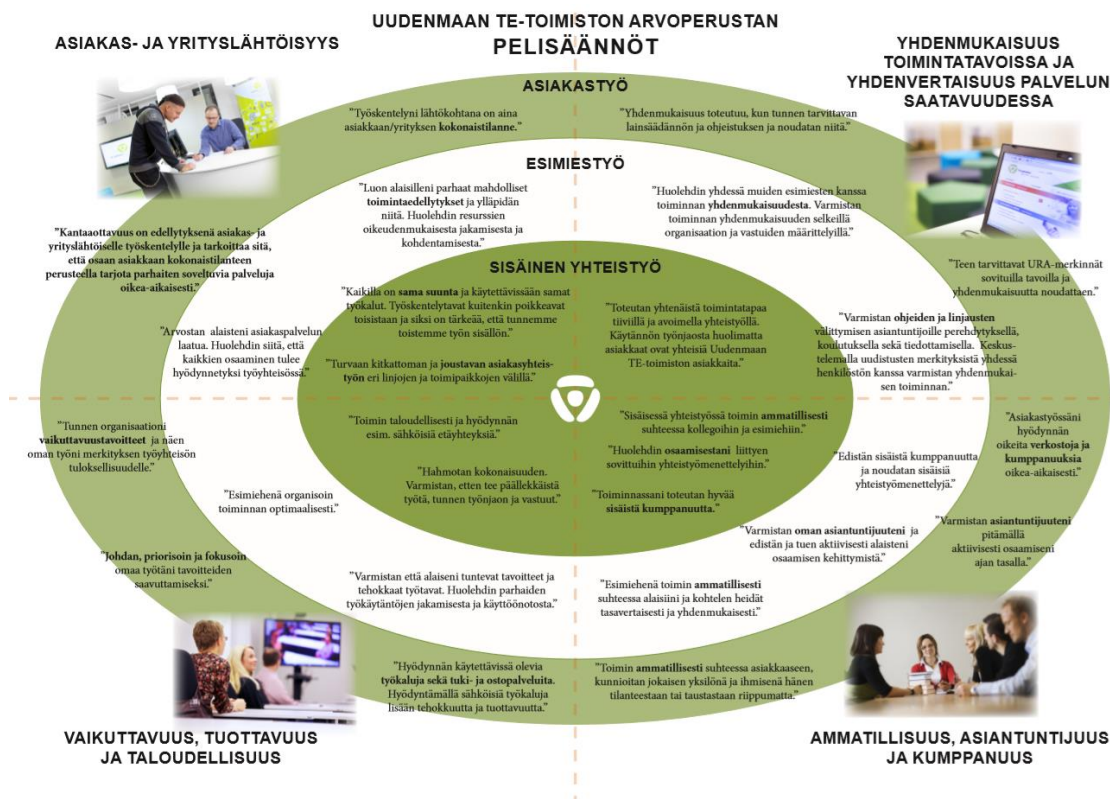
Kuviot

Kuvio 1: ”Tuplatimantti”. Design Council.	16
Kuvio 2: Kick-off -tilaisuuden aloitus 5.2.2018. Projektin esittelymateriaalia.	23
Kuvio 3: Asiakkaiden ajatuksia TE-palveluista työntekijöiden tulkitsemana 5.2.2018	24
Kuvio 4: Ryhmätyö asiakkaasta TE-palveluissa aiheena työllistymiseen tähtäävät askeleet ...	25
Kuvio 5: Asiakasymmärrys. 5.2.2018 Kick-off -tilaisuuden materiaalia.	26
Kuvio 6: Pienryhmän workshop 5.4.2018: 50+ asiakkaan palvelutarpeen arviointia	28
Kuvio 7: 16.4.2018 pienryhmä workshop: Rekry-viikon järjestelyyn kuluneen työmäärän konkretisointia ja sitä, miten tapahtuma näkyi asiakkaalle.	29
Kuvio 8: Sarjakuva, osa Helsingin pienryhmän ”Tarinatarjottimesta”.	30
Kuvio 9: ”Tarinatarjotin”	31
Kuvio 10: Kehyskuntien laatima ”Customer Journey” Järvenpään TE-toimistossa.....	32
Kuvio 11: Vantaan pienryhmän kehittämistyön tiivistys.	33
Kuvio 12: Ammatinvalintapsykologien työskentelyn tuloksia.	34

Liitteet

Liite 1: Uudenmaan TE-toimiston arvot.....	64
Liite 2: Teemat ja ryhmähaastattelurunko.....	65

Liite 1: Uudenmaan TE-toimiston arvot.



Liite 2: Teemat ja ryhmähaastattelurunko.

Asiakaslähtöisyys TE-palveluissa

-nykytilanne

-projektin vaikutus siihen

Kehittämisprojektissa työskentely

Palvelumuotoilu TE-toimistossa

-kehittämisajatukset

-haasteet

-TE-toimiston asiakaslähtöisyys?

-Palvelumuotoilunprojektin tärkeimmät tavoitteet?

-Projektin suurimmat haasteet?

-Miten palvelumuotoiluprojekti näkyi työyhteisössä/ miten siihen suhtauduttiin?

-Palvelumuotoilun mahdollisuudet TE-palveluiden kehittämisessä?

-Millainen kokemus oli? Mitä sait/opit palvelumuotoiluprojektista?

-Toiko projekti muutosta toimintaan?