



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitaalisen palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen, Case: Yliopistopalvelut

Paula Hakkarainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitaalisen palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen, Case: Yliopistopalvelut

Paula Hakkarainen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Paula Hakkarainen

Digitaalisen palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen, Case: Yliopistopalvelut

Vuosi 2018 Sivumäärä 64

Opinnäytetyö on tehty Helsingin yliopiston sähköinen palvelukanava -projektille ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa digitaalisesta asiakaskokemuksesta sekä digitaalisten palveluiden suunnittelusta. Tarkoituksena on tukea käyttäjälähtöisen digitaalisen palvelukanavan suunnittelua.

Kehittämistehtävänä oli selvittää yliopistopalveluiden sisäisten asiakkaiden odotukset palvelukanavalle sekä henkilökunnan valmiudet digitaaliselle palvelulle. Pyrkimyksenä oli myös selvittää asiantuntijatehtäviä, joita olisi mahdollista digitalisoida. Kehittämismenetelmänä käytettiin tulevaisuusverstasta, jonka avulla pyrittiin selvittämään, mitä ongelmia asiantuntijatyössä esiintyy ja miten ne voisi ratkaista digitalisoinnin avulla.

Tietoperustan lähtökohtana on asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen ja käytettävyys. Tietoperustassa käydään läpi asiakaskokemuksen perusteet sekä sen muodostuminen, jonka jälkeen käsitellään digitaalinen asiakaskokemus sekä digitaalisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehittäminen. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kattava näkemys asiakaskokemuksen luomisesta ja digitaalisen kanavan kehittämisestä.

Tutkimus tehtiin käyttäen apuna kyselyä, työpajaa ja havainnointia. Kyselyllä ja havainnoinnilla pyrittiin selvittämään yleisiä asenteita ja odotuksia palvelukanavalle ja työpajassa pyrittiin etsimään ratkaisuja ongelmakohtiin.

Tutkimuksellinen osuus osoitti, että odotukset digitaaliselle palvelukanavalle ovat vaihtelevia. Tutkimuksessa kävi ilmi huoli omista työtehtävistä ja niiden muuttumisesta sekä varovainen suhtautuminen palveluiden digitalisoinnille. Ongelmaksi nousivat avun etsiminen useista palvelukanavista sekä oikeiden ihmisten löytäminen.

Tutkimuksen perusteella todettiin viestinnän tärkeys muutostilanteissa, mikä vähentäisi henkilöstön huolta tulevaisuudesta. Digitaalisen palvelun myötä henkilökohtainen vuorovaikutus ei saisi poistua ja palvelut tulisi saada helposti löydettäväksi ja apu nopeasti saavutettavaksi.

Asiasanat: asiakaskokemus, digitaalisuus, sisäinen asiakas, käytettävyys

Paula Hakkarainen

User-based development of a digital service, Case: University services

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

This thesis was made for the digital service channel project of the University of Helsinki and its main focus is to provide information about digital customer experience and the design of digital services. The object is to support the design for user-based digital channel.

The development task was to study the expectations of internal customers for the service channel and also to find out the readiness of staff to adopt the digital service. The aim was to define the work tasks that could be digitalised. The development method was future studies workshop, which aimed to figure out the current issues in work tasks and how they could be solved with digitalisation.

The theoretical framework included information about customer experience and customer-oriented approach as well as the design of digital services and usability. The theoretical framework discusses the basis and development of customer experience, as well as digital customer experience and the design for user-based digital services. The aim is to provide a broad insight for developing customer experience and design for digital service.

The study was implemented using questionnaire, workshop and observation. The questionnaire and observation aimed to define common attitudes and expectations for the service channel. The workshop focused on finding out current problems and looking for solutions.

The research showed that the expectations for the digital channel were diverse. People were concerned about their current jobs and expressed reservations for digital services. The main issue that was highlighted was the problem of looking for help from different service channels and finding the correct people.

The recommendations based on the study is to acknowledge the importance of communication during changes and decrease the staff's concerns. A digital channel should not remove personal interaction and services and help should be quickly attainable.

Keywords: customer experience, digitalisation, internal customer, usability

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Tietoperusta.....	9
2.1	Asiakaskokemusajattelu ja asiakaslähtöisyys	9
2.1.1	Sisäinen asiakas	12
2.1.2	Asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen	15
2.1.3	Digitaalinen asiakaskokemus	18
2.2	Digitaalisuus palveluissa	20
2.2.1	Digitaalisen palvelun kehittäminen	22
2.2.2	Digitaalisen palvelun käytettävyys.....	24
2.2.3	Käytettävyystestit.....	26
3	Toiminnallinen viitekehys.....	29
3.1	Yliopistopalvelut	29
3.2	YPA-Help -projekti.....	31
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	33
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	34
4.2.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	34
4.2.2	Analysoinnin menetelmät.....	37
4.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset	38
4.3.1	Kysely	38
4.3.2	Nykytilanne.....	41
4.3.3	Digitaalisten palveluiden käyttö.....	43
4.4	Taloussaston työpaja	44
4.4.1	Tulevaisuusverstaas menetelmänä	45
4.4.2	Tulevaisuusverstaan toteutus ja tulokset.....	46
4.5	Havainnointi	49
4.5.1	Havainnoinnin toteutuksen kuvaus.....	50
4.5.2	Havainnoinnin tulokset.....	50
5	Johtopäätökset	53
5.1	Luotettavuuden arviointi ja yleistettävyys	56
5.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	58
	Lähteet	59
	Kuvat	62

Kuviot	63
Taulukot	64

1 Johdanto

Digitaalisuus kehittyy huimaa vauhtia ja organisaatioilla voi olla haastavaa pysyä sen tahdissa. Monet perusasiat ovat nykyään digitaalisia eikä enää edes muisteta, miten ne hoidettiin ennen. Digitaalisuus mahdollistaa ihmisten välisen kommunikoinnin ja yhteistyön ilman fyysistä yhdessäoloa sekä siirtää tietoa eteenpäin nopeammin kuin koskaan ennen. Tänä päivänä organisaatiot tarvitsevat digitaalisia strategioita sekä digitaalisen viestinnän osaamista, jotta selviytyisivät digitaalisesta murroksesta. Digitalisoituminen muuttaa väistämättä vanhoja toimintatapoja ja pakottaa ihmiset opettelemaan uutta.

Digitalisaation haasteita organisaatioissa voivat olla viestinnän puute, avoimen ilmapiirin puuttuminen sekä vakiintuneet toimintatavat. Myös resurssien ja osaamisen puute hidastaa digitaalisuuteen siirtymistä. Palveluja halutaan digitoida kustannussäästöjen ja asiakaskokemuksen parantamisen vuoksi, mutta ei välttämättä olla valmiita sijoittamaan niihin tarpeeksi resursseja. Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelun käytettävyys sekä sen tuoma lisäarvo; palveleeko digitaalisuus kaikkia vai halutaanko organisaatiossa säilyttää myös henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu? Kysytäänkö asiakkailta, mitä he palvelulta odottavat ja tarjotaanko sitä heille?

Hyvä digitaalinen palvelu vaatii paljon taustatyötä ja selvitystä. Ensisijaisesti tulee selvittää, mitä palvelun käyttäjät tarvitsevat. Palvelu tulee suunnitella yhdessä asiakkaiden ja organisaation kanssa ja suunniteltaessa tulee myös huomioida palvelun käytettävyys. Käyttäjävällyinen ohjelma on ymmärrettävä, vaivaton, kattava ja visuaalisesti miellyttävä; siinä ei ole ylimääräisiä polkuja ja nappeja, vaan se on helppo käyttää. Sekä digitaalisen palvelun suunnittelu on iteratiivinen prosessi, jonka kehitystä tulee pystyä muuttamaan ketterästi uuden tiedon kertyessä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemusta ja digitaalisuutta. Nämä yhdistämällä voidaan luoda käyttäjävällyinen digitaalinen palvelu, joka helpottavat organisaatioiden prosesseja ja keventävät hallinnon työntekijöiden taakka. Digitaalisuuteen siirtyminen tulee joka tapauksessa eteen väistämättä ja se tulisikin suorittaa mahdollisimman hyvin, jotta säästytäisiin kustannuksilta myöhemmässä vaiheessa, kun palveluita pitää korjata.

Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimuksellinen osuus, jonka tavoitteena on selvittää, miten hallinnon sisäisiä palveluja voitaisiin muuttaa digitaaliseen muotoon luomalla yhteinen neuvontakanava sisäisille asiakkaille. Tutkimus on kohdistettu Helsingin yliopiston sähköinen palvelukanava -projektille, jonka tavoitteena on luoda yliopistopalveluiden digitaalinen neuvontakanava. Opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä käyttäjälähtöiseksi sekä muutoksen viestinnässä henkilöstölle.

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia organisaatioiden sisäisten palveluiden tehostamiseen ja niiden parantamiseen. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena on tuottaa tietoa digitaalisesta asiakaskokemuksesta sekä käyttäjien valmiuksista uudelle digitaalisille palveluille. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää Helsingin yliopiston hallinnon sisäisten palveluiden asiakkaiden odotukset ja valmiudet digitaalisen neuvontakanavan käyttöön.

Opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää organisaatioiden asiantuntijapalveluiden kehittämisessä sekä digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisessa. Lisäksi työssä pohditaan, miten organisaation sisäisiä palveluja voidaan kehittää ja tiedon löytämistä helpottaa.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää millainen asiakaslähtöisen digitaalisen neuvontakanavan tulisi olla. Tutkimusongelmaan liittyy seuraavia tarkentavia alakysymyksiä: (1) Mitä digitaalisia hallinnon palveluja käytetään tällä hetkellä ja minkälaisissa asioissa on ollut ongelmia? (2) Mitä tehtäviä digitaaliselle palvelukanavalle voisi siirtää?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yliopistolaiset suhtautuvat digitaalisiin palveluihin hallinnon tuessa sekä mitä uuden digitaalisen neuvontakanavan tulisi tarjota, jotta sisäiset palvelut olisivat mahdollisimman helposti saavutettavissa. Tutkimuksessa saatua tietoa pyritään hyödyntämään digitaalisen neuvontakanavan kehittämisessä sekä yliopistopalveluiden toiminnan parantamisessa.

Tutkimus toteutetaan e-lomake kyselylomakkeella, havainnoinnilla sekä työpajalla. Kyselyllä on tarkoitus selvittää sisäisten palveluiden nykytilanne ja odotukset digitaaliselle palvelukanavalle. Havainnoinnissa tutkitaan muutokseen liittyviä asenteita ja odotuksia. Työpajassa pyritään osallistamaan palvelun tuottajat kehittämään palvelua ja ymmärtämään erilaisten asiakkaiden tarpeet.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdanto- osuudessa käsitellään tutkimusaihetta yleisellä tasolla sekä avataan tutkimuksen taustoja ja tarpeellisuutta. Alaluvuissa eritellään tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusongelma ja kehittämistehtävä sekä opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään tietoperustaa, jonka pääaiheina ovat asiakaskokemus sekä digitaalisuus. Asiakaskokemuksen alla käsitellään sisäisen asiakkuuden määritelmä, asiakaskokemusten kehittäminen ja sen vaikutus organisaatioon sekä digitaalinen asiakas. Digitaalisuudessa puolestaan käydään läpi digitaalisten palveluiden kehittäminen ja käyttäjälähtöisyys sekä käytettävyytestit.

Kolmannessa luvussa esitellään toiminnallinen viitekehys sekä kerrotaan kohdeorganisaatiosta ja YPA-Help projektista. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, määritellään tutkimusote sekä käydään läpi aineiston keruu ja sen analysointi sekä esitellään tutkimuksen tulokset eriteltyinä metodeittain. Jokaiselle tutkimusmenetelmälle on oma alakappaleensa. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja analysoidaan tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys.

2 Tietoperusta

Asiakkuusajattelu perustuu asiakkaan sijoittamisen organisaation keskiöön ja peruseriaatteena on, että liiketoiminta lähtee liikkeelle asiakkuudesta. Sitä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvon tuotantoa. Asiakkuuslähtöinen organisaatio on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaalle lähestymisen helpoksi niin fyysisesti kuin tunteen ja tiedon tasolla. Vaikka digitaalisuus on luonut erilaisia mahdollisuuksia asiakkaan ja organisaation välille, saavutettavuus voi edelleen olla huono. Puhelimessa voi joutua jonottamaan, audioloajat eivät ole asiakasta palvelevat tai viestintä on vaikeasti ymmärrettävää. Hyvä saavutettavuus merkitsee, että organisaatio on asiakkaan tavoitettavissa ja sen kanssa on helppo tehdä yhteistyötä, mikä puolestaan parantaa asiakaskokemusta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 21-23.)

Merja Fischerin ja Satu Vainion (2014, 9) mukaan hyvä asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, yhteydenpito on säännöllistä ja asiakkaan kysymyksiin vastataan viipymättä. Organisaatioiden tulisi kouluttaa työntekijöitään ymmärtämään, miten oma työtehtävä vaikuttaa hyvän palveluketjun syntymiseen ja miten asiakaskokemuksen syntymiseen. Hyvä asiakaskokemus perustuu yksinkertaisiin prosesseihin ja läpinäkyvään toimintaan.

Digitaalisuudella tarkoitetaan yleensä koko toimintaympäristön murrosta, jossa on kysymys innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä ja digitaalitekniikan uudeltaisesta käytöstä. Ennen kaikkia digitalisaatio mahdollistaa tiedon nopeamman ja vaivattomamman jakamisen, käsittelyn ja prosessoinnin. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21-22.) Digitalisaatio synnyttää täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja, palveluita ja prosesseja, joista on hyötyä sekä organisaatioille että asiakkaille. Asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin vastaaminen edellyttää organisaatioilta uudistumista ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. Palveluja tulee tuottaa kasvavassa määrin sähköisinä ja automatisoituna. (Ilmarinen & Koskela 2015, 14-15.)

2.1 Asiakaskokemusajattelu ja asiakaslähtöisyys

Asiakaskokemusajattelu lähtee siitä, että asiakas on siirrettävä keskiöön. Asiakaskokemus eroaa asiakaspalvelusta kokonaisvaltaisella ajattelutavalla, joka huomioi kaikki yrityksen osat alueet. Vaikka asiakaspalvelulla on yleensä eniten asiakaskohtaamisia, yrityksen muut toimin-

not vaikuttavat siihen, pystyykö asiakaspalvelu toimittamaan odotuksia ylittävää asiakaskokemusta. Esimerkiksi järjestelmien kaatuminen vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti, jonka jälkeen asiakaspalvelu on hyvin haastavaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 15-16.)

Aiemmin suhtautuminen asiakkaisiin on ollut organisaatiolähtöistä ja asiakas nähtiin osana prosesseja vain organisaation ehdoilla (kuvio 1). Viime aikoina on havahduttu ihmisläheisyyteen asiakkuusajattelussa ja asiakkaiden toiveita, tottumuksia, tavoitteita ja arkielämän ongelmia on alettu tutkimaan heidän omista näkökulmistaan. Tuote- ja teknologia- lähtöisyydestä on siirrytty asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut yhä tärkeämpi tekijä niin tuotesuunnittelussa kuin liiketoimintamalleja pohdittaessa. Onnistunut asiakaskokemus näkyy organisaation tuloksessa, kun taas epäonnistunut kokemus leviää nopeasti verkossa. (Hämäläinen et al. 2016, 120-121.)



Kuvio 1 Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa

Marko Filenius (2015, 15) viittaa tutkimukseen, jonka mukaan hyvä asiakaskokemus saa 44 prosenttia asiakkaista palaamaan, 33 prosenttia suosittelemaan sitä ystävilleen ja 14 prosenttia kertomaan kokemuksestaan sosiaalisessa mediassa. Myös Löytänen ja Kortesuon (2011, 31-32) mukaan asiakaskokemukset leviävät internetissä hyvin nopeasti ja hyvin laajalle. Ainoa mahdollisuus vaikuttaa asiaan, on asiakaskokemuksen johtaminen ja sen jatkuva parantaminen. Fischerin ja Vainion (2014, 106) mukaan asiakas osallistuu palvelukokemukseen omalla tunnetilallaan ja asenteellaan. Asiakas ei halua olla vain kohde, vaan osallistua palveluntuottamisen tilanteeseen omalla osaamisellaan. Tänä päivänä onkin osattava asennoitua asiakkaisiin yhteistyökumppaneina.

Ahvenaisen et al. (2017, 130) mukaan yksi suurimmista haasteista tiedon hyödyntämisessä on asenteet ja perinteet. Asiakaspalvelua ei ole nähty osana myyntiorganisaatiota, joten siellä tehtyjä onnistumisia ei seurata. Asenteissa näkyy myös, että valitettavan harvoin tavoitteena on saada asiakas tuntemaan positiivisia kokemuksia vaan lasketaan vain minuitteja työvuoron päättymiseen. Toistaiseksi harvat organisaatiot panostavat strategisesti asiakaskokemukseen, huolimatta siitä, että tietyillä aloilla, joissa palvelut ja tuotteet ovat suurin piirtein samat, hyvä asiakaskokemus on ainoa tapa erottua kilpailijoista. Asiakaskokemuksen kehittäminen onkin yksi suurimmista muutoshankkeista.

Myös Filenius (2015, 180) painottaa asiakaskokemuksen tärkeyttä ja sen liittämistä liiketoimintastrategiaan, jota hän pitää edellytyksenä hyvälaatuisen asiakokemuksen tuottamiseen ja kehittämiseen. Asiakaskokemus tulisi sisällyttää strategiaan tavoitteisiin ja määrittää kilpailueduksi. Tämä vaatii organisaatiolta kyvykkyyttä ja resursseja asiakaskokemuksen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Tärkeintä on määrittää henkilö, joka vastaa asiakkaan kokemuksista ja kantaa vastuun myös niiden toteuttamisesta ja kehittämisestä. Asiakaskeskeytyksen lisäämisestä strategiaan kirjoittavat myös Janne Löytänä ja Kari Korkiakoski (2014, 24-26), joiden mukaan vasta muutamat yritykset ovat valinneet asiakaskokemuksen strategiseksi kilpailueduksi. Heidän mukaansa yritysten toimintaa ohjaavat enemmän nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisämyynnin hakeminen, kuin asiakas ja hänelle räätälöidyt ratkaisut lisäarvon saamiseksi. Odotukset ylittävää asiakaskokemusta saadaan innovoimalla uusia tapoja tuottaa arvoa ennen kuin asiakas edes ymmärtää sellaista kaipaavansa. Strategian ja toiminnan muuntautuminen asiakaskeskeiseksi vie aikaa ja tulokset näkyvät vasta pitkällä tähtäimellä.

Erityisesti verkkopalvelut tarvitsevat asiakkuuslähtöisyyden kehittämistä; liian usein ne ovat yritysten sisäisten järjestelmien jatkeita, jotka vain on avattu asiakkaan käyttöön. Tällöin ne eivät ole asiakkaan tarpeisiin kohdistettuja vaan ne on toteutettu yrityksen prosessien ja toimintojen näkökulmasta. Tänä päivänä tietojärjestelmillä on iso osuus asiakaskokemusten luomisessa ja niiden tärkeimmät tekijät ovat käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. (Löytänä & Kortesuon 2011, 97, 118-119.)

Jokke Eljalan ja Anne Luodon (toim. Miettinen 2014, 77-79) asiakas- ja käyttäjälähtöisessä lähestymistavassa loppukäyttäjän tarpeet ovat muotoilun ydin. On tärkeää osallistaa loppukäyttäjä muotoilun prosesseihin sen eri vaiheissa. Arvon tuottaminen on jokaisen organisaation päämäärä ja sitä tulisi tuottaa omistajien lisäksi asiakkaille ja laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. Mikään uusi tuote tai palvelu, joka ei saa hyväksyntää käyttäjän parissa, ei tule menestymään eikä tätä kautta parantamaan organisaation tuottoa. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota muotoiluun ja panostaa muotoiluajattelun tuote- ja palvelukehityksessä.

Shaw, Dibeehi ja Walden (2010, 60-63) kirjoittavat yhteisöllisestä organisaatiosta ja työntekijän kokemuksesta, joka painottaa hyvää organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, jossa ideoita kuunnellaan. Heidän mukaansa asiakaskokemus on suoraan yhteydessä työntekijän kokemukseen; mikäli organisaation ilmapiiri on hyvä, se heijastuu asiakaspalveluun ja sitä myötä asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Työntekijän kokemuksen ymmärtäminen on yhtä tärkeää kuin yrityksen tuotteet ja palvelut. Ahvenaisen et al. (2017, 77) mukaan hyvä asiakaskokemus ei ole sellaista, että jossain vaiheessa voisi vain päättää, että olemme asiakaslähtöisiä. Organisaatio, joka asettaa työntekijät etusijalle, tuottaakin lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio, joka toimii asiakkaat edellä. Asiakaslähtöisen palvelukulttuurin ja palveluhalukkuuden tulee olla juurrutettuna organisaatiokulttuuriin, tärkein yksittäinen lähtökohta hyvään asiakaskokemukseen onkin sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät.

Asiakaskokemus muodostuu yrityksen toiminnasta asiakkaan tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien summana. Asiakaskokemus on ennen kaikkea kokemus, johon tunteet ja alitajunnassa tehdyt tulkinnat vaikuttavat. Se koostuu vuorovaikutuksesta ja käytännön kokemuksista, joita asiakkaalla on yrityksestä ollut. (Löytävä & Korteso 2011, 11.) Myös Fileniuksen (2015, 26) mukaan asiakaskokemus on paitsi yksilöllinen ja henkilökohtainen, myös tilannekohtainen. Asiakkaan tunnetilat vaihtelevat sen mukaan kuinka kiireellinen tai tärkeä toimenpide on kyseessä. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat useat asiat ja sen tuottaminen päivästä toiseen tasalaatuisena on haasteellista ja jopa mahdotonta.

2.1.1 Sisäinen asiakas

Sisäisellä asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen sisällä olevia palveluja, jotka eivät ole yhteydessä yrityksen varsinaisiin asiakkaisiin vaan palvelevat yrityksen muita yksiköitä asiantuntijuudellaan ja resursseillaan. Löytävän ja Korteson (2011, 124-125) mukaan sisäiset palvelut luovat kokemuksia sisäisille asiakkaille ja mahdollistavat ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemukset. Tavoitteena on tuottaa sisäisille asiakkaille sellainen asiakaskokemus, että he voivat toimia omassa tehtävässään luoden lisäarvoa varsinaisille asiakkaille. Sisäisten asiakkuuksien asiakassuhde on usein epätasapainoinen, koska kummallakaan osapuolella ei ole vaihtoehtoja muihin ratkaisuihin eikä mahdollisuutta kilpailuttaa palvelua tai hankkia sitä muualta. Usein myös ajatellaan, ettei sisäisille asiakkaille tarvitse tarjota hyviä kokemuksia tai että heidän

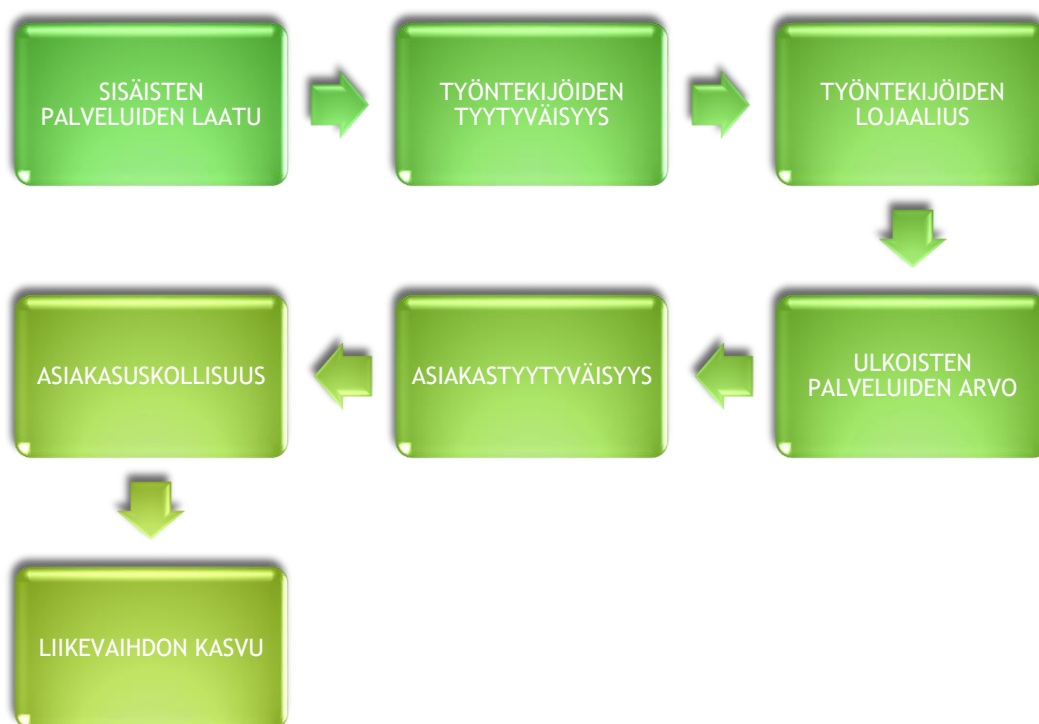
asioillaan ei ole yhtä kiire, kuin varsinaisten asiakkaiden asioilla. Myös heidän asiansa voidaan nähdä vähäarvoisempana eikä koeta, että asiakastyytyväisyydellä olisi merkitystä.

Toisaalta taas Farner, Luthans ja Sommer (2001, 352) tarjoavat sisäisten palveluiden vaihtoehdoksi ostopalvelut. Uhka sisäisten palveluiden ulkoistamiselle pakottaakin jokaisen osaston tuottamaan tehokasta palvelua sisäisille asiakkailleen. Oren Harari (1993, 31-32) puolestaan kirjoittaa, että jokaisen työntekijän tulisi palvella suoraan ulkoista asiakasta. Hänen mukaansa jokaisen tulisi palvella maksavaa asiakasta, eikä sisäisiä asiakkaita tulisi olla lainkaan. Mikäli loppuasiakkaiden palvelu ei onnistu, tulisi pyrkiä keskittymään oman yrityksen pääosamiseen ja ulkoistaa sisäiset palvelut yritykselle, joka tekee sitä työtä parhaiten. Hararin mukaan sisäisistä palveluista tulisi laskuttaa ja ne tulisi olla mahdollista kilpailuttaa muiden yritysten kanssa, esimerkiksi talousosaston tulisi pyörittää omaa kassavirtaa ja laskuttaa omista palveluistaan. Harari pitää sisäistä asiakkuutta resurssien hukkaamisena ja pääpainotus kaikissa tekemisissä tulisi olla laskutettavassa työssä.

Farnerin et al. (2001, 350-352) artikkelissa jokainen organisaation osasto on olemassa palvelemaan jotain, joko toista osastoa tai ulkoista loppuasiakasta. Organisaatio koostuu yksittäisistä toiminnoista, joista jokainen osallistuu toisen toimintaan ja tästä ketjusta loppujen lopuksi muodostuu ulkoinen asiakaspalvelu. Mitä parempaa palvelua tuotetaan sisäiselle asiakkaalle, sen parempaa palvelua loppuasiakas saa. Prosessien hallinnassa organisaation jokainen osasto vastaanottaa tai tuottaa palvelua toiselle osastolle ja tämän vuoksi niiden tulisi nähdä työnsä sekä asiakkaana että toimittajana. Gilbertin (2000, 178-179) mukaan saavuttaakseen tyytyväisiä ja lojaaleja asiakkaita, organisaatioiden täytyy tuottaa merkittävää asiakaskokemusta. Jotta tällainen asiakaskokemus saavutetaan, tarvitaan sisäisiä palveluja, jotka tukevat ulkoisia toimintoja. Toimivat sisäiset palvelut ovat elintärkeitä, jotta palveluketju saadaan tuottavaksi ja sisäisten toimintojen laatu on suoraan yhteydessä ulkoisten asiakkaiden kokemukseen ja sitä myötä taloudelliseen tuottoon (kuviot 2). Gilbertin (2000, 185) tutkimuksen mukaan työntekijät arvioivat tuottavansa parempaa palvelua, mitä heidän kollegansa sisäisinä asiakkaina kokivat. Siksi myös sisäisten palveluiden tulisi kehittää metodeja asiakaspalautteisiin ja saada tietoa, miten heidän toimintansa vaikuttaa sisäisiin asiakkaisiin. Mikäli kokemus omasta palvelusta on vääristynyt eikä kehittämiskohteita tiedetä, se voi johtaa palveluketjun katkeamiseen, joka taas vaikuttaa ulkoisen asiakkaan asiakaskokemukseen.

Yliopistojen kohdalla sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrittely on haastavaa. Yksityisellä sektorilla sisäisenä asiakkaana ovat samassa yrityksessä työskentelevä henkilökunta, yliopistolla puolestaan työskentelee hallinto, akateemiset työntekijät sekä opiskelijat, joita varten yliopistot lopulta ovat. Tim Pitmanin (2000, 167-174) tutkimuksen mukaan osa hallinnon työntekijöistä näkee opiskelijat sisäisinä asiakkaina eivätkä haluaisi käyttää akateemisista kollegoistaan termiä asiakas, vaikka hoitavat myös heidän asioitaan. Hallinnon työntekijät näkevät työnsä auttamisena, ohjaamisena ja tukemisena yhteistä päämäärää kohti ja ”asiakas on aina

oikeassa” -lause ei toimi, kun työskennellään yhteisten sääntöjen alla samassa työpaikassa. Tutkimuksen mukaan yliopiston hallinnossa työskentelevät eivät koe arvostusta akateemisilta kollegoiltaan vaan pikemminkin turhautuneisuutta ja syyttelyä asioiden hankaloittamisesta byrokratian muodossa.



Kuvio 2 Palveluketju (Gilbert 2000, 179, mukailtu)

Minjoon Junin ja Shaohan Cain (2010, 216-219) tutkivat sisäisiä palveluja ja niiden mukaan sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys on ulkoisen asiakaskokemuksen liikkeellepaneva voima. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa palveluiden laatu, joka heijastuu loppuasiakkaan kohtaamiseen ja tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa tutkittiin organisaation osto-osastoa ja kysyttiin sisäisten asiakkaiden kokemuksia palvelusta. Esiin nousi kuusi laadun ulottuvuutta, joihin pitäisi kiinnittää huomioita sisäistä palvelua kehitettäessä:

- **Asiakasläheisyys:** Sisäisiä asiakkaita tulisi kohdella kuin ketä tahansa asiakasta; ystävällisesti ja kohteliaasti. Palvelut olisi hyvä sijaita lähellä ja niihin tulisi olla helppo pääsy, jonkun pitäisi aina olla sisäisen asiakkaan tavoitettavissa.
- **Luotettavuus ja pätevyys:** Sisäisen asiakkaan tulee voida luottaa, että asia hoituu eteenpäin ja on ammattitaitoisissa käsissä.

- Tiimien kehittäminen: Tuottaakseen korkealaatuista palvelua ja vastatakseen sisäisten asiakkaiden tarpeisiin, palveluja tulee kehittää jatkuvasti tiimien kesken. Tiimeihin kuuluvat kaikki palveluihin liitännäiset henkilöt ja prosessit, johtajista tietotekniikka tukeen. Myös sisäisillä asiakkailla tulee olla mahdollisuus jättää palautetta ja osastojen tulisi käsitellä sitä samoin kuin mitä tahansa asiakaspalautetta.
- Palvelupyynnöprosessi: Sisäisten asiakkaiden tulisi voida käyttää työhönsä liitännäisiä ohjelmia ja luottaa, että osastolta löytyy siihen tuki ja että palvelupyynnot käsitellään asianmukaisesti.
- Kommunikaatio: Tiedottaminen ja sisäisten asiakkaiden ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä asioista sisäisessä palvelussa.
- Aineelliset hyödykkeet: Viittaavat fyysiseen läsnäoloon, tarvikkeisiin, henkilöstöön ja viestintävälineisiin, joiden avulla palveluprosessi etenee sujuvasti.

Tutkimuksessa asiakasläheisyys nousi tärkeimmäksi laadun mittariksi ja onkin tärkeää, että sisäisiin palveluihin on helppo saada yhteyttä ja että asiakaspalvelu on henkilökohtaista ja ystävällistä (Jun & Cain 2010, 216-219).

Vaikka asiakaspalvelua korostetaan myös sisäisten asiakkaiden kohdalla, Farner et al. (2001, 358) huomioivat tutkimuksessaan ”ylipalvelun” käsitteen. Mikäli sisäinen asiakas kokee saaneensa enemmän palvelua, mitä odottikaan, tulee myös kiinnittää huomiota palvelun kustannuksiin ja ”ylimääräisen” laadun tarpeeseen. Heidän mukaansa suhde sisäisen asiakkaan tyytyväisyyteen heijastuu suoraan ulkoisiin asiakkaisiin, jotka kokivat myös saaneensa parempaa palvelua. Toisaalta taas luotettavuus sisäisten palveluiden toimintaan oli liitännäisenä ulkoisten asiakkaiden huonontuneeseen palvelun laatuun. Tämä taas kertoo, että sisäisen asiakkaan määrittely on vaikeampaa kuin ulkoisen asiakkaan eikä sitä voi verrata ulkoisen asiakkaan kokemukseen.

Harari (1991, 42-43) puolestaan kirjoittaa, että sisäisten asiakkaiden palvelu perustuu liikaa yrityksen oman henkilökunnan palveluun, kun kaiken toiminnan pitäisi palvella loppuasiakasta. Hänen mukaansa yritysten tulevaisuus riippuu pelkästään ulkoisten asiakkaiden palvelemisesta ja sisäiset asiakkaat ovat vain häiriötekijä ja vievät energiaa loppuasiakkaalta. Menestyvä yritys tunnetaan vain ulkoisten asiakkaiden palvelutasosta ja mikäli yksi osasto palvelee vain sisäisiä asiakkaita, työn ulkoistaminen tulisi halvemmaksi ja nopeammaksi.

2.1.2 Asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen

Storbacka et al. (1999, 29-35) mukaan asiakaslähtöisyyttä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvon tuotantoa. Asiakaskohtaamiset tulisi kehittää sellaisiksi, että ne

palvelevat asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvin toimiva ympäristö, esimerkiksi net-tisivut, auttavat asiakasta etenemään kohtaamisen aikana ja tällöin asiakas tietää, mitä hä-neltä odotetaan ja pystyy tekemään vaadittavat asiat, jotta kohtaaminen onnistuu. Asiak-kaalle tulee tuottaa mahdollisuudet toimia itsenäisesti, antaa palautetta tai järjestää fyysi-nen kohtaaminen tarpeittensa mukaan; organisaation tulee olla asiakkaan saavutettavissa. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaan ja organisaation välistä viestintää. Viestinnän si-sältö tulisi olla sellaista, jota asiakas arvostaa ja kaikki asiakkaaseen liittyvä viestintä tulee olla yhtenäistä ja johdonmukaista. Vuorovaikutuksesta asiakkaalle näyttäytyvä arvon tuotanto määräytyy suurelta osin sen mukaan, kuinka vaivaton kohtaaminen oli. Asiakkaalle asiakkuu-den arvo perustuu myös siihen, kuinka hyvin asiakkuus häntä auttaa tavoitteiden saavuttami-nessa.

Löytänä ja Korkeakoski (2014, 19-20) jakavat asiakkaalle luotavan arvon neljään tyyppiin: (1) taloudellinen arvo eli mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle, (2) toiminnallinen arvo eli asiakkaan säästöt ajassa ja vaivassa, (3) symbolinen arvo eli brändit ja asiakkaan persoonan ilmaiseminen ja sitä kautta koetut hyödyt (4) emotionaalinen arvo eli asiakkaan tunnekoke-mukset. Heidän mukaansa asiakaslähtöisen palvelun luominen vaatii strategian muuttamista asiakaskeskeiseksi, joka vaatii myös ylimmän johdon sitoutumisen. Strategian muuttaminen asiakaskeskeiseksi voi kestää vuosia ja tulokset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä.

Organisaation muutokset vaativat toimintakykyä, joka tähtää vision ja strategian antamaan yhteiseen suuntaan. Toimintakyky syntyy yksilön valinnoista ja merkityksellisyyden kokemuk-sista, joista syntyvä emotionaalinen pääoma synnyttää asiakaskokemuksen. Korkean toiminta-kyvyn organisaatiossa 60 prosenttia henkilöstöstä ajattelee asioista positiivisesti, 30 prosent-tia on neutraali ja 10 prosenttia negatiivisia. Alhaisen toimintakyvyn organisaatioista vain 20 prosenttia ajattelee positiivisesti ja loput 80 prosenttia neutraalisti tai negatiivisesti (kuvio 3). Yksilöiden asenteella omaan työhönsä, esimiehiinsä ja itseensä suhteessa työhön ja kolle-goihin on suuri merkitys organisaation tuottavuudelle ja asiakaskokemukselle. Suurissa organi-saatiomuutoksissa luottamus johtoa kohtaan on erityisen tärkeää ja sekä henkilöstön, että johdon on oltava muutoksessa mukana. Ihmiset ovat valmiita lähtemään muutokseen mukaan, jos luottamus johdon ja henkilöstön välillä on olemassa ja tähän avain on yksilöä arvostava työkuulttuuri sekä henkilöstön luottamus siihen, että päätökset tehdään yksilöä kunnioittaen. (Fischer & Vainio 2014, 145, 150-155.)



Kuvio 3 Organisaation toimintakyky

Storbacka et al. (1999, 90) kirjoittavat asiakkaan tarpeiden ennakkoinnista. Heidän mukaansa asiakaslähtöinen organisaatio ei perusta toimintaansa vain siihen, mitä asiakas tarvitsee nyt, vaan on kiinnostunut myös siitä, mitä asiakas tarvitsee tulevaisuudessa. Organisaatioiden on siis selvitettävä myös asiakkaiden lausumattomat tarpeet ja vielä heräämättömät toiveet. Myös asiakkaat voivat suhtautua negatiivisesti uusiin palveluihin, jotka pakottavat hänet opettelemaan uuden käyttäytymistavan. Kuten toimintakykyinen organisaatio, myös asiakassuhde perustuu luottamukseen ja yksilön arvostamiseen ja näin ollen myös asiakkaat tulee valmentaa uusiin käyttäytymismalleihin. Asiakaslähtöinen palvelu merkitsee uusien mahdollisuuksien tarjoamista ennen kuin asiakas ymmärtää niitä tarvitsevansa.

Löytänän ja Korkeakosken (2014, 71-73) mukaan suurin syy heikkoon asiakaskokemukseen on epäonnistuminen systemaattisen asiakaskokemuksen luomisessa. Suurimpina osina ovat siiloutuminen ja osaoptimointi. Siiloutumisella tarkoitetaan organisaation järjestäytymistä yksiköihin, osastoihin, tuotealueisiin, liiketoimintoihin ja muuhun vastaavaan. Siiloutumisen ongelmia on asiakkaan joutuminen selittämään asiansa moneen kertaan ja useaan eri paikkaan. Tämä pätee kaikissa kanavissa, asiakkaan kokemus chat-palvelusta on huono, jos sieltä pystytään vastaamaan vain yleisesti eikä nähdä asiakkaan tietoja. Myös hierarkkinen siiloutuminen näkyy asiakkaalle tilanteessa, jossa asiakaspalvelulla ei ole valtuuksia korjata asiakkaalle tahtunutta pienäkään virhettä, vaan asia siirretään ylemmälle tasolle. Jos asiakasrajapintaan ei pystytä antamaan riittäviä valtuuksia, tulisi hyväksymisprosessit rakentaa niin nopeiksi, ettei niistä koidu asiakkaalle ajanmenetystä. Osaoptimoinnilla viitataan toimintaan, jossa

suoritetaan vain yksittäisiä osia eikä mietitä kokonaisuutta. Sillä maksimoidaan organisaation osa ja unohdetaan kokonaisuus.

2.1.3 Digitaalinen asiakaskokemus

Digiaika on kasvattanut asiakkaan valtaa valita palvelunsa. Aiemmin suhtautuminen asiakkaisiin oli organisaatiolähtöistä, nykyään asiakkaan ei ole enää pakko tyytyä oman kunnan tai edes oman maan valikoimiin, vaan voi tilata tuotteita ja palveluita verkossa mistä päin maailmaa tahansa. Asiakkaat voivat tehdä ostoksensa siinä kanavassa, joka heille parhaiten sopii. Myös asiakaskokemukset liikkuvat nopeasti, yhdenkin asiakkaan hyvä tai huono asiakaskokemus leviää nyt muiden tietoon nopeampaa kuin koskaan ennen esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Digitaalisen kehityksen myötä yrityksillä on nyt mahdollisuuksia kehittää asiakaskokemusta paremmaksi. (Hämäläinen et al. 2016, 120-121.) Ainutlaatuinen asiakaskokemus on ainoa keino erottua ja pärjätä kilpailussa digitaalisella aikakaudella. Tunteet ja mielikuva vaikuttavat myös digitaalisessa asiakaskokemuksessa ja digitaalinen palvelukokemus tulisikin kehittää sellaiseksi, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja jättää positiivisen mielikuvan. Organisaation brändi ja tunnepohjaiset seikat vaikuttavat suuresti; mikäli asiakkaan tunneside brändiin on vahva, hän voi myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen. Tällaisen brändin luominen vaatii kuitenkin organisaatioilta paljon ja loppujen lopuksi asiakas valitsee vaihtoehdoista toimijan, joka ymmärtää asiakkaan tunteet ja vastaa tarpeisiin. (Ahvenainen et al. 2017, 9-11.)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää digitaalista palvelua suorittaakseen halutun toimenkuvan. Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteuttamista, järjestelmät tukevat prosesseja ja käyttöliittymän käytettävyys ilmentää asiakkaan käyttäytymisen ymmärrystä. (Filenius 2015, 30.) Anand Swaminathan ja Jürgen Meffert (2017, 199-200) korostavat asiakkaan osuutta digitaalisten palveluiden luomisessa. Palvelut tulisi suunnitella asiakaslähteisesti selvittäen, mitä asiakas todellisuudessa haluaa. Digitaalisten prosessien kehittämisessä tulisikin keskittyä asiakkaan polkuun ja asiakasrajapintaan, tämä pätee myös sisäisissä palveluissa.

Verkkopalvelun suunnittelussa yksi tärkeimpiä kriteereitä on olennaisuuden periaate. Mitkä toiminnot ovat tärkeitä ja mikä informaatio olennaista, kun halutaan käyttäjän onnistuvan tavoitteessaan ja olevan tyytyväinen palveluun. Kaikki muu on turhaa ja tulisikin miettiä, tarvitseeko sellaisen tiedon sivustolla ollakaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen näkökulmasta olennaisuuden periaate koskee asiakasta ja mitä asiakkaan halutaan sivulla tekevän. (Filenius 2015, 88.) Myös Hämäläinen et al. (2016, 191) kirjoittavat digitalisaatiosta ja sen myötä tulevasta infoähkystä, jossa tietoa on yhä enemmän ja se on entistä tarkempaa. Organisaatioiden tulisikin välttää turhaa materiaalin tuottamista ja jakamista ja osata erottaa olennainen epäolennaisesta.

Westermanin, Bonnetin ja McAfeen (2014, 30-44) mukaan digitaalisuus ja digitaaliset asiakaskokemukset ovat nostaneet asiakkaiden odotuksia palveluille, joka asettaa varsinkin suuret organisaatiot vaikean tehtävän eteen. Digitaalisten kanavien liittäminen olemassa oleviin prosesseihin voi olla haastavaa ja se vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin, päätöksenteon metodeihin ja organisaation työtapaan. He painottavat digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeyttä, mutta myös sen luomisen hankaluutta. Onnistunut asiakaskokemus vaatii asiakaskäyttäytymisen ymmärrystä, asiakasdataa ja innovointia sekä hyviä tietoteknillisiä alustoja ja kanavia. Heidänkin mielestään asiakaskokemuksen johtaminen korostuu onnistuneen palvelun luomisessa.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 112-114) lanseeraavat nimityksen asiakkaiden internet, joka tarkoittaa, että jokaisen laitteen käyttäjänä on ihminen eli asiakas ja esineiden sijaan tulisi keskittyä asiakkaisiin esineiden käyttäjinä ja käyttää esineitä vain arvon luomisen prosessissa. Älypuhelimien avulla ostopäätöksiä voi tehdä ympäri vuorokauden ja ympäri maailman. Tämän myötä on syntynyt myös uudenlainen mahdollisuus kohdata asiakkaita ja luoda kokemuksia. Löytänen ja Korkiakosken mukaan asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä eikä osana kohderyhmää; asiakkaiden internet on vastaus tähän, mutta toistaiseksi vain harvat yritykset ovat päässeet merkitykselliseen dialogiin asiakkaan kanssa. Sosiaalinen media on näkyvin osa asiakkaiden internetiä; se on merkittävä alusta asiakasdialogille, mutta myös kokonaan uusi liiketoimintaympäristö. Siellä asiakkaat muodostavat uudenlaisia yhteisöjä ja odottavat yritysten reagoivan heihin ja luovan näin uudenlaista lisäarvoa. Löytänä ja Korkiakoski viittaavat Social Habitin tutkimukseen, jonka mukaan 32 prosenttia asiakkaista odottaa sosiaalisessa mediassa vastausta 30 minuutissa ja 42 prosenttia tunnissa. Vastausten tulee olla yksilöllisiä ja asiakkaille räätälöityjä. Asiakkaat olettavat myös, että yritykset seuraavat sosiaalista mediaa ja siellä käytyjä keskusteluja. Bain & Companyn tutkimuksen mukaan asiakkaat, joille vastataan heitä tyydyttävällä tavalla, päätyvät käyttämään 20-40 prosenttia enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin.

Rowles ja Brown (2017, 74) kuvailevat optimaalisen digitaalisen asiakaskokemuksen perustana asiakkaan elämän helpottaminen. Organisaation tulisi tuottaa merkittävää ja relevanttia sisältöä, jota asiakas voi käyttää milloin, missä ja miten vain haluaa. Asiakkaille tulisi antaa mahdollisuus asioida organisaation kanssa heidän omilla ehdoillaan ja palvelun tulisi olla yksilöllistä ja yksinkertaista, kaikki epäolennaiset asiat tulisi poistaa. Saavuttaakseen asiakaslähtöisen digitaalisen palvelun, organisaation tulisikin miettiä, millainen digitaalinen muutos olisi paras mahdollinen. Myös Mika Ruokonen (2016, 133) painottaa relevanttia sisältöä, joka on avuksi asiakkaille, kun he hakevat tietoa. Hyvä digitaalinen asiakaskokemus vaatii jotain ainutlaatuisia, mitä muilla yrityksillä ei ole tarjota, jotain sen arvoista, että asiakas haluaa jakaa sisällön muille ja aktivoida ystäviään keskustelemaan siitä.

Digiaikana asiakaskohtaamisen pitäisi olla samanlaatuinen niin palvelutiskillä kuin verkkopalvelussakin. Suurin haaste onkin kehittää digitaalinen asiakaskokemus sellaiseksi, että asiakkaan tarpeet täyttyvät ja asiakkaalle jää tapahtumasta positiivinen mielikuva. (Filenius 2015, 29.)

Löytänän ja Korkiakoskin (2014, 79-80) mukaan suurin osa asiakaskokemuksesta on tunteita ja sen vuoksi on tärkeää tietää, mitkä emotionaaliset arvot ovat asiakkaille tärkeitä. Asiakkaiden kuunteleminen kehittää asiakaskokemusta ja vastauksia tulisi hakea miksi-kysymyksillä: miksi asiakas suosittelee, miksi asiakas kokee pettymyksen tai miksi asiakas siirtyy kilpailijalle. Asiakaskeskeisyys ja parempi asiakaskokemus vaatii usein muutoksia organisaatioon ja niihin tulisikin ryhtyä muutosvastarinnasta ja mahdollisten rakenteiden purkamisesta huolimatta.

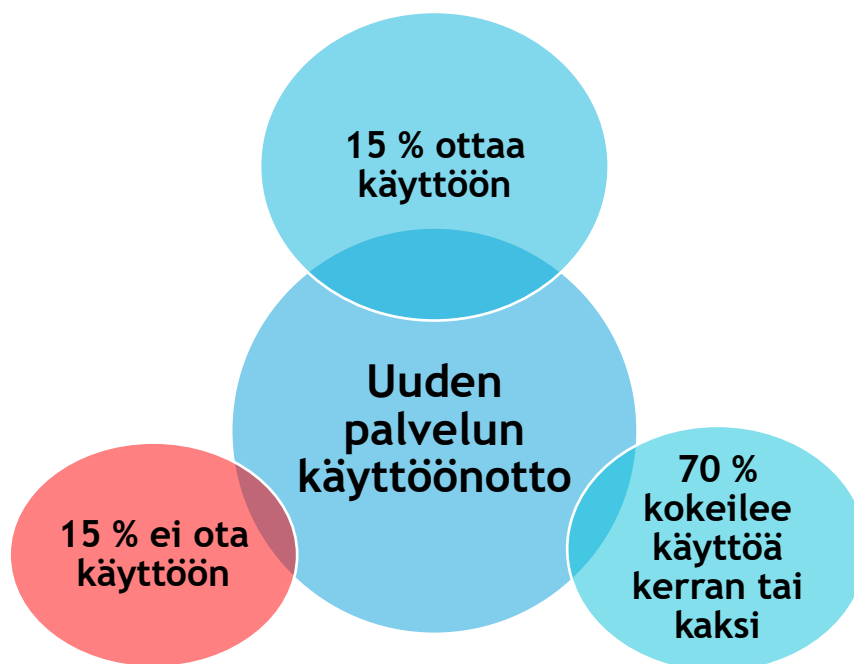
2.2 Digitaalisuus palveluissa

Asiakkaan palveluprosessi alkaa yhä suurimmissa määrin itsenäisesti verkossa hänen vertaillessaan vaihtoehtoja. Näin ollen ensimmäinen kosketuspinta organisaation kanssa on hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili ja ensimmäinen kontakti tapahtuu digitaalisessa ympäristössä. Tässä vaiheessa on tärkeää, että organisaatiot ovat läsnä jo tiedonhakuvaiheessa tai muuten on yhä haastavampaa päästä kiinni varsinaiseen kontaktiin asiakkaiden kanssa. (Ahvenainen et al. 2017, 36.)

Digitaalinen murros vaikuttaa jokaiseen toimialaan ja melkein kaikki ovat kokeneet digitalisoinnin osana liiketoimintaa. Tulevaisuudessa sähköisessä muodossa olevan tiedon, osaamisen ja näkemysten tehokas hyödyntäminen nousee yrityksille yhä suuremmaksi kilpailuvaltiksi. Jotta kaikki mahdolliset resurssit ja osaamiset hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti, yritysten tulee jatkossa entistä paremmin sitouttaa asiakkaat, henkilöstö ja yhteistyökumppanit omaan toimintaansa mukaan. Monelle yritykselle olennaiseksi haasteeksi nousee menestyvän digitaalisen liiketoiminnan rakentaminen. Sitä mukaa kun uudet sähköiset palvelut yleistyvät, digitaalinen liiketoiminta tulee tukemaan, täydentämään ja korvaamaan yritysten aiempia liiketoimintoja. (Ruokonen 2016, 7-8.)

Vaikka ymmärrys digitaalisuuden mahdollisuuksista on olemassa, organisaatioiden suurimpana haasteena on, ettei siitä osata ottaa kaikkea irti. Epäonnistumisten syynä teknologisten haasteiden lisäksi on, ettei käyttöönotettua teknologiaa ymmärretä eikä sitä loppujen lopuksi oteta käyttöön. Ongelmana onkin palvelun jalkautuksen puutteellisuus, jolloin sen hankinta ei käänny organisaation hyödyksi. Robert Brinkerhoffin tutkimuksen (kuvio 4) mukaan koulutuksen jälkeen vain 15 prosenttia ottaa uuden teknologian käyttöön; 70 prosenttia käyttää sitä kerran tai kaksi ja 15 prosenttia ei ota sitä käyttöön lainkaan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 124-125.)

Muutosvastarinta on yleistä jokaisessa uudessa tilanteessa. Ihmiset ovat tottuneet tiettyyn toimintamalliin ja haluavat pysyä oman mukavuusalueensa sisällä. Kaikenlainen uuden oppiminen ja harjoittelu vievät ihmiset pois mukavuusalueeltaan ja saa keksimään syitä, miksi uuden oppiminen on vaikeaa. Syy vastustuksen takana voi olla pelko omasta työpaikastaan ja uudesta roolistaan siellä; tarpeettomuuden tunne iskee monesti, kun puhutaan digitalisaatiosta. Osa vastustaa muuten vain muutosta eikä koe, että uutta toimintamallia tarvitsisi kehittää. Tärkeintä on kaikkien mielipiteiden ymmärtäminen ja ymmärrys, mistä vastustaminen kumpuaa. Siksi tulisikin panostaa erilaisiin oppimismalleihin käyttämällä esimerkiksi työpajoja, seminaareja tai roolipelejä. Toisille sopivat paremmin video-oppinen, podcastit, blogit tai konferenssit. Tarkoituksena onkin tuoda uusi tieto organisaation sisälle eri tavoin erilaisille ihmisille. (Rowles & Brown 2017, 109-125.)



Kuvio 4 Uuden palvelun käyttöönotto Robert Brinkerhoffin tutkimuksen mukaan

Mikä Ruokosen (2016, 216-218) mukaan digitaalisuus ja teknologian käyttö vaativat organisaatioilta merkittävää sitoutumista ja panostamista digitaalisen palvelun rakentamiseen ja kasvattamiseen. Digitaalisuus ei voi olla organisaatiossa vain yksi työkalu, vaan sen tulee olla koko yrityksen kulttuuria muuttava ajattelutapa, jonka edistämiseen kaikki sitoutuvat. Hänen mukaansa muussa tapauksessa organisaation on parempi luopua palvelun kehittämisestä kokonaan. Daniel Rowlesin ja Thomas Brownin (2017, 69-72) mukaan tärkeintä on selvittää, mitä organisaatiossa ajatellaan digitaalisuudesta. Ihmisten näkemykset voivat vaihdella hyvinkin paljon; toisille digitaalisuus tarkoittaa, että organisaatiolla on web-sivut, kun taas toinen

mieltää sen erilaiksi applikaatioiksi ja sähköisiksi palvelukanaviksi. Digitaaliset palvelut voivat keventää monia sisäisiä prosesseja ja hyödyntää sisäisten resurssien käyttöä; esimerkiksi sähköiset laskut mahdollistavat nykyään ketterät osto- ja myyntilaskuprosessit.

Hämäläinen et al. (2016, 151-152, 187) kehottavat myös panostamaan organisaatiokulttuuriin, joka on heidän mukaansa keskeisin menestyvä tekijä ja digiaikana korostuu entisestään. Digimurroksen etenemistä on vaikea ennustaa ja paras tapa on valmistautua siihen luomalla organisaatiosta mukautuva ja nopeasti oppiva. Johdon ja esimiehen rooli kulttuurin rakentamisessa on merkittävä ja heidän tulisi omalla esimerkillään ja käytöksellään kannustaa kokeilemiseen ja innovaatioihin. Ihmisiltä tarvitaan kykyä sopeutua, luoda uusia strategioita sekä oppia uusia taitoja. Epäonnistumisia ei tulisi pelätä vaan pitää niitä arvokkaina oppimiskokemuksina; digiajassa pärjätään, jos opitaan nopeasti ja uusia ideoita tulisi uskaltaa kokeilla ja pilotoida vaikka ne olisivatkin puolivalmiita. Digistrategian yhtenä painopisteenä tulisikin olla kulttuurin muutos: tällöin on tutkittava ihmisiä, heidän asenteitaan, arvojaan, tottumuksiaan ja rutiinejaan. Strategiaprosessien tulee olla avoimia ja läpinäkyviä ja henkilökunta pitää saada sitoutumaan niihin, joiden myötä myös sitoutuminen organisaatioon paranee.

Myös Swaminathanin ja Meffertin (2017, 110) mukaan menestyminen digitaalisissa palveluissa vaatii keskittymistä asiakkaan näkökulmaan ja henkilökunnan sitouttamista yhteistyöhön. Digitaalinen asiakaskeskeinen ajattelu vaatii yrityskulttuurin muutosta ja halua kokeilla ja oppia uusia asioita. Uusia kanavia ja kosketuspisteitä tulisikin kokeilla rohkeasti ja olla myös valmiita epäonnistumaan, mikäli innovaatiot eivät toimi.

2.2.1 Digitaalisen palvelun kehittäminen

Asiakaskokemus on digitaalisen muutoksen tärkein asia. Uudet teknologiat muuttavat asiakas kohtaamisten tapaa ja antavat uusia mahdollisuuksia uusiin palveluihin ja liiketoimintamalleihin. Uuden asiakaskokemuksen tuottaminen on hankalaa varsinkin isoille organisaatioille. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet viime aikoina huomattavasti ja se pakottaa organisaatiot miettimään konseptinsa kokonaan uudelleen. Uusien digitaalisten palveluiden sisällyttäminen olemassa oleviin palveluihin voi olla organisaatiolle haastavaa. (Westerman et al. 2014, 29-30.) Organisaatioiden tulisikin miettiä miten digitalisaatio muuttaa hallinnon eri prosesseja ja miten luoda kulttuuri, joka kannustaa uuden kokeilemiseen ja uusien kosketuspintojen etsimiseen. Swaminathanin ja Meffertin (2017, 110) mukaan ainut ratkaisu on kehittää asiakaskeskeistä ajattelua ja jäljittää asiakaspolun kosketuspinnat sekä miettiä mitä uusia kanavia asiakkaiden tavoittamiseen voisi käyttää.

Yhä suurempi osa arjen askareista voidaan hoitaa mobiililaitteen avulla. Ahvenaisen et al. (2017, 109-117) mukaan asiakaspalvelukokemuksen tulevaisuus on mobiililaitteissa ja niihin tarjotuissa vaivattomissa käyttökokemuksissa. Myös chat- ja pikaviestintäpohjaiset kanavat ovat suosittuja ja tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Viime vuosina chat-palveluiden

käyttö on yleistynyt yritysten kotisivuilla ja verkkokaupoissa. Finnchatin tutkimuksen (2015) mukaan verkkopalveluissa on ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisimman moni ongelma pystytään ratkaisemaan heti, kun asiakas sellaisen kohtaa. Tässä reaaliaikainen chat-palvelu on erinomainen apu ja vaikei ongelmaa pystyisikään heti ratkaisemaan, sen syitä voidaan kartoittaa. Chat-palveluiden todettiin tuovan pitkän tähtäimen hyötyjä parantuneen asiakaskokemuksen ansiosta.

Asiakkaat odottavat digitaaliselta palvelulta muun muassa helppoutta, reaaliaikaisuutta ja henkilökohtaisuutta. Odotuksiin vastaaminen edellyttää organisaatiolta uusia toimintamalleja ja prosesseja. Paperittomuus, itsepalvelu ja automaatio ovat avainasemassa sekä nykyisten prosessien digitalisoinnissa sekä täysin uudenlaisissa liiketoimintamalleissa. Sähköiset laskut, sopimukset, lomakkeet, liput ja muut ovat jo yleistyneet jokapäiväiseen elämään ja paperittomia toimistoja on yhä enemmän. Organisaatioille paperi tarkoittaa kustannuksia ja työtä, lomakkeiden ja postin vastaanotto ja käsittely, arkistointi ja vastaanotto vievät aikaa ja sitovat henkilötyötä. Tehokkuuden lisäksi paperittomuus avaa mahdollisuuksia uusille digitaalisille palveluille, kuten sähköisille kuiteille ja sopimuksille. Digitaaliset allekirjoitukset ovat jo arkipäivää ja allekirjoitusvälineinä voi olla verkkopankkitunnukset, mobiilivarmenne tai sähköinen henkilökortti. Myös ympäristötietoisuus ajaa paperin määrän vähentämiseen. Itsepalvelu on organisaatioille tärkeä tehokkuuden lisääjä, kun yhä enemmän tehtäviä on siirtynyt asiakkaiden hoidettaviksi digitaalisesti. Asiakasprosessien lisäksi digitaalinen itsepalvelu on lisääntynyt myös organisaatioiden sisäisissä toiminnoissa, esimerkiksi laskujen käsittelyssä ja tietojen raportoinnissa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 119-124.)

Automaatio tarkoittaa ihmisen työn siirtämistä tietojärjestelmän, koneen tai robotin työksi. Digitalisaatio tuo automaation myös asiakasrajapintaan, sillä yhä useampi asiakkaan käyttämä toiminto on automatisoitu, esimerkiksi chat-palveluissa voi olla virtuaalisia asiakaspalvelijoita. Automaation hyötyinä ovat tuottavuus ja kustannustehokkuus; sen avulla henkilötyötä voidaan siirtää esimerkiksi asiakastarpeiden täyttämiseen. Automaatio myös moninkertaistaa nopeuden ja ennen manuaalista työtä vaatineet tehtävät hoituvat jopa sekunneissa. Virheiden ja laadunvaihteluiden määrä vähenee ja datan kerääminen helpottuu. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 125-130.) Swaminathanin ja Meffertin (2017, 150) mukaan automatisoinnin etulinjassa kulkeneet ovat vähentäneet kuluja, mutta joutuneet myös määrittelemään kaikki prosessinsa uudelleen automatisoinnin myötä. Tarkoitus ei olekaan automatisoida kaikkia työtehtäviä, vaan parantaa yritysten toimintakykyä.

Ruokosen (2016, 138-140) mukaan digitaalisen palvelun tulisi mahdollistaa käyttäjilleen tapoja yksilöllistää ja tehdä jotain täysin omaa palvelussa. Tämä lisää käyttäjien sitoutumista ja antaa syyn palata palvelun pariin myös myöhemmin esimerkiksi päivittämään omia valintojaan tai lukemaan kommentteja tai arvostelujaan. Myös palvelun kehittäjät hyötyvät, koska

käyttäjien osallistuminen lisää hyödyllistä dataa palvelun jatkokehittämiseen. Jotta sosiaalisuutta voisi digitaalisissa palveluissa hyödyntää, organisaatioihin voi olla tarpeen luoda uusia roolia vastaamaan sosiaalisen median yhteisöistä ja niiden ylläpidosta. Digitaalisia palveluita kehittävän organisaation tulisi ylläpitää palvelun valikoimaa, kartoittaa asiakastarpeita sekä mitata palvelun toimivuutta jatkuvasti. Ahvenainen et al. (2017, 152) kehottaa seuraamaan asiakkaan jättämiä digitaalisia jalanjälkiä; verkkosivulla vierailleissa käyttäjät saattavat ladata ohjelmia, käyttää suunnitteluohjelmistoja ja kertoa mitä hakevat ja mistä ovat kiinnostuneita. Evästeiden avulla palveluiden tarjoajat voivat seurata käyttäjien digitaalisia jalanjälkiä ja hyödyntää niitä palveluntarjoamisessa.

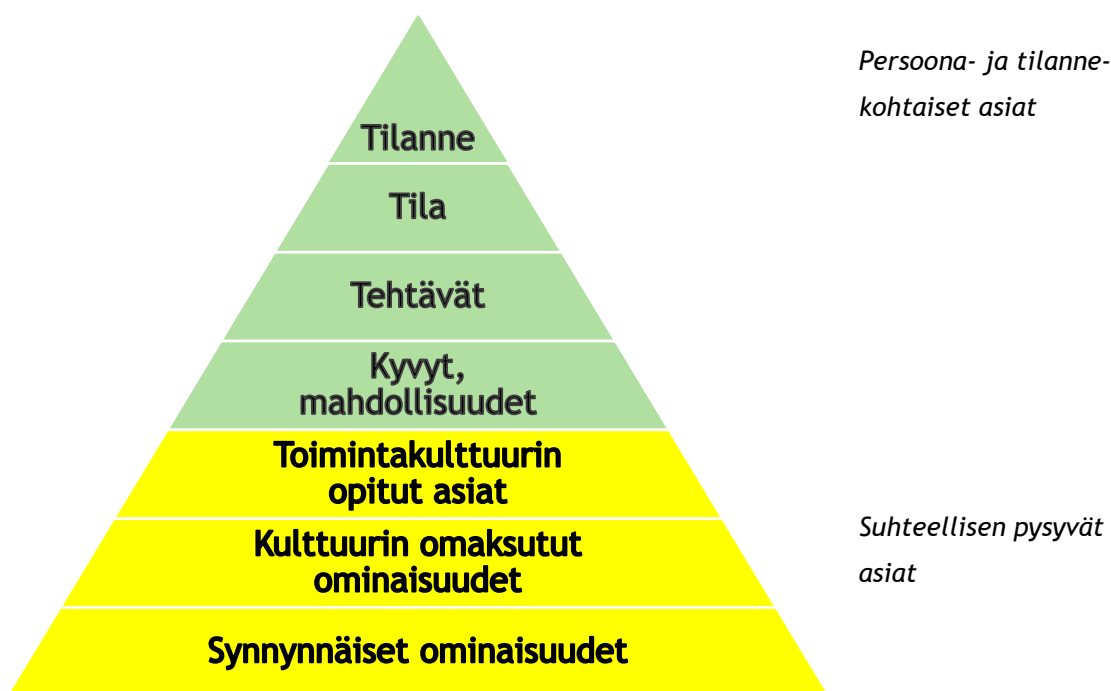
Onnistunut asiakaskokemus tuottaa organisaatiolle myös säästöjä ja tyytyväiset asiakkaat kuormittavat vähemmän asiakaspalvelua. Epäonnistunut asiakaskokemus puolestaan kuormittaa asiakaspalvelua, kun sinne otetaan yhteyttä ongelmia kohdatessaan. Mikäli jokin asia menee toistuvasti pieleen, asiakkaiden yhteydenotot ruuhkauttavat asiakaspalvelun, joka koetaan uudestaan huonona asiakaskokemuksena ja kierre on valmis. Ongelmanratkaisu syö organisaation resursseja useassa vaiheessa: asiakaspalvelijat joutuvat tekemään selvitystyötä ja mahdollisesti siirtämään ongelman eteenpäin. (Filenius 2015, 34-35.)

2.2.2 Digitaalisen palvelun käytettävyys

Digitaalista palvelua kehitettäessä on tiedettävä ketkä tuotetta käyttävät, mikä on käyttäjän tavoite, missä tuotetta käytetään, mitä käyttäjät ovat tekemässä käyttäessään tuotetta ja mitä vaatimuksia näistä seuraa tuotteen käytettävyydelle (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 15). Antti Wiio (2004, 29-30) määrittelee käytettävyydeltään hyvän eli käyttäjäystävällisen ohjelman ymmärrettäväksi, vaivattomaksi, kattavaksi sekä esteettisesti miellyttäväksi. Kun sovellus on ymmärrettävä, käyttäjän on helppo päätellä, miten hän pääsee haluamaansa lopputulokseen. Vaivaton sovellus puolestaan antaa käyttäjän suoriutua tehtävästään mahdollisimman yksinkertaisella tavalla. Kattava sovellus tarjoaa kaikki toiminnot ja tiedot, mitä käyttäjä tarvitsee hoitaakseen sen tehtävän, mihin sovellus on tarkoitettu. Esteettisesti miellyttävä sovellus antaa käyttäjän kohdistaa huomionsa olennaiseen asiaan.

Tuotteen käyttäjät tulisi määritellä selkeästi, jotta tiedetään millaiselle käyttöliittymälle, on tarvetta. Schneiderman (2010, 66-38) antaa esimerkiksi esikoululaisen tietokonepelit ja kirjastotyöntekijän tiedonhaku; molemmissa tapauksissa tarvitaan käyttäjälähtöistä suunnittelua ja hyvää käytettävyyttä tarkoitettulle toiminnalle. Suunnittelun tulee alkaa käyttäjien ymmärtämisestä, muun muassa ikäluokista, kyvyistä, koulutuksesta ja motivaatioista. Schneidermanin mukaan käyttäjien taitojen tason ymmärtäminen on tärkeää: osataanko käyttää digitaalisia ohjelmia ja mikä on alakohtaiset kyvyt esimerkiksi sanaston ymmärtämiseen. Näiden perusteella käyttäjät voidaan jakaa kolmeen tasoon: noviisit ja ensikäyttäjät, keskitason käyttäjät ja ekspertit. Käyttöliittymän suunnittelu yhdelle näistä on yksinkertaisempaa kuin tehdä sovellus, joka sopii kaikille.

Kun ihminen muuttuu käyttäjäksi, mukana tulevat ihmisyyteen kuuluvat perusasiat, kuten uteliaisuus, persoonallisuus ja tunteet. Nämä asiat tulee huomioida, kun suunnitellaan käyttäjävälästä sovellusta ja sen vuoksi jokaiseen käyttöliittymäsuunnitteluun kuuluukin käyttäjien toiminnan seuraamiseen, jotta tiedetään mitä käyttäjät tuotteella tekevät ja mitkä ovat potentiaaliset virhetilanteet. Käyttäjän toimintaa tulee tutkia ja havainnoida kaikissa tuotesuunnittelun vaiheissa: ennen, jälkeen ja suunnittelun aikana. Ennen suunnittelua käyttäjiä voi haastatella, havainnoida tai käyttää muita sopivia tutkimusmenetelmiä. Suunnittelun aikana sovellusta tulee testata käyttäjillä ja lopuksi kerätä palautetta mahdollisia parannuksia varten. (Sinkkonen et al. 2006, 29.) Kuvio 5 esittää ihmisen toimintaa ja tuotteen käyttöympäristöä. Suhteellisen pysyviä asioita ei tarvitse tutkia joka tuotteen kohdalla erikseen, mutta persoona- ja tilannekohtaisia asioita ei voi päätellä ilman tutkimuksia.



Kuvio 5 Ihmisen toiminta ja tuotteen käyttöympäristö (Sinkkonen et al. 2006, 24)

Folmer, Van Gurp ja Bosch (2004, 37) mukaan käyttäjälähtöisessä käyttöliittymäsuunnittelussa hyvä käytettävyys muotoilun peruste. Käyttäjälähtöisen suunnittelun suurin hyöty on, että se sitouttaa käyttäjät prosessiin ja vähentää muutosvastarintaa. Tekniikoita käyttäjälähtöiseen suunnitteluun on useita, muun muassa haastattelut, havainnointi, työpajat, käyttäjäpaneelit, kyselyt ja työryhmät. Käyttäjien osallistaminen prosessiin helpottaa muutokseen siirtymistä ja mahdollistaa käyttäjien vaikuttamisen käyttöliittymän kehittämiseen. He määrittelevät neljä yleisintä hyvän käytettävyyden perustetta:

- Oppimiskyky - kuinka nopeasti ja helposti käyttäjät voivat aloittaa työskentelyn järjestelmällä, joka on heille uusi sekä miten helposti he pystyvät muistamaan käyttöliittymän toiminnallisuuden
- Tehokkuus - miten paljon käyttäjät pystyvät käyttöliittymällä tekemään
- Luotettavuus - miten sovellus toimii ja kuinka kauan sillä kestää palautua virheistä
- Tyytyväisyys - käyttäjien mielipide käyttöliittymästä

Hilbert ja Redmiles (2000, 388) lisäävät listaan vielä muistin; käyttäjän tulisi osata käyttää järjestelmää pitkänkin tauon jälkeen ilman, että joutuvat opettelemaan kaiken uudestaan. Virheistä palautuminen tulisi heidänkin mukaansa olla nopea eikä suuria virheitä saisi tulla lainkaan. Heidän mukaansa käytettävyyden perusteet voivat vaihdella riippuen käyttäjien taustoista ja tietotaidosta sekä tehtävistä mihin käyttöjärjestelmä on laadittu. Käyttöliittymän hyödyllisyydellä voidaan mitata järjestelmän toimintaa ja tukeeko se käyttäjien tarpeita, kun taas käytettävyydellä mitataan käyttäjien tyytyväisyyttä tähän toimintoon. Kaiken kaikkiaan käyttöliittymän tarpeellisuus riippuu sekä käytettävyydestä, että hyödyllisyydestä.

Jotta suunniteltua sovellusta osataan käyttää oikein, käyttäjän pitäisi pystyä havaitsemaan kaikki tehtävän suorittamisen kannalta olennaiset asiat. Mikäli tämä ei onnistu, vika on joko käyttöliittymässä tai vaihtoehtoisesti asiat eivät hahmotu käyttäjälle tai hahmottuvat hänelle väärin. Käyttäjien havaintojärjestelmästä tulisi ymmärtää, että käyttäjät eivät havaitse kaikkia asioita, joita käyttäjäliittymässä on eikä suunnittelijat pysty näkemään käyttöliittymää samalla tavoin kuin aloittelija sen näkee. Tekijöille jokaisella elementillä on merkitys, käyttäjille ei niinkään. Kun käyttäjä katsoo tuotetta, koko hänen kokemusmaailmansa vaikuttaa siihen, miten hän ymmärtää näkemänsä. Ihmisillä on kyky tunnistaa tuttuja elementtejä ja hahmoja ja hän kykenee myös oppimaan tunnistamaan uusia hahmoja, mikäli hänellä on niille merkitys. (Sinkkonen et al. 2006, 67-69.)

Fileniuksen (2015, 42-43) mukaan käyttöjärjestelmä, joka olisi jokaisen käyttäjän mielestä erinomainen, on erittäin hankalaa suunnitella. Vaikka suosituksia ja parhaita käytänteitä löytyy, ei ole olemassa kaikenkattavaa ohjeistusta, millainen täydellinen käyttöjärjestelmä tulisi olla. Työntekijän pitää käyttää yrityksen järjestelmää saadakseen työnsä tehtyä, piti hän käyttöliittymästä tai ei. Kuluttajille suunniteltaessa käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, joka tulee huomioida uutta digitaalista palvelua suunniteltaessa.

2.2.3 Käytettävyydestit

Käytettävyydesteissä mitataan tuotteiden käytettävyys oikeilla käyttäjillä, heidän ollessaan tekemässä oikeita töitä oikean kaltaisessa ympäristössä. Testeissä mitataan, kuinka hyvin tuote toimii käytännössä ja haetaan mahdollisia ongelmakohtia. Testattavana voi olla koko

tuote, sen prototyyppi tai vain keskeiset toiminnot. Käytettävyydestin pituus voi vaihdella, mutta suositeltua on yksi tunti, joka on aika, minkä käyttäjät jaksavat keskittyä. (Sinkkonen et al. 2006, 277.)

Käytettävyyden testaamiseksi on olemassa useita menetelmiä. Andreas Holzingerin (2005, 73) mukaan yleisimmät menetelmät ovat ääneen ajattelu, havainnointi ja kyselyt. Ääneen ajattelussa loppukäyttäjä käyttää tuotetta samalla kun ajattelee kokemuksiaan ääneen. Tämä auttaa suunnittelijoita havainnoimaan, miten loppukäyttäjät ymmärtävät järjestelmän ja miten he sitä käyttävät. Näiden avulla voidaan helpommin huomata mahdolliset virheet, joita käyttäjät voivat kohdata. Reaaliaikainen tutkimus on tässä hyvin tärkeää, koska myöhemmin annetuissa kommentteissa käyttäjä joutuu muistelemaan jo mennyttä tapahtumaa, mikä saattaa vääristää kokemusta. Antti Wiio (2004, 224) määrittelee ääneen ajattelun havainnoitaviksi asioiksi (1) mitä käyttäjä etsii, (2) miksi hän etsii, (3) miten hän tulkitsee esillä olevia asioita ja (4) miksi hän valitsee tekemänsä toimenpiteen.

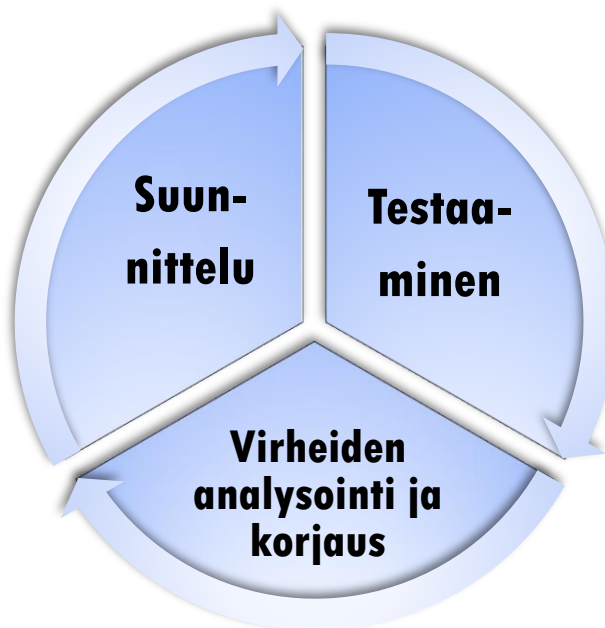
Muunnellussa versiossa paikalla on kaksi käyttäjää, jotka käyttävät järjestelmää ja keskustelvat siitä keskenään. Holzingerin (2005, 73) mukaan tämä tilanne on käyttäjän kannalta luontevampi kuin itsekseen puhuminen ja voi tuoda enemmän palautetta. Sinkkonen et al. (2006, 275) puolestaan kritisoivat paritestiä ja heidän mukaansa käyttäjien keskustellessa tuotteesta, ääneen lausutut eivät välttämättä ole enää oikeaa kokemusta vaan argumentteja, joilla pyritään vakuuttamaan toinen käyttäjä.

Yleisesti ääneen ajattelu tuottaa hyödyllistä tietoa, miten käyttäjät käyttävät järjestelmää, missä asioissa käyttöliittymä toimii ja missä ovat ongelmakohdat. Haittapuolina on käyttäjälle epämurkava ja ehkä stressaava lähtöasetelma sekä ajankäytöllisesti pitkä tilaisuus, koska testihenkilöt tulee aina perehdyttää tilanteeseen. (Holzinger 2005, 73-74.)

Havainnointi on yksinkertaisin testausmenetelmä. Siinä suunnittelija menee käyttäjien työpis-
teelle ja tarkkailee heidän työskentelyään mahdollisimman huomaamattomasti. Myös videoin-
tia voidaan käyttää, tärkeintä on kuitenkin saada mahdollisimman tarkat muistiinpanot käyt-
täjien toimenpiteistä. Havainnoimalla huomataan suurimmat käytettävyysongelmat, mutta ei
välttämättä päästä käsiksi pieniin. (Holzinger 2005, 74.) Tämä menetelmä vaatii jo hyvin pit-
källe vedetyn prototyypin tai lähes valmiin tuotteen. Käyttäjä löytää ne toiminnot, joita jär-
jestelmä tarjoaa tai joita hän osaa itse etsiä (Sinkkonen et al. 2006, 287).

Sekä Holzinger (2005, 74) sekä Sinkkonen et al. (2006, 286) kertovat kyselyistä ja haastatte-
luista. Kyselyt ovat hyödyllisiä, kun seurataan, miten loppukäyttäjät käyttävät järjestelmää
ja mitä käytettävyyttä he suosivat. Ne kuitenkin vaativat huolellista suunnittelua eivätkä
kerro todellisesta käyttäjätilanteesta vaan jälkikäteen kirjatusta kokemuksista.

Koska muutoksia on kallista ja aikavievää tehdä jälkeenpäin, Antti Wiio (2004, 218-220) suosittelee pikatestien tekemistä pitkin projektia. Pikatesteissä käytetään pelkkiä suunnitellun käyttöliittymän kuvia ja selvitetään miten käyttäjä käyttäisi tuotetta näyttämällä kuvia ja kysymällä, miten käyttäjä toimisi, jos haluaisi suorittaa jonkun tietyn asian. Pikatesteissä tulisi-kin testata vain yhtä asiaa ja testin pituus tulisi olla vain maksimissaan kolmen toimenpiteen mittaisia. Pikatestit eivät testaa käyttöliittymän toiminnallisuutta, mutta sopivilla kysymyksillä voidaan saada monista asioista hyödyllistä tietoa. Myös Sinkkonen et al. (2006, 278) suosittelevat käytettävyydestejä tehtäviksi koko kehityksen ajan. Testaus voidaan aloittaa tutkimalla vanhan järjestelmän käytettävyys, mutta viimeistään silloin, kun tehdään ensimmäisiä prototyyppejä uudesta järjestelmästä. Testausta tulisi jatkaa koko projektin ajan ja joka kierroksella virheiden määrän vähentyessä tuote kehittyy käyttäjän kannalta parhaaksi mahdolliseksi. Iterointiprosessilla (kuvio 6) suunnittelu - testaaminen - virheiden korjaaminen saadaan maksimoitua tuotteen käytettävyys.



Kuvio 6 Käytettävyydestien iterointiprosessi

Käytettävyydestit tuovat suunnittelijoille arvokasta tietoa tuotteen toimivuudesta. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tuotekehitystä mahdolliset ongelmakohdat löydetään, sitä halvemmaksi niiden korjaaminen tulee. Välitön hyöty tulee siinä, että saadaan käyttölaadultaan parempia tuotteita. Välillisesti testaukset parantavat suunnittelijoiden valmiuksia ottaa käyttäjät huomioon ja panostamaan käytettävyyden tärkeyteen. Olennaista on käytettävyydestien suorittaminen ajoissa vielä silloin, kun järjestelmän tarvittavat muutokset ovat vielä tehtävissä. Ongelman korjaaminen myöhäisessä vaiheessa on kallista ja ratkaisut eivät välttämättä ole hyviä. (Sinkkonen et al. 2006, 279-280.)

3 Toiminnallinen viitekehys

Helsingin yliopisto on yli 40 000 opiskelijan ja työntekijän kansainvälinen tiedeyhteisö. Yliopistolla on 11 tiedekuntaa ja useita niihin kuuluvia osastoja, tutkimuskeskuksia ja -asemia. Lisäksi yliopistossa toimii useita monitieteisiä tutkimusverkostoja ja kampusyksiköitä sekä valtakunnallisia viranomaistehtäviä hoitavia yksiköitä. Yliopisto toimii neljällä kampuksella Helsingissä sekä yhdeksällä muulla paikkakunnalla ympäri Suomea. Keskustakampuksella sijaitsee humanistinen, kasvatustieteellinen, oikeustieteellinen, teologinen ja valtiotieteellinen tiedekunta sekä Svenska social- och kommunalhögskolan. Kumpulan kampuksella on matemaattisluonnontieteellinen tiedekunta, Meilahdessa lääketieteellinen tiedekunta ja Viikin kampuksella sijaitsevat bio- ja ympäristötieteellinen, eläinlääketieteellinen, farmasian ja maatalousmetsätieteellinen tiedekunta. (Helsingin yliopisto 2018)

3.1 Yliopistopalvelut

Helsingin yliopiston yliopistopalveluilla tarkoitetaan yksiköille kampuksilla tarjottavia lähipalveluja sekä yliopistotason palveluja, jotka yhdessä rehtorin kanslian kanssa muodostavat yliopiston keskushallinnon. Yliopistopalvelut koostuvat seitsemästä toimialasta ja toiminnanohjausyksiköstä. Toimialoja ovat henkilöstöpalvelut, opetus- ja opiskelijapalvelut, talouspalvelut, tutkimuspalvelut, viestintä ja yhteiskuntasuhteet, yleishallinto sekä tilat ja kiinteistöt. Johdon tieto- ja analyysipalveluiden vastuuyksikkö on toiminnanohjausyksikkö, ruotsinkielisten vastuutoimiala on opetus- ja opiskelijapalvelut, kansainvälisten asioiden ja palveluiden kehittämisen vastuutoimiala on yleishallinto. (Helsingin yliopiston intranet 2018)

Yliopistopalveluiden tehtävänä on tuottaa palveluja käyttäjälähtöisesti ja resurssitehokkaasti tukemalla yliopiston perustehtäviä. Palveluita toteutetaan osin yliopistotasolla ja osin lähipalveluina. Näiden lisäksi yliopistopalveluissa hoidetaan myös yliopiston lakisäätöihin tehtäviin liittyviä toimintoja. Yliopistopalveluiden tehtävänä on auttaa kansainvälistä yliopistoyhteisöä keskittymään tutkimukseen, opetukseen, opiskeluun ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Yliopistopalveluita johtaa hallintojohtaja, toimialalla ja toiminnanohjausyksiköllä on johtaja. Jokaisella kampuksella toimii kehittämisspäällikkö akateemisen johdon tukena ja lähipalveluiden koordinaatiossa.

Henkilöstöpalvelut -toimiala vastaa yliopiston työnantajatoiminnasta ja yhteisen henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta. Tehtäviin kuuluu muun muassa henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvointiin, kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät asiat sekä henkilöstöasioiden valmistelu, esittely hallitukselle ja rehtorille sekä lopulta päätösten toimeenpano. Henkilöstöasioita ovat myös tasa-arvon edistäminen sekä työympäristön toimivuuteen, terveellisyteen ja turvallisuuden liittyvät asiat.

Opetus- ja opiskelijapalveluiden yksikköön kuuluvat koulutussuunnittelupalvelut, opintoneuvontapalvelut, opintopsykologipalvelut, liikkuvuuspalvelut, urapalvelut, strategiset opetuksen

palvelut, opetusteknologiapalvelut, opiskelijarekisteripalvelut, ruotsinkieliset asiat sekä hakijapalvelut. Toimialan tehtävänä on varmistaa hyvä oppimistoiminnan arki kampuksilla sekä opettajille että opiskelijoille. Opetus- ja opiskelijapalveluihin kuuluu myös koulutuspolitiikkaan, toiminnanohjaukseen ja opetuksen tukitoimintoihin liittyvän päätöksenteon valmistelu, toimeenpano sekä kehittäminen.

Talouspalvelut hoitavat yliopiston taloutta. Talousasioita ohjaavat kirjanpitolaki, verolait, rahoittajien rahoitusehdot, opetusministeriön ohjeistus, valtiovarainministeriön ohjeistus sekä johtosääntö, sijoitustoiminnan periaatteet, rahoituksen periaatteet, konserniperiaatteet ja muu ohjeistus. Talouspalvelut vastaavat muun muassa budjeteista, osto- ja myyntireskontrasta, raportoinnista, kirjanpidosta, sijoituksista ja tilinpäätöksistä. Se tarjoaa myös tukipalveluja tutkijoille ja johdolle elinkeinotoiminnastaan ja täydentävään rahoitukseen liittyen.

Tutkimuspalvelut vastaavat yliopiston omasta tutkimusrahoituksesta ja tuottavat tutkimuksen asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalvelut tukevat akateemista johtoa tutkimukseen liittyvässä strategisessa päätöksenteossa ja auttavat tutkijoita tutkimusrahoituksen hankinnassa sekä tutkimussopimusten valmistelussa.

Viestintä- ja yhteiskuntasuhteet toimiala tukee yliopiston johtamista, strategian toteuttamista ja yliopistoyhteisöllisyyden kehittymistä. Viestinnän tarkoituksena on tehdä yliopisto tunnetuksi ja edesauttaa yliopiston ja sen eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

Yleishallinto vastaa yliopiston johdon ja hallituksen assistentti- ja muista tukipalveluista sekä sihteeripalveluiden tuottamisesta. Toimiala koordinoi hallinnon ja tukipalveluiden sekä johtamisen kehittämistä ja yhteisiä keskushallinnon toiminnanohjaukseen sekä yliopistopalveluiden ohjaukseen liittyviä tehtäviä. Yleishallinto vastaa myös yliopiston hankintatoimen kehittämisestä ja seurannasta sekä asiakirjahallinnon ja arkistotoimen palveluista.

Tilat ja kiinteistöt -toimiala vastaa kiinteistö- ja toimitilajohtamisen tehtävistä sekä palvelee tilojen hallintaan liittyvissä suunnittelutöissä kuten esimerkiksi tilamuutoksissa ja muutoissa. Osa tilapalveluista on yhtiöitetty ja yliopistopalveluun jäivät tilojen suunnittelusta ja tila-asioiden johtamisesta vastaavat henkilöt.

Toiminnanohjausyksikkö vastaa yliopiston strategiatyön, toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan koordinoinnista sekä tiedontuotannosta. (Helsingin yliopiston intranet 2018)

Yliopistopalveluiden toimeenpanosuunnitelmassa vuodelle 2018 tärkeintä on vakiinnuttaa yliopistopalveluiden toiminta ja palveluiden sujuvuus. Tavoitteena on helppokäyttöiset palvelut ja helposti saavutettavissa oleva sujuva palvelukokemus. Osana toimeenpanosuunnitelmaa pilotoidaan myös uusi sähköinen palvelukanava, jona tavoitteena on tukea yhtenäistä toimintatapaa palvelukehityksessä, antaa välineitä palveluiden laadun seurantaan ja mahdollistaa

henkilöstölle osaamispohjaista erikoistumista erilaisiin tehtäviin. Yliopistopalvelut pyrkivät hyödyntämään digitaalisia mahdollisuuksia monipuolisesti esimerkiksi kokouskäytännöissä, asiakirjahallinnossa, viestinnässä ja ohjeistuksessa. (Helsingin yliopiston intranet 2018)

3.2 YPA-Help -projekti

Helsingin yliopiston digitaalisen neuvontakanavan eli YPA-Help -projektin tavoitteena on luoda nykyisten yliopistopalveluiden rinnalle yhden luokun digitaalinen palvelukanava, joka täydentää lähipalveluiden tukea. Projektin tavoitteena on parantaa hallinnon palveluiden saatavuutta ja helppokäyttöisyyttä luomalla henkilöstölle matalan kynnyksen neuvontakanava, josta apu löytyy mahdollisimman nopeaa. Tällä toimintamallilla vähennetään myös yliopistopalveluiden henkilöstön työn pirstaleisuutta ja tarjotaan asiakaspalveluun sitä tukevat digitaaliset työvälineet. Tavoitteena on tarjota vaivaton ja helppo tapa kysyä neuvoa.

YPA-Helpin projektipäällikkö on selvittänyt Helsingin yliopiston käytössä olevia sähköisiä palvelukanavia (Helsingin yliopiston intranet 2018). Tällä hetkellä yliopistopalveluilla on käytössä lukuisia palveluosoitteita, jotka on toteutettu sähköpostilistoina tai jaettuina postilaatikkoina. Osa yksiköistä käyttää Efecte-palvelunhallintajärjestelmää, jota kohti myös YPA-Help pyrkii. Projektipäällikön tekemissä haastatteluissa kävi ilmi, että yliopistolaiset ovat huolissaan, miten YPA-tasoinen palveluosoite voisi toimia ja toisiko se mukanaan suuria pulonkauloja. YPA-Help -projektissa pyritään selvittämään, voisiko palveluosoitteita vähentää ja palvelupyyntöjen reititystä automatisoida. Tähän on monia mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi itsepalveluportaali ja koneoppimisen hyödyntäminen.

Erityisesti chat-palvelut ovat nousseet esiin YPA-Helpiä kehitettäessä. Chatin toteuttaminen on mahdollista yliopiston intranetiin Flammaan. Chat on jo käytössä yliopistolla IT-palveluiden helpdeskissä, avoimessa yliopistossa ja kirjastossa. Ympäri vuorokautisena toimiviin chatbotteihin on tehty kokeiluja opiskelijarekrytointin puolella Messenger-chatbottien avulla.

Yliopistolla käytettävässä intranetissä Flammassa löytyy yliopistolaisille tarkoitettuja ohjeistuksia ja sen lisäksi niitä tuotetaan myös ulkoisille verkkosivuille, blogeihin, wikiin ja Flaman työryhmäalueille. Tulevaisuuden yhtenä tavoitteena on selvittää, voisiko ohjeistukset koota ja keskittää ne yhteen paikkaan. Verkkoneuvotteluvälineenä yliopistolla on käytössä Skype for Business ja ajanvaraukseen Office 365. Opiskelijoille on olemassa oma ajanvarausjärjestelmä. E-lomaketta käytetään laajasti palvelupyyntöjen käsittelyyn ja kyselyihin, mutta sille ollaan etsimässä korvaavaa järjestelmää.

Itsepalveluportaalin käyttöönotosta on tehty selvityksiä, mutta sitä ei ole vielä otettu käyttöön. Intranet Flamma päivitetään ja sen sisältö muokataan täysin uuteen muotoon. Näiden

lisäksi yliopistolaisilla on käytössä Yammer-yhteisöpalvelu, joka on tarkoitettu yritysten ja yhteisöjen sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Myös erilaiset raportointipalvelut voidaan laskea osaksi sähköisiä palvelukanavia.

Digitaalinen palvelukanava on keino nostaa tukipalveluiden laatua ja tehdä palvelusta tasalaa- tuista, nopeaa ja helppokäyttöistä. Tarkoitus on myös tehdä palveluista ajasta ja paikasta riippumatonta. Palvelun kehittämisen lähtökohtana on käyttäjän ja työntekijän kokemukset hyvästä palvelutapahtumasta.

Projektin suunnitteluvaiheessa kartoitetaan palvelukanavan toimintamallia yliopistonpalveluiden toimialojen kanssa sekä pyritään ottamaan palveluiden käyttäjiä mukaan suunnitteluun. Projekti etenee syksyllä järjestettäviin työpajasarjoihin ja syksyllä 2018 tavoitteena on esittää ehdotus uuden digitaalisen palvelun mallista, jota henkilökunta voi kommentoida. Toimi- alakohtaisten työpajojen tavoitteena on määritellä yhdessä millaisia tehtäviä ja tavoitteita YPA-Helpillä olisi ja miten kunkin toimialan palvelut ja sisällöt sisältyisivät YPA-Helpin toimintamalliin.

Käyttäjälähtöisyys halutaan varmistaa käyttäjiä kuuntelemalla. 20-30 hengen käyttäjäpaneeliin toivotaan yliopistopalveluiden käyttäjiä mahdollisimman kattavasti eri kampuksilta ja käyttäjäryhmistä. Jäsenille lähetetään käyttäjäkyselyjä ja osallistetaan haastatteluihin ja / tai työpajoihin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yliopistopalveluiden työntekijöiden suhtautumista digitaaliseen palvelukanavaan ja pyritään selvittämään, mitä nykyisiä hallinnon palveluja voidaan digitalisoida ja näin vapauttaa työaikaan asiantuntijatehtäviin. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään millainen digitaalisen palvelukanavan tulisi olla, jotta se hyödyttäisi sekä yliopisto- palveluiden työntekijöitä, että heidän asiakkaitaan tutkija- ja johtotasolla.

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimuksellinen osuus, jonka tavoitteena on selvittää, miten hallinnon sisäisiä palveluja voitaisiin muuttaa digitaaliseen muotoon luomalla yhteinen neuvontakanava sisäisille asiakkaille. Tutkimus on kohdistettu Helsingin yliopiston YPA-Help -projektille, jonka tavoitteena on luoda yliopistopalveluiden digitaalinen neuvontakanava.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten yliopistolaiset suhtautuvat digitaalisiin palveluihin hallinnon tuessa sekä mitä uuden digitaalisen neuvontakanavan tulisi tarjota, jotta sisäiset palvelut olisivat mahdollisimman helposti saavutettavissa. Tutkimuksen tarkentavat alakysymykset ovat (1) Minkälaisissa asioissa avun saaminen on ollut hankalaa ja miten palvelua voisi parantaa? (2) Mitä tehtäviä digitaaliselle palvelukanavalle voisi siirtää?

Tutkimuksen kohteena ovat yliopistolaiset digitaalisen palvelukanavan tuottajana ja asiakkaana. Tutkimus toteutettiin kaikille avoimena kyselylomakkeella, havainnoimalla sekä palvelun tuottajia osallistavana työpajana.

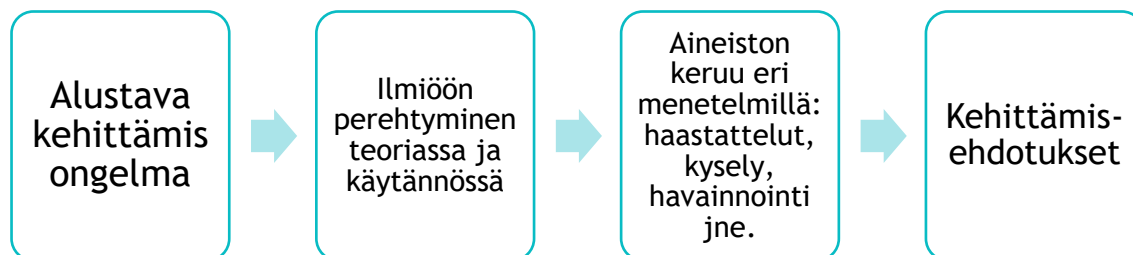
4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksessa (engl. case study) tutkitaan yhtä tapahtumaa tai prosessia. Tapaustutkimus on aiheellista, kun tutkimuksen kohde kuuluu lähes identtisten tapausten luokkaan, jolloin ei ole tarvetta tutkia kaikkia, koska yhdestä tapauksesta saadut tiedot ovat yleistettävissä koko luokkaan. (Tapaustutkimus 2018.)

Itsessään arvokkaalla tapaustutkimuksella (engl. intrinsic case study) tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn tapaukseen ja pyrkii ymmärtämään tätä mahdollisimman hyvin. Tällöin tavoitteena ei ole laajemman ilmiön ymmärtäminen vaan tietyn, yksittäisen tapauksen tutkiminen. Välineellisen tapaustutkimuksen (engl. instrumental case study) avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin kyseistä tapausta, tällöin tutkimuksella pyritään kehittämään yleisiä teemoja. (Eriksson & Koistinen 2005, 9-10.)

Tapaustutkimuksessa on tärkeää kytkeä tutkimusasetelma teoriapohjaan, joka muodostaa perustan jolta analyysit ja tulokset tehdään johtopäätelmissä. Tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja luottamuksen säilyttäminen on osa tutkimusprosessia. Tuloksissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia sekä haetaan tietoa dynamiikasta ja prosesseista. Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkijan omat havainnot ovat instrumenttina käytetympiä kuin välilliset mittaus-tavat. Pääpaino on aineiston monipuolisessa ja yksityiskohtaisessa tarkastelussa. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja iteratiivisesti, tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä. (Aaltio 2018.)

Ojasalo et al. (2009, 37-38) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Toisin sanoen tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin eikä varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita eri tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saataisiin kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksen tyypillinen eteneminen on kuvattu kuvissa 7.



Kuvio 7 Tapaustudkimuksen vaiheet (Ojasalo et al. 2009, 54)

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Jari Eskola ja Juha Suoranta (2000, 13-19) määrittelevät laadullisen tutkimuksen aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi, jolloin menetelmä on ei-numeraalinen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä ja siinä puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta.

Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat haastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tutkimuksissa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita halutaan ymmärtää paremmin eikä tunneta entuudestaan hyvin. Laadullisessa menetelmässä analysoitavaa aineistoa syntyy yleensä runsaasti, vaikka tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena on hankkia kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa menetelmässä tutkija voi olla hyvin lähellä kohdetta ja usein jopa osallistua heidän toimintaansa. Prosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla lukija tekee johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista sekä käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä (Ojasalo et al. 2009, 93-94).

4.2.1 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista lähteistä kerätty tieto. Näitä menetelmiä voi käyttää yhdessä tai erikseen tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Eskolan ja Suorannan (2000, 61-64) mukaan aineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimuksessa välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen vaan kaikki on tapauskohtaista; tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Koska laadullinen aineisto on periaatteessa loppumatonta, on tärkeää tehdä mahdollisimman tarkka rajaus. Aluksi voidaan lähteä hyvinkin pienestä aineistosta, jota voi myöhemmin tarpeen vaatiessa kerätä lisää.

Triangulaatio tarkoittaa useiden erilaisten menetelmien, aineistojen ja teorioiden käyttämistä samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta ja -tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi kyselylomakkeilla, havainnoinnilla ja haastatteluilla. Tällöin eri tutkimusmenetelmissä keskityttäisiin eri asioihin ja näin ollen olisi mahdollista saada kattavampi tutkimustulos (Eskola & Suoranta 2000, 69-70). Tähän viittaavat myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 168) kirjoittaessaan metodisesta triangulaatiosta, esimerkkinä tilanne, jossa tutkija valitsee yhden metodin, esimerkiksi kyselyn, jonka jälkeen kerrää samasta ilmiöstä lisää tietoa jollain toisella metodilla.

Tässä tutkimuksessa käytetään kolmea eri tutkimusmenetelmää: yhtä päämenetelmää sekä kahta täydentävää menetelmää (Taulukko 1). Tavoitteena on saada monipuolisia vastauksia ja ratkaisuja, jotka auttavat ymmärtämään tutkimusongelmaa. Kyselylomakkeella pyritään saamaan selville, mikä on yleinen suhtautuminen hallinnon palveluiden digitalisoimiseen sekä missä asioissa ongelmia on ilmennyt eniten. Työpajan järjestämisellä ja eri toimialojen kehittämiseen osallistumisen havainnoimisella pyritään pureutumaan ongelmiin tarkemmin ja selvittämään, mitä palveluita voisi digitalisoida ja miten yliopistolaiset vastaanottavat YPA-Help digitaalisen palvelukanavan ja sen käyttöönoton sekä mitä valmiuksia uudelle digitaaliselle palvelukanavalle on. Tarkoituksena on selvittää yleinen ja asenne ja ilmapiiri sekä osallistaa työntekijöitä uuden palvelukanavan suunnitteluun ja sen käyttämiseen tulevaisuudessa.

Aihe	Menetelmä
Mikä on suhtautuminen digitaalisiin palveluihin ja millainen olisi hyvä palvelukanava?	Kysely, havainnointi, työpaja
Minkälaisissa asioissa avun saaminen on ollut hankalaa ja miten palvelua voisi parantaa?	Kysely, havainnointi, työpaja
Mitä nykyisiä tehtäviä uuteen digitaaliseen palvelukanavaan voisi siirtää?	Havainnointi, työpaja

Taulukko 1 Käytettävät aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta, jossa käytettiin vain avoimia kysymyksiä. Kyselyyn päädyttiin, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon vastauksia ja osallistaa myös YPA-Helpin tulevaisuuden palveluntuottajat sekä asiakkaat. Kyselyllä pyrittiin myös kattaviin vastauksiin sisäisten palveluiden nykyisestä toiminnasta sekä mahdollisista ongelmista, joita YPA-Help voisi tulevaisuudessa ratkaista. Kyselyme-

netelmää valittaessa huomioitiin sen mahdolliset heikkoudet kuten tuotetun tiedon pinnallisuus ja vastaajien mahdollinen epätieto tutkitusta aiheesta sekä epätieto, kuinka vakavasti vastaajat kyselyyn suhtautuvat (Ojasalo et al. 2009, 108). Kyselyn käyttö laadullisen tutkimuksen menetelmänä on harvinaista, mutta tässä tilanteessa se koettiin sopivaksi.

Täydentävinä tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja työpajaa. Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa yleisenä tiedonkeruumenetelmänä ja havainnoinnin ja muunlaisten tutkimusmenetelmien yhdistäminen voi olla hyvin hedelmällistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Tässä tutkimuksessa havainnointi tapahtui kahdessa eri toimialan osallistavassa työpajassa, jossa seurattiin osallistujien asenteita ja ehdotuksia YPA-Helpin kehittämiseen. Havainnoinnissa on tärkeää pitää havainnointipäiväkirjaa, seurata miten ihmiset asettuvat paikoilleen ja missä seurassa, tulevatko he myöhään vai ajoissa ja miten he osallistuvat aiheesta keskusteluun (Adams, Khan, Raeside & White 2007, 109). Osallistuvan havainnoinnin raja on häilyvä, tässä tutkimuksessa tutkija oli osa organisaatiota ja työpajoihin osallistuvat olivat tietoisia tutkimuksesta.

Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristöstä. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti esimerkiksi kyselyn lisänä ja tukena, sen avulla voidaan täydentää kyselyä, tai kyselyä voidaan täydentää havainnoinnilla. Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta sekä vuorovaikutus toisten kanssa. Järjestelmällisessä havainnoinnissa tulokset pyritään kirjaamaan välittömästi muistiin ja havainnoidaan myös eleitä, ilmeitä, liikehdintää ja asentoja (Ojasalo et al. 2009, 103-104).

Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien eli havainnoitavien henkilöiden ehdoilla. Tutkijan pitäisi vaikuttaa tilanteeseen mahdollisimman vähän, mieluiten ei lainkaan. Havainnointi on hyvin subjektiivista toimintaa, joissa havaintoja tehdään tunnetuista asioista. Kaikkea ei ehkä huomata tai havainnoitsijalla ei ole kykyä huomata kaikkia relevantteja seikkoja ilmiöstä vaan merkityksellisiäkin asioita voi jäädä kokonaan huomaamatta. Havainnoitsija voi myös liittää aiemman elämäkokemuksensa perusteella ihmisiin ominaisuuksia ja piirteitä kuten esimerkiksi päätellä jonkun persoonallisuutta jostain tietystä käyttäytymismuodosta (Eskola & Suoranta 2000, 102).

Hanna Vilkan (2006, 78-79) mukaan havainnoijan tärkeimmät kysymykset havaintojen tuottamisessa ja tulkitsemisessa ovat mitä, miten, kuinka ja miksi. Tutkija siis kysyy:

- Mitä ovat tutkimuskohdetta koskevat havainnot
- Miten havainnot liittyvät toisiinsa tai miten ne antavat vinkkejä tutkimusongelman ratkaisemiseksi

- Kuinka ihmiset tuottavat tilanteet ja niitä koskevat havainnot
- Miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat

Tutkimushavainnot eroavat arkihavainnoista tutkimusmetodien käytöllä ja kriittisellä ajattelulla. Tutkimusmetodeilla tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joilla tutkija tuottaa havainnot. Kriittinen ajattelu tarkoittaa, että havaintoja ei hyväksytä sellaisenaan ilman perusteluja.

Toinen täydentävä tutkimusmenetelmä oli työpajan järjestäminen. Työpajoja järjestettiin jokaiselle toimialalle erikseen ja tässä tapauksessa työpaja oli kohdistettu talouspalveluille. Työpajassa pyrittiin selvittämään, mitä digitaalisia palveluja on koettu hyväksi ja millaisia talouspalveluiden tehtäviä voitaisiin siirtää YPA-Help digitaaliseen palvelukanavaan. Työpajassa YPA-Helpin palveluntuottajat eli hallinnon työntekijät pääsivät kehittämään palvelusta selkeästä, mikä toisi asiakkaille parhaimman mahdollisen hyödyn ja samalla helpottaisi nykyistä työtaakkaa talouspalveluiden työmäärissä.

Työpajassa pyrittiin ennakoimaan digitaalista tulevaisuutta käyttämällä tulevaisuusverstaasongelmanratkaisumenetelmää. Ojasalo et al. (2009, 137-138) kuvaavat tulevaisuusverstaasimenetelmänä, jossa on aina mukana sekä menneisyys että tulevaisuus. Tulevaisuusverstaas aloitetaan niin kutsutulla ongelmavaiheella, jossa etsitään ongelmia, joista halutaan eroon. Sen jälkeen osallistujat ideoivat ajatuksia, joiden avulla ongelmat voitaisiin ratkaista. Tulevaisuusverstaassa voidaan ideoida jopa mahdottomalta kuulostavia ajatuksia, tähän tutkimukseen rajattiin kuitenkin ideoita liittyen YPA-Helpin kehittämiseen ja toteuttamiseen.

4.2.2 Analysoinnin menetelmät

Eskolan ja Suorannan (2000, 137) mukaan laadullisessa aineistossa analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Heidän mukaansa erityisesti laadullisten aineistojen analyysi on tuottanut päänvaivaa ja siitä on kirjoitettu ohjeita melko vähän.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104-105) käyttävät laadullisen tutkimuksen analysoinnin esimerkkinä Timo Laineen laatimaa runkoa. Sen mukaan ensisijaisesti aineistosta on valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, josta kerrotaan kaikki mahdollinen. Kaikki ylijäävä materiaali on siirrettävä toiseen tutkimukseen. Kun tutkittava ilmiö on valittu, se tulee luokitella, teemoittaa tai tyyppitellä, jonka jälkeen aineisto voidaan kirjoittaa.

Kyselyvastaukset analysoidaan luokittelemalla ne nykytilan kartoitukseen sekä digitaalisen palvelukanavan hyötyyn. Vastauksia analysoidaan käyttämällä dokumenttianalyysiä ja niiden sisältöä kuvaillaan sisällön analyysin avulla. Dokumenttianalyysissä luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta ja sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi

ja selkeäksi. Kyselyn vastauksissa käytettiin myös sisällön erittelyä ja kuvattiin tuloksia numeroilla sekä kvantifioinnilla selvittämällä, kuinka moni vastanneista ilmaisee samantyyppisen asian. Analyysilla pyritään lisäämään informaatioarvoa ja tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Ojasalo et al. 2009, 121).

Työpajaa analysointiin käyttämällä tulevaisuusverstaan toimintatapaa, jossa eritellään ongelmat, tavoitetila ja toimenpide-ehdotukset, jotta tähän tilaan päästäisiin. Työpajan avulla pyrittiin selvittämään, miten digitaalinen palvelukanava voisi ratkaista tutkimuskysymysten ongelmia.

Havainnointi pyrittiin tekemään mahdollisimman järjestelmällisesti. Havainnointia varten laadittiin etukäteen havainnointilomake, jossa tarkennettiin mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita. Tässä projektissa kiinnitettiin huomiota mitä ajatuksia digitaaliset palvelut herättävät, miten ryhmätyöskentely sujuu ja millainen on yleinen asenne digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Lisäksi kirjoitettiin havainnointipäiväkirjaa sekä otettiin kuvia. Ojasalo et al. (2009, 106-107) kirjoittaa, että havainnoimisella kerätty aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. Tämä mielessä, pyrittiin dokumentoimaan aineistoa tarkkailemalla yleistä ilmapiiriä ja asennetta ilman, että keskityttiin ratkaisujen hakuun. Analysointia tehtiin myös pelkistämällä ja tiivistämällä huomioita tunnistamalla aineistossa yhteisiä piirteitä.

Analysoitua aineistoa tulkitaan tietoperustan avulla ja pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen.

4.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset

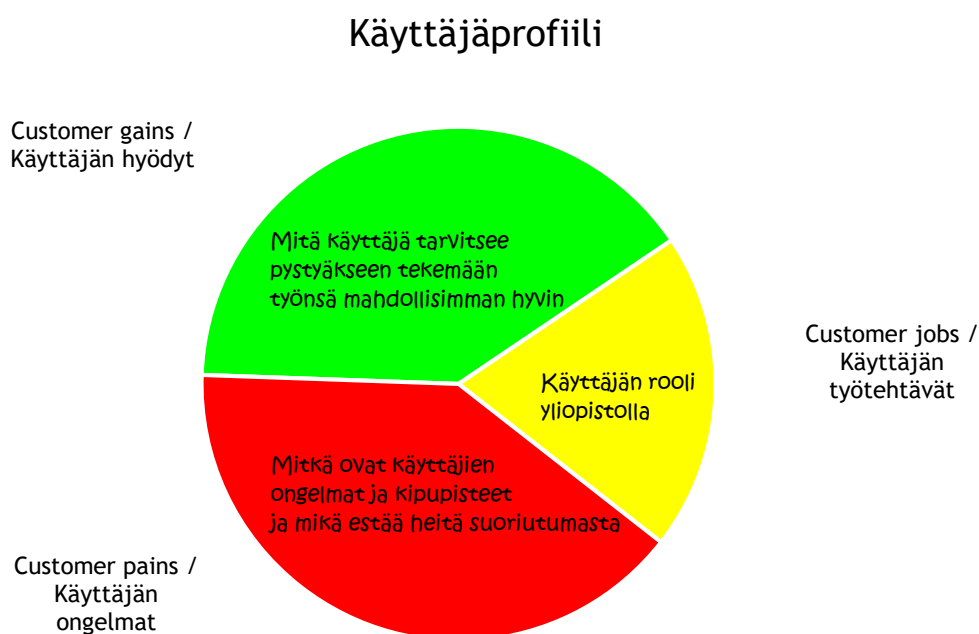
4.3.1 Kysely

Kysymykset laadittiin yhdessä hankkeen projektipäällikön kanssa. Kysymyksillä pyrittiin saamaan selville käyttäjien ongelmia ja hyötyjä palveluiden käytössä perustuen Alex Osterwalderin, Yves Pigneurin, Greg Bernardan ja Alan Smithin (2014, 12-17) kehittämään asiakasprofiiliin, jolle luodaan vastauksien jälkeen lisäarvoa (kuvio 8). Ojasalon et al. (2009, 115-117) mukaan kyselyn ei tulisi olla liian pitkä ja kysymysten ja vastausvaihtoehtojen tulisi olla yksiselitteisiä ja helppotajuisia. Avoimia kysymyksiä ei suositella ja niitä tulisi sisällyttää lomakkeeseen vain silloin, kun niiden käyttöön on painava syy. Ilman vaihtoehtovastauksia kysymykset saattavat jäädä vastaamatta tai niiden informaatio ei täytä tutkijan odotuksia. Toisaalta riippuen vastaajaryhmästä, avointen kysymysten käyttö voi olla hyvinkin aiheellista.

Lomakehaastattelua käytetään yleensä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta tässä tapauksessa sitä käytettiin laadulliseen aineistonkeruuseen. Lomakehaastattelua on mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa ja kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan

vastaustensa perusteella tyypitellä laadullisiin luokkiin. Lomakehaastattelut tulee pitää yksinkertaisina eikä niissä voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle tulisi löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

Kysely toteutettiin kesällä 2018 Helsingin yliopiston E-lomakkeella. Kyselyn linkki julkaistiin yliopistolaisten yhteisessä foorumissa Yammerissa koko organisaatiolle 7.6.2018 ja muistutuksena 27.6.2018 sekä suomeksi, että englanniksi. Kysely oli avoinna 9.7.2018 saakka. Yammer on tarkoitettu työryhmätyöskentelyyn, tiedon jakamiseen sekä vapaamuotoiseen keskusteluun yliopistoihista ja se koettiin parhaana jakelukanavana kyselylle.



Kuvio 8 Käyttäjäprofiili (mukautettu Osterwalder et al. 2014)

Kyselytutkimusten etu on, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja ihmisiltä voidaan kysyä useita eri asioita. Kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä, että vastaajan suhtautumista on mahdoton arvioida. Myöskin vastaajien tiedot aiheesta ja vastausvaihtoehtojen onnistuminen vastaajan näkökulmasta jäävät usein epäselviksi. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä laadullista että määrällistä dataa, vakiotulkinnan mukaan määrällisellä menetelmällä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja laadullisella menetelmällä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa (Ojasalo et al. 2009, 108).

Kysymystyyppinä käytettiin suurimmaksi osaksi avoimia kysymyksiä. Vaihtoehtoisia kysymyksiä käytettiin vain selvitetessä vastaajan roolia organisaatiossa, kysymyksessä tiedetäänkö

mistä hakea apua ongelmatilanteisiin sekä kiinnostuksessa digitaalisen palvelukanavan käyttöön. Vastauksiin haluttiin vaikuttaa mahdollisimman vähän, minkä vuoksi vastausvaihtoehtoja ei lisätty. Yliopistolaisilla koettiin myös olevan paljon sanottavaa sisäisistä palveluista, joten avoimia kysymyksiä pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Mihinkään kysymykseen ei ollut pakollista vastata. Saatteena oli lyhyt selvitys kyselyn tarkoituksesta; digitaalisen neuvontakanavan projektia ei mainittu lainkaan vaan kysely pidettiin henkilökohtaisen opinnäytetyön liitännäisenä. Tämä siksi, että kyselyn julkaisuun mennessä tieto projektista ei ollut vielä saavuttanut kaikkia yliopiston henkilökuntaa eikä sitä haluttu tuoda esille tässä yhteydessä.

Kyselylomake oli jaettu kahteen osaan, ensimmäisessä kartoitettiin nykytilanne hallinnon palveluiden käytöstä ja toisessa kysyttiin digitaalisen neuvontakanavan tarpeesta ja sen hyödyistä (taulukko 2). Kysymyksiin oli mahdollisuus avata lisätietoa, mikäli sisältö oli vastaajasta epäselvä. Ennen julkaisua, kyselyn toimivuutta ja sisältöä testattiin kahdella vastaajalla, kyselyä ei enää muokattu testin jälkeen vaan se laitettiin yleiseen jakoon.

PERUSTIEDOT
<p>1. Mikä on roolisi yliopistolla?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opettaja ▪ Tutkija ▪ Johtaja / Esimies ▪ Työntekijä
NYKYINEN TILANNE
<p>2. Mitä hallinnon palveluja käytät?</p> <p>3. Mikä on tärkein tuki, mitä hallinnon palveluilta tarvitset?</p> <p>4. Missä asioissa avun saaminen on ollut haastavinta?</p> <p>5. Tiedätkö mistä haet apua ongelmatilanteisiin?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kyllä ▪ Ei <p>6. Mistä haet ensisijaisesti apua hallinnollisiin asioihin? Etsitkö vastausta Flammasta, kysytkö YPAn asiantuntijalta tai Yammerista? Jotain muuta, mitä?</p>
DIGITAALISTEN PALVELUIDEN KÄYTTÖ
<p>7. Millaisena koet hallinnon palveluiden siirtymisen digitaalisiksi? Kokisitko esimerkiksi chat-palvelut hyödyllisiksi?</p> <p>8. Mitä lisäarvoa digitaalinen neuvontapalvelu sinulle tarjoaisi? Hyötyisitkö ns. yhden luukun mallista?</p>

9. Millainen apu olisi hyödyllisintä digitaalisissa palveluissa?

10. Miten arvioisit itseäsi digitaalisten palveluiden käyttäjänä?

- Käyttäisin mielelläni
- Olen epävarma käytön suhteen
- En käyttäisi

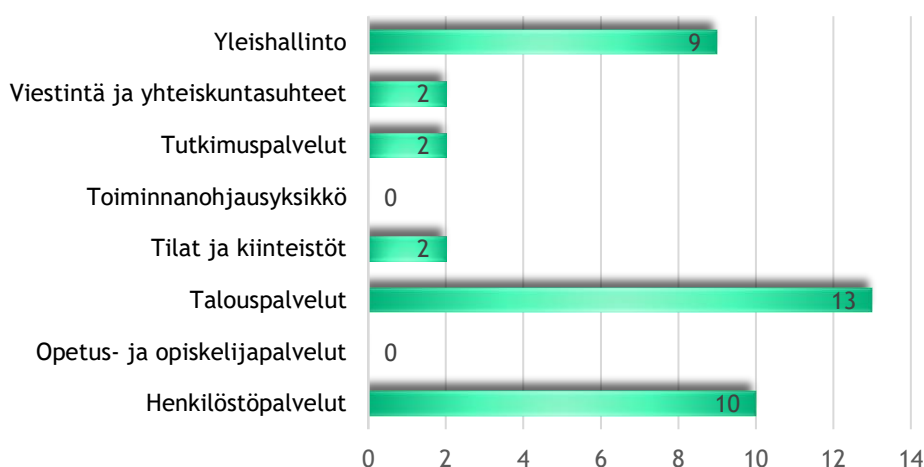
Taulukko 2 Kyselylomake

Kyselyssä oli tarkoitus selvittää sisäisten asiakkaiden nykytilanne hallinnon palveluiden käytöstä sekä tarpeet digitaaliselta neuvontakanavalta. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 16 kappaletta, joista 15 oli suomeksi ja yksi englanniksi. Vastaajien määrä oli pieni, joka johtui osaksi ajankohdasta sekä osaksi siitä, että YPA-Help projektia oltu tässä vaiheessa vielä tuotu tarpeeksi esille. Suppeasta vastausmäärästä nousi esiin avun löytämisen hankaluus ja toisaalta myös sen puute. Digitalisointia kaivattiin, se jopa koettiin yliopistolla hitaaksi, mutta siihen myös suhtauduttiin varauksella. Vuorovaikutuksesta tukihenkilöstön kanssa ei hauttu luopua, mutta samalla kaivattiin yhtä kanavaa, josta apua voisi saada.

4.3.2 Nykytilanne

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä hallinnon palveluita vastaajat käyttävät. 13 vastaajaa käytti talouspalveluita, 10 henkilöstöpalveluita ja yhdeksän yleishallinnon palveluja. Viestintä ja yhteiskuntasuhteiden palveluja, tutkimuspalveluja ja tila- ja kiinteistöpalveluja käytti jokaista kaksi vastaajaa. Vastaajista kukaan ei käyttänyt toiminnanohjausyksikön palveluja eikä opetus- ja opiskelijapalveluja. Yksi vastaajista ei käyttänyt hallinnon palveluja lainkaan.

Hallinnon palveluiden käyttö



Kuvio 9 Hallinnon palveluiden käyttö

Eniten hallinnon tukea tarvittiin talous- ja henkilöstöasioihin sekä IT-tukeen. Esimiehet kaipa- sivat eniten tukea henkilöstöasioihin, kun taas työntekijät talousasioihin. Vastauksista kävi ilmi, että tukea tarvitsee eri tilanteisiin eri aikoihin eikä selkeää vastausta osattu antaa.

”Kaikki jokapäiväisen työn sujuvoittamiseen / eteenpäin viemiseen tarvittava.”

”Riippuu tehtävästä.”

Haastavinta avun saamisessa on löytää oikea henkilö auttamaan eikä aina tiedetä, mihin pi- täisi ottaa yhteyttä ja kuka auttaisi. Suurimmaksi ongelmaksi vastauksissa nousi juurikin avun saamiseen vaikeus ja jos vastaus on yhden henkilön takana, joka ei ole paikalla.

”Kun asiasta tietää vain yksi henkilö, joka kysymyshetkellä on poissa.”

”Kun jollain järjestelmällä on vain yksi asiantunteva vastuhenkilö, jota ei esim. loman vuoksi tavoita.”

Myös kommunikoinnissa oli hankaluuksia ja aina ei puhuttu samasta asiasta. Kahdessa vastauk- sessa huoleksi nousi myös tilojen siivous ja kunnossapito, joka ei ole sujunut toivotusti. Haas- tavaa on myös internetyhteyksien takkuilu ja IT-tuen saavuttaminen ja sen antama apu, joka ei aina vastannut vastaajien odotuksia. Myös lakiasioiden ruuhka mainittiin ja avun saaminen sieltä koettiin hitaaksi ja odotusaika jopa kuukausien mittaiseksi.

”On vaikeaa löytää oikea henkilö. Palveluosoitteet ovat myös ongelmallisia, sillä niissä vasta- taan usein hitaasti. Joskus olen saanut ypalaisilta jopa vastauksia ´ei niitä palveluosoittei- den posteja kukaan lue´.”

”Talousasiat - YPAlla ei ole ollut selkeää kontaktihenkilöä talousasioiden suhteen.”

”On ollut haastavinta saada yhteinen kieli YPA-ihmisten kanssa, tuntee että usein vastaus on erilainen kuin kysymykseen odotin. Usein täytyy tehdä tarkentavia kysymyksiä ja selityksiä, jotta ymmärretään toisiamme.”

”Helppari. Ja yleensä se, kun järjestelmät ei toimi, takkuua ja aikaa kuluu.”

Sähköisissä palveluissa ongelmana mainittiin niiden toimimattomuus sekä löydettävyys intra- netistä. Seitsemän vastaajaa ei tiennyt, mistä hakea apua ongelmatilanteeseen. Apua haettiin itsenäisesti intranetistä sekä kysyttiin lähimmältä kollegalta. Kuusi vastaajista mainitsi kysy- vänsä apua ypalaiselta eli hallinnon henkilöstöltä.

4.3.3 Digitaalisten palveluiden käyttö

Hallinnon palveluiden muuttaminen digitaalisiksi koettiin suurimmaksi osaksi tervetulleena. Kysymyksessä oli johdattelu mahdolliseen chat-palveluun ja sitä kommentoitiin puolesta ja vastaan. Chat-palvelu koettiin hyödylliseksi, jos sieltä saa nopean vastauksen kysymykseen tai tiedon, kenen puoleen kääntyä asiassa. Erikseen mainittiin matkustusasiat, joissa chat koettaisiin tarpeelliseksi. IT-puolen chat-palvelua pidettiin hyvänä ja hallinnossa voitaisiin tarjota vastaavaa helposti saavutettavaa palvelua. Yliopistolle kaivattiin myös lisää digitaalisia palveluja ylipäänsä.

”Minulla ei ole kokemusta aiemmasta mutta digitalisaatio tuntuu olevan suhteellisen hidasta yliopistolla. Toivoisin kaiken palvelun olevan digitaalista ja chat-palvelut ovat tosi hyviä.”

Yksi vastaajista kaipasi kirjallisia ohjeistuksia, jolloin sähköposti tuntui kaikkein luontevimmalta tavalta kysyä neuvoa. Toinen kaipasi enemmän henkilökohtaista palvelua, koska kirjoitettu teksti voidaan helposti tulkita väärin. Myös intranettiä kritisoitiin tiedon haun suhteen, tässä tapauksessa chatista voisi apu löytyä helposti. Suurin osa vastaajista koki mahdollisen chat-palvelun erittäin hyödyllisenä tai ainakin osittain hyödyllisenä.

Yhden luukun mallia pidettiin ajatuksena hyödyllisenä, mikäli auttamassa olisi ”superhenkilö, joka osaisi vastata kaikkiin kysymyksiin”. Yksi vastaajista ehdotti myös ajantasaista nettisivuopastusta, koska koki yhden luukun mallin persoonattomaksi ja hitaaksi. Henkilökohtaista palvelua kaivattiin ja haluttiin tietää, kuka asiaa hoitaa, jotta voisi kysyä henkilöltä suoraan. 50% vastaajista koki hyötyvänsä yhden luukun mallista, mikäli sieltä todella saisi apua ja ratkaisuja ongelmiin. Pääasiassa ongelmana oli tiedon löytäminen, intranet koetaan sekavana ja sieltä on vaikea löytää apua.

”Yhden luukun malli olisi loistava. En usein tiedä, mistä pyytää / etsiä apua ja joudun etsimään tietoa esim. Flammasta, mikä on tosi hidasta.”

”Pidän enemmän chatista kuin vaikka puhelimella soittamisesta. Chatissa myös näkyy, onko kysymykseni jo työn alla vai ei. Yhden luukun malli on hyvä, jos luukun takana työskentelevät ihmiset tietävät, keille mikäkin tehtävä kuuluu.”

”Lisäarvona tulisi juuri tuo oletettu nopeampi avun saanti ja ehkä juuri minä hyötyisin yhden luukun mallista, kun usein menee hirveästi aikaa siihen, kun etsii Flammasta juuri oikean henkilön vastaamaan kysymykseeni, eikä se silti mene aina nappiin, vaan viestejä ohjataan edelleen oikealle henkilölle.”

”Reaaliaikainen palveluiden saatavuus. En luota yhden luukun malliin, kukaan ei voi olla kovin monen alan asiantuntija ja tietää kaikista asioista kaikkea.”

Vastauksista nousi esiin, että esimerkiksi chat-palveluiden toiminnasta oli väärää käsityksiä. Oletettiin, että yhden henkilön tulisi tällöin tietää kaikki ja olla niin sanottu ”superihminen”. Chat-palveluissa on kuitenkin kattavat tiedonhakumenetelmät, eikä siellä työskentelevän tarvitse tietää kaikesta kaikkea. Yleisesti ei koettu, että chatissa työskentelevä henkilö olisi kykenevä tarjoamaan riittävästi apua, mutta asian ohjausta oikean asiantuntijan luokse pidettiin hyvänä palveluna.

Kysymykseen hyödyllisimmäksi avuksi koettiin nopea, reaaliaikainen apu, joka olisi mahdollista saada onnistuneesta chat-palvelusta. Vaihtoehtona esitettiin myös mahdollisuutta lähettää nettisivuilla kysymys, joka ohjataan oikean alan asiantuntijalle. Tähän oli ehdotuksena myös tekoäly, joka seuloisi viestit avainsanojen perusteella ja ohjaisi sopivalle yhteyshenkilölle. Kaikki vastaajat kaipasivat nopeaa ja helposti lähestyttävää palvelua, hitaat tikettijärjestelmät eivät saaneet kannatusta. Myös oikea työmäärän mitoitus mainittiin esimerkkinä avainpalveluiden ruuhkautuminen.

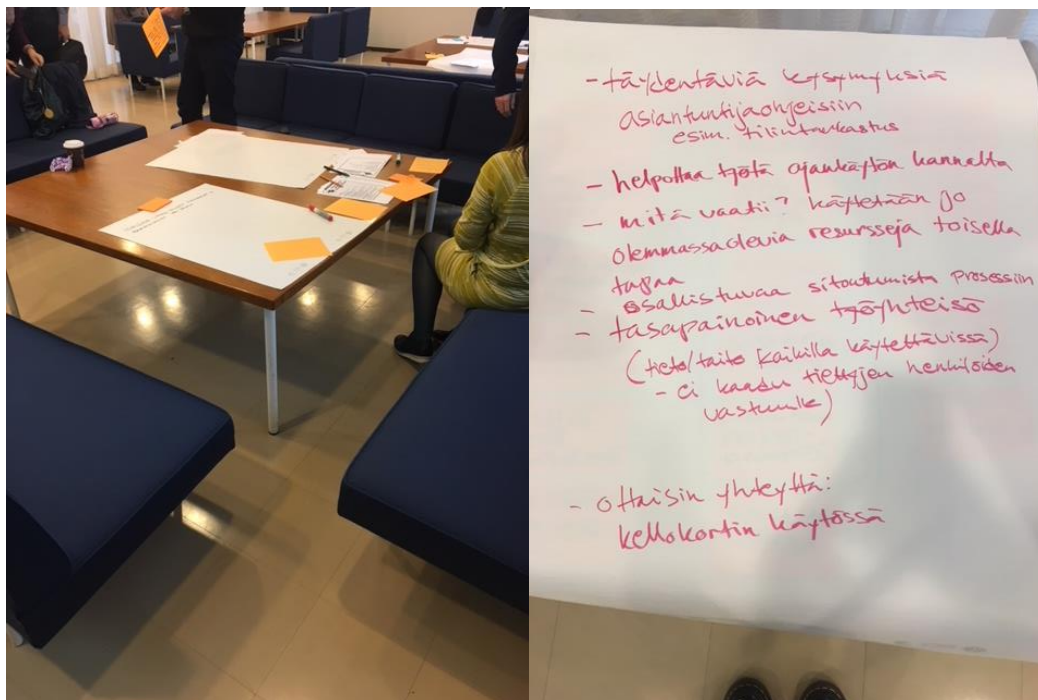
”Kun edes saisi apua jostain”

”Hyödyllisintä olisi saada vastaukset nopeasti.”

Suurin osa vastaajista käyttäisi digitaalisia palveluita mielellään. Vastauksissa oli luettavissa epävarmuus digitaalisten palveluiden toiminnasta ja niiden vaatimista erilaisista järjestelmistä. Yliopiston digitalisaatio koettiin hitaaksi ja useiden eri järjestelmien yhteensovittaminen hankalaksi.

4.4 Talousosaston työpaja

Talousosaston työpaja järjestettiin 3.10.2018. Tarkoituksena oli tehtävien annolla ja fasilitoimalla saada tietoa, miten YPA-Helpiin suhtaudutaan talousosastolla ja millaisia tehtäviä voisi digitalisoida esimerkiksi chat-palveluun. Työpajassa pyrittiin käyttämään ongelmanratkaisumenetelmänä tulevaisuusverstasta ja pohdittiin yleisesti omiin työtehtäviin liittyviä ongelmia ja ideoitiin, miten niitä voisi ratkaista YPA-Help palvelukanavaa käyttämällä.



Kuva 1 Tulevaisuusverstas työskentelyä

4.4.1 Tulevaisuusverstas menetelmänä

Tulevaisuusverstas menetelmä sopii hankkeiden alkuvaiheeseen, jossa ongelma on vielä epäselvä. Menetelmällä pyritään motivoimaan osallistujia, lisäämään tietoa ja kannustamaan ideointiin ja kriittiseen ajatteluun (Horelli & Kaaja 2018). Tulevaisuusverstas menetelmän on alun perin kehittänyt Robert Jungk tarkoituksenaan kehittää menetelmää sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi. Menetelmällä pyritään aktivoimaan osallistujia päätöksentekoon ja löytämään omat odotuksensa ja pelkonsa tulevaisuuden suhteen. Verstaan tarkoituksena on koota joukko jostain määrätystä ongelmasta kiinnostuneita ihmisiä ja etsiä ratkaisumahdollisuuksia, jotka muuten saattaisivat jäädä asiantuntijoiden päätäntävaltaan. Tulevaisuusverstaassa halutaan osallistaa asianomaisia ja antaa heille mahdollisuus lausua mielipiteensä heitä koskeviin asioihin. Samalla tuotetaan materiaalia päätöksenteon tueksi ja ohjeeksi. (Rubin 2018.)

Tulevaisuusverstaan kesto riippuu käsiteltävästä aiheesta ja osallistujien tarpeesta, se voi kestää päivän, viikon tai olla jatkuvana työpajana. Koska kaikkien osallistujien halutaan osallistuvan aktiivisesti ja saamaan äänensä kuuluville, osallistujamäärä tulisi olla alle 20 henkilöä. Liian suuressa ryhmässä on vaarana, etteivät kaikki osallistu, mutta toisaalta liian pieni ryhmä ei pysty tuomaan monipuolisuutta skenaarioihin ja ideointiin. (Rubin 2018.) Tulevaisuusverstaan taustalla on ajatus, että ihmisten toiminnalla on suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi tulevaisuus rakentuu. Tavoitteena on ymmärtää, mikä merkitys nykyhetkellä on ja miten tulevaisuuteen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Tulevaisuusverstaat koostuvat tavallisesti kolmesta vaiheesta: kritiikki- ja mielikuvitusvaiheet sekä toteuttamissuunnitelman laatiminen. Kritiikkivaiheessa osallistujat tuovat aiheen epäkohdat esille joko kirjoittamalla tai esittämällä. Toisessa vaiheessa väittämät käännetään myönteisiksi ehdotuksiksi, kaikki ajatukset ovat sallittuja eikä rajoituksia tarvitse miettiä. Toteuttamisvaiheessa ajatukset ja luonnokset käydään läpi ja niistä keskustelemalla ja mahdollisesti täydentämällä etsitään toteuttamiskeinoja, miten ideat voitaisiin saavuttaa. (Horelli & Kaaja 2018.)

4.4.2 Tulevaisuusverstaan toteutus ja tulokset

Työpajaan saapui 19 osallistujaa ja paikaksi oli valittu Helsingin yliopiston Porthanian kokoushuone toisessa kerroksessa. Aikaa työpajalle oli varattu kolme tuntia. Päivämäärä oli sikäli huono, että talousosastolla oli iltapäivällä alkava raportointikoulutus, jonka vuoksi osa osallistujista joutui lähtemään ennen työpajan päättymistä. Kutsuttaessa osallistujia ilmoittautui 30, mutta loppujen lopuksi 11 osallistujaa jätti saapumatta, mikä oli odotettavissa. Työpajaa oli lisäksi vetämässä YPA-Help hankkeen projektipäällikkö. Ennen varsinaista aloitusta osallistujia aktivoitiin aiheeseen kiertelemällä pöydissä ja keskustelemalla tulevasta aiheesta.

Saapuessaan ryhmätilaan osallistujat jakautuivat ryhmiin luonnollisesti eikä ryhmittymiseen tarvinnut puuttua. Työpaja käynnistettiin heti kysymällä kokemuksia hyvistä ja huonoista digitaalisuista palveluista joko yliopistolla tai yliopiston ulkopuolella. Tämän tarkoituksena oli herätellä osallistujia tulevaan aiheeseen ja saada ajatuksia, millainen on hyvä digitaalinen palvelu käyttäjän näkökulmasta. Aihe herätti paljon keskustelua kaikissa ryhmissä ja parhaiten hyvinä palveluina nousivat esiin Tietotekniikan osaston chat-palvelut sekä verottajan käyttäjärjestelmä. Huonoja kokemuksia oli jonottamisessa chat-palveluissa ja vastaamattomista yhteydenottopyynnöistä. Tässä vaiheessa kehoitettiin myös miettimään, mitä kehitettäviä asioita talousosaston työtehtävissä on ja mitkä asiat ovat tällä hetkellä huonosti palveluntarjoamisen kannalta. Keskustelu pyrittiin saamaan pysymään digitaalisessa palvelukanavassa ja miten sitä voisi kehittää palvelemaan kaikkia osapuolia talousosaston näkökulmasta.

Keskustelua ohjattiin eri ryhmissä tulevaisuuteen ja millaisia mahdollisuuksia digitaalinen palvelukanava voisi tuoda. Tulevaisuusverstaaseen ei kuulu miettiminen, mikä on mahdollista ja miten asia voitaisiin toteuttaa, mutta tässä vaiheessa mietittiin myös realistisia ratkaisuja talousosaston ongelmiin. Pyrittiin löytämään vastauksia mitä pitäisi tehdä, että saavutetaan tasapaino työmäärien ja resurssien suhteen. Perusajatukseksi oli, että tärkeintä on tietää mihin pyritään kuin suunnitella yksityiskohtaisia ratkaisuja siitä, miten sinne päästäisiin.

Talousosaston suurimmaksi ongelmaksi nousi kiire ja vähentyneet henkilöstöresurssit. Arvostelua herätti myös yliopiston intranet Flamma, josta ohjeiden ja tiedotteiden löytäminen koettiin erityisen hankalaksi. Chatista puhuttaessa oltiin kriittisiä, ketä sinne on tarkoitus palkata

ja koettiin, että oma työaika ei riitä chatissa työskentelyyn kaiken muun työn ohella. Sähköisestä palvelukanavasta pelättiin myös tulevan kilpaileva toiminta lähipalveluiden rinnalle, joka puolestaan hankaloittaa asiakkaiden ja yliopistopalveluiden kohtaamista ongelmatilanteissa. Toisaalta chatin toimivuus toisi lisää aikaa varsinaiselle asiantuntijatyölle, kun peruskysymykset kulkisivat sitä kautta. Tämä vähentäisi keskeytyksien määrää ja lisäisi tehokkuutta. Myös palveluiden hajanaisuus ja kampusten erilaiset toimintatavat aiheuttivat keskustelua, huolena oli miten toimintamallit saataisiin yhtenäisiksi ja näin helpotettaisiin sekä työntekoa että asiakaspalvelua. Kritiikkinä mainittiin myös ostoreskontran pienet resurssit ja ostolaskujen seurantaan vaadittavien oikeuksien hankala saaminen.

Toisessa vaiheessa pyrittiin keksimään ratkaisuja alussa nousseisiin ongelmiin luomalla tavoitetila, mikä halutaan saavuttaa. Ihannetilassa henkilökunnan resurssit olisivat riittävät ja chatissa tarjottaisiin apua yleisluontoisiin kysymyksiin, joka vapauttaisi aikaa asiantuntijatyöskentelyyn. Tämä tehostaisi työntekoa ja keskeytykset vähenisivät, joka puolestaan lisäisi keskittymiskykyä. Ostoreskontran paineita vähentäisi robotisoitu laskunkierto, joka jakaisi laskut automaattisesti oikeaan paikkaan, myös automaattinen tiliöinti koettiin hyödyllisenä. Tavoitetilassa myös Flamma toimisi paremmin ja tarjoaisi selkeämpiä vastauksia ja lyhyempiä polkuja ohjeiden luokse. Ihannetilassa digitaaliset palvelut toimisivat hyvin ja avunsaanti niitä käyttäen olisi helppoa.

Luonnollinen ratkaisu resurssiongelmiin oli lisähenkilökunnan palkkaaminen chat-palvelua varten. Osa ryhmistä pohti ratkaisuja hyvin yksityiskohtaisesti kiinnittäen huomiota pieniin asioihin, toiset puolestaan ajattelivat laajemmalla skaalalla ja ehdottivat ratkaisuja suuriin ongelmiin. Flamman epäselkeyteen toivottiin helpotusta uuden Flamman valmistuessa. Tällä hetkellä intranetin päivitys on käynnissä ja asiantuntijat pyrkivät tekemään siitä selkeämmän päivittämällä tietoa ja luomalla yksinkertaisempia polkuja ohjeiden ja tiedotteiden luokse. Kampusten toimintamallien yhtenäistämiseksi toivottiin selkeitä ohjeita kaikille toimialoille työpajojen ja yhteisten koulutusten kautta. Työnteon tehostamista lisäisi sähköinen ajanvaraus, jolla mahdollistettaisiin keskeytysten vähentäminen ja keskittymisen parantaminen.

Jotta digitaalisesta palvelukanavasta ei tulisi kilpaileva versio lähituella, haluttiin sille selkeä palvelulupaus, jotta työnkuvat eivät menisi ristiin ja säästyttäisiin tuplatyöltä. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi varsinkin yksityiskohtaisissa kysymyksissä, jolloin tiedonanto tulisi ohjata asiantuntijoille. Ostolaskuprosessia tulisi selkeyttää ohjeistamalla tilaajia antamaan oikeat viitetiedot jo tilausvaiheessa, jonka myötä laskunkierron robotisointi helpottuisi ja useat työvaiheet jäisivät välistä nopeuttaen prosesseja.

Tärkeänä koettiin, että YPA-Helpin palvelulupaus on selkeä ja kertoo, missä tilanteissa sinne kannattaa olla yhteydessä. Tietoa tulisi jakaa jatkuvasti eikä mitään toimintoa voi päästää

vain yhden ihmisen taakse. Tähän on ratkaisuna säännöllinen prosessien tarkastelu ja yhteiset tietokannat.

Lopputuloksena koettiin, että ihannetapauksessa YPA-Help antaa lisää aikaa asiantuntijatyölle ja yhtenäistää toimintoja. Työpajassa käytetty mukaeltu tulevaisuusverstaas antoi mahdollisuuden tarkastella omia toimintoja sekä auttoi sitoutumaan YPA-Help prosessiin antamalla mahdollisuuden osallistua sen kehittämiseen ja työstämällä ajatusta digitaalisesta neuvontakanavasta oman työn helpottamiseksi. Tulevaisuusverstaan tulokset on kuvattu taulukossa 3.'

<p>KRITIIKKI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöresurssit ja kiire. Aikaa varsinaisiin työtehtäviin vähän, keskeytyksiä tulee paljon • Tiedonlöytämisen vaikeus Flammassa • Kuka chatissa työskentelee • Kampusten eri toimintatavat • Rinnakkaispalvelut lähituen kanssa • Ostolaskut • Tieto yhden ihmisen takana
<p>TAVOITETILA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä työnjako YPA-Helpin ja lähituen välillä. Asiantuntijoille lisää aikaa hoitaa työtehtävät, kun yksinkertaiset kysymykset kulkevat chatin kautta • Yhtenäiset työskentelymallit eri kampusten välillä • Sujuva ostolaskuprosessi; laskut maksuun ajoissa, robotisoitu laskunkierto ja tiliointi • Ohjeet helposti löydettävissä Flammasta, mikä vapauttaa aikaa asiantuntijatyöhön • Kaikilla pääsy tietoon
<p>TOIMENPIDE-EHDOTUKSET</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävien selkeyttäminen ja priorisointi

	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistetun Flamman selkeyttäminen ja ohjeiden löytämisen helpottaminen • Oma henkilöstö YPA-Helpiin • Työtapojen yhtenäistämistä työpajoilla ja yhteisillä koulutuksilla • YPA-Helpille selkeä palvelulupaus, yksityiskohtaiset kysymykset hoidetaan lähipalveluissa • Chatbotit ja sähköiset ajanvaraukset • Ostolaskuprosessien selkeyttäminen, tilausvaiheessa tarvittavat viitetiedot laskuun, panostusta automatisointiin
--	---

Taulukko 3 Tulevaisuusverstas

4.5 Havainnointi

Eskola & Suoranta (2000, 98-100) määrittelevät osallistuvan havainnoinnin ”aineiston keruutavaksi, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan.” Vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien, havainnoitavien henkilöiden ehdoilla ja tutkijan tulee vaikuttaa tilanteeseen mahdollisimman vähän. Ojasalon et al. (2009, 104) mukaan havainnoijan rooli tulee määritellä jo hyvissä ajoin eikä roolin kätkemistä tai piilottelua pidetä suotavana. Havainnointityö on mahdollisimman järjestelmällistä ja se kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen. Tulokset pyritään kirjaamaan ylös mahdollisimman nopeasti ja havainnoinnissa huomioidaan myös eleitä ja asenteita.

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneltyä tai strukturoimatonta eli joustavaa toimintoa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma määritellään huolellisesti ennen varsinaista tilaisuutta ja laaditaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman monipuolista tietoa asiasta eikä haluta luokitella sitä etukäteen. Molemmissa menetelmissä tulee kuitenkin määritellä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä vaadittava tarkkuus (Ojasalo et al. 2009, 105).

Havainnoinnissa tärkeintä on löytää punainen lanka, johon analyysi ja tulkinta perustuvat. Tarkoitus ei ole kerätä ratkaisua kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle se perustuu. Ha-

vainnoinnin aineisto kuvaa sitä, mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana ja vasta aineistoin analysointi johtaa tulkintaan. Havaintoja tuleekin yhdistää ja pelkistää, jotta mahdollisesta aineiston ilmiöiden yleistäminen (Ojasalo et al. 2009, 107).

Tavalliseen työpäivään liittyy useita eri tapahtumia ja asioita. Tietoa tulee kerätä ihmisiltä, jotka työskentelevät eri tehtävissä tai rooleissa tilanteessa, johon tuote tai palvelu on tarkoitettu (Sinkkonen et al. 2002, 34-36). Havainnoimalla eri toimialojen työpajoja on mahdollista kerätä tietoa palveluiden käyttötilanteista ja näiden avulla laatia toiminta- ja käyttötarinaa YPA-Helpin suunnittelua varten.

4.5.1 Havainnoinnin toteutuksen kuvaus

Havainnointi tapahtui kahdessa työpajassa, joissa pyrittiin selvittämään mitä hyötyä YPA-Help voisi tarjota hallinnon työntekijöille. Havainnoimalla pyrittiin saamaan selville yliopistolaisten asennetta digitaaliselle palvelukanavalle ja samalla kuunnella, millaisia työtehtäviä palvelukanavalle voisi siirtää. Havainnointilomakkeen (taulukko 4) avulla seurattiin, millaisia käyttökokemuksia digitaalisista palveluista on ja miten osallistujat työskentelivät ryhmissä sekä millainen oli tilaisuuksien yleinen asenne.

4.5.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnointilomakkeen avulla selvitettiin osallistujien digitaalisten palveluiden käyttökokeemukset sekä pyrittiin seuraamaan ryhmätyöskentelyä ja yleistä asennetta tilaisuuteen. Lomake oli apuna, jotta osattiin kiinnittää huomiota haluttuihin tapahtumiin eikä pelkästään seurata ympäristöä päämäärättömästi. Lomakkeen avulla pyrittiin löytämään punainen lanka ja tekemään havainnoinnista strukturoitua.

Asenne-erot eri toimialojen välillä olivat selkeät; toiset kokivat, ettei mitään työtä voisi siirtää digitaaliselle palvelukanavalle, toiset siirtäisivät sinne mielellään päivittäisiä kysymyksiä. Osa koki, että chatissä ei pystyttäisi tarjoamaan tarpeeksi henkilökohtaista apua.

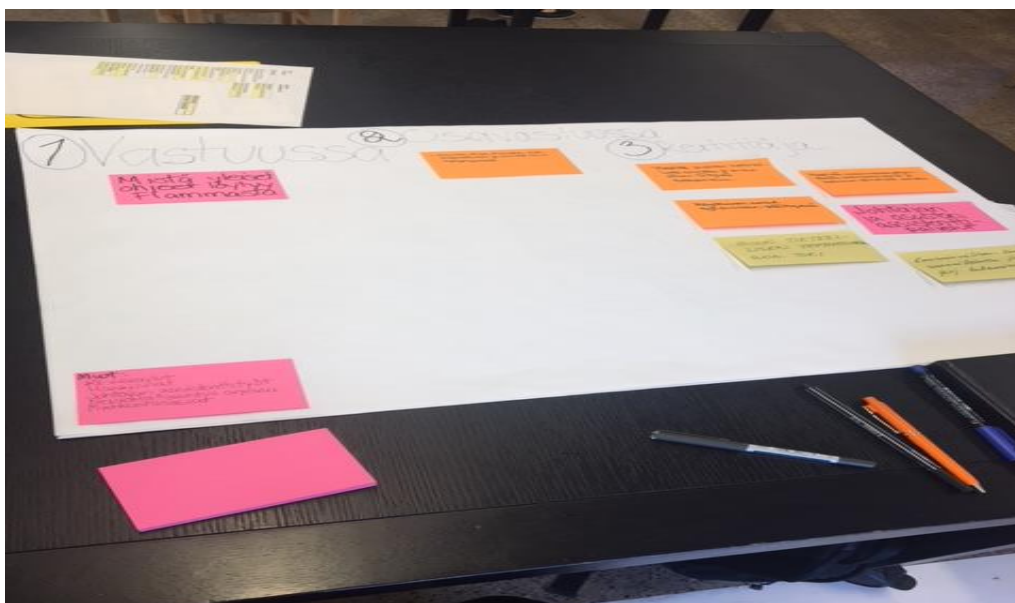
Digitaalisten palveluiden käyttökokemukset	Ryhmätyötyöskentely YPA-Helpiin siirtävistä asioista	Yleinen asenne tilaisuuteen
<ul style="list-style-type: none"> – kokemuksia hyvistä ja huonoista palveluista – chat-palvelut koettiin erityisen hyvinä – pääosin hyviä kokemuksia, yliopiston digitaalisiin palveluihin suhtautuminen oli kriittisempi 	<ul style="list-style-type: none"> – suurin osa ryhmistä pysyi hyvin aiheessa ja teki hyviä ehdotuksia – osa oli sitä mieltä, että mitään nykyistä tehtävää ei voisi siirtää digitaaliselle kanavalle – osalla oli vaikeuksia miettiä tehtävien siirtoa, ennen kuin tiedetään millainen henkilö chatissa tulisi työskentelemään 	<ul style="list-style-type: none"> – yleisesti kriittinen ja kyseenalaistava tunnelma – epäiltiin, tulisiko digitaalinen palvelu toimimaan tässä tarkoituksessa – toiset olivat avoimempia ja kokivat, että palvelusta voisi olla hyötyä – keskittyminen aiheeseen vaikutti olevan osalla hankalaa

Taulukko 4 Havainnointilomake

Ensimmäinen havainnointikohde oli myös ensimmäinen järjestetty työpajatilaisuus (25.9.2018, Helsingin yliopiston Tiedekulma) koskien YPA-Help projektia. Tässä vaiheessa ei tiedetty millainen vastaanotto olisi, sillä digitaalinen palvelu vaikuttaisi paljon muun muassa yleishallinnon työtehtäviin. Osallistujia oli runsaasti, yli 20, ja he ryhmittäytyivät tuttuihin porukoihin. Kysyttäessä hyviä kokemuksia digitaalisista palveluista, esiin nousivat chatit ja käyttöjärjestelmistä esimerkiksi Trafín ja Veron sivut. Kaivattiin itseohjautuvaa järjestelmää, jossa ei voisi tehdä vääriin. YPA-Helpin kohdalla toivottiin selkeää palvelulupausta, yksinkertaisuutta, hyvää hakutoimintoa ja palautemahdollisuutta. Aluksi ideointia tuli niukalti, mutta myöhemmin keskustelua saatiin enemmän. Paikoitellen keskustelu kävikin melko kovaäänisesti ja osittain puhuttiin myös toisten päälle.

Kysyttäessä mitä tehtäviä YPA-Help voisi hoitaa, ajatuksia syntyi paljon. Tehtävän tueksi jaettiin palvelukortit, jotka ovat tiiviitä kuvauksia hallintohenkilöstön eri tehtävistä. Tehtävänanto herätti useita kysymyksiä ja palvelukorttien jakaminen hämmensi omaa tehtävänkuvaa. Koettiin hankalaksi eritellä omasta työstä osia, joita voisi YPA-Helpille ”luovuttaa”. Osa kaipasi apua selkeyttämään YPA-Helpin roolia ja mikä on tulevaisuuden toimenkuva omassa tehtävässä. Joissain kysymyksissä asetettiin puolustus kannalle ja kritisoitiin chatin ja YPA-Helpin mahdollisuuksia. Korostettiin henkilökohtaista palvelua ja vuorovaikutusta. Palvelukanavan rooli koettiin ehkä vähän uhkana omalle työlle ja koettiin, ettei siitä tule olemaan hyötyä.

Osa osallistujista oli sitä mieltä, että yhtään työtehtävää ei voisi siirtää YPA-Helpille tai jos voisi, niin korkeintaan reitittämään pyynnön asiantuntijalle. Myös chatin hyötyä epäiltiin ja arveltiin, että ongelmia ei pystyttäisi ratkaisemaan siellä. IT-tuen chat-palveluiden kokemus kuitenkin on, että 80% palvelupyynnöistä ratkaistaan helpdeskissä. Osallistujat työskentelivät avoimin mielin ja nimesivät useamman työtehtävän, joka voitaisiin hoitaa YPA-Helpissä itsenäisesti tai edes osittain. Ryhmät jakaantuivat melko selkeästi niihin, joiden mielestä mitään ei voisi siirtää ja niihin, jotka olivat valmiita tekemään ehdotuksia YPA-Helpin tehtävistä.



Kuva 2 YPA-Help tehtävänjako ideointia

Keskusteluissa nousi myös esiin tiedekuntien erilaiset käytännöt ja miten keskitetty palvelu ottaisi ne huomioon. Yksi YPA-Helpin tehtävistä onkin yhtenäistää käytäntöjä, ettei olla tilanteissa, jossa jokainen tiedekunta tekee hallinnolliset asiat eri tavoin. Kuten kyselyssä, tässäkin nousi esiin epätietoisuus chatin toiminnasta ja miten siitä voisi olla apua nykyisissä tehtävissä. Kun asiaa oli avattu enemmän, suunnitelmalle oltiin vastaanottavaisempia. Kokoukseen tultiin selvästi kiinnostuneina ja keskustelu pysyi hyvin aiheessa.

Toisessa työpajassa (9.10.2018, Helsingin yliopiston kirjasto) osallistujamäärä oli myös 20 henkilöä ja siitä päätellen aihe herättää mielenkiintoa. Muutama osallistuja saapui paikalle myöhässä. Osalla oli kannettava tietokone mukanaan ja he tekivät samanaikaisesti töitä, mikä luultavasti hieman häiritsi keskittymistä aiheeseen. Digitaalisista palveluista suosituimpana mainittiin chat, hyviä kokemuksia oli yliopiston IT-tuen chat-palvelusta ja jotain sen tapaista oletettiin YPA-Helpinkin olevan. Ilmapiiri oli rauhallinen ja puheenvuorot pyydettiin viittaamalla. Osa osallistujista työskenteli työpajan aikana joko kannettavalla tietokoneella tai puhelimella. Keskittyminen tuntui välillä herpaantuvan ja yksi poistui kesken tilaisuuden. Ryhmätöissä osa keskittyi aiheeseen, osa keskusteli muista asioista.

Kysyttäessä mitä palveluja YPA-Helpiin voisi siirtää, vastaaminen koettiin hankalana, koska ei tiedetty millaisella koulutuksella olevat henkilöt tulisivat siellä työskentelemään. Asiat koettiin haastavampina ja enemmän yksityiskohtaisina, kuin muissa toimialoissa. Esille ei noussut mahdollisuus, että chatissä työskenneltäisiin nykyisen oman työn ohella. Keskustelua syntyi muutenkin niukasti ja painotus oli nykyisissä tehtävissä ja niiden määrässä. Ratkaisua kaivattiin työtehtäviin, joita tällä hetkellä hoidetaan sähköpostin avulla, joka koettiin tärkeimmäksi työvälineeksi. Suurin kysymys oli tulisiko chatin työntekijällä olemaan koulutus kaikkiin toimialoihin ja sen varjolla vastaukset eivät olleet tarkkoja ja jopa vähän kierteleviä. Palvelukortit herättävät myös tässä hämmennystä.

Myös tällä kertaa esiin nousi eri tiedekuntien erilaiset käytännöt työtehtävissä. Sähköinen ajanvarausjärjestelmä koettiin hyvänä ajatuksena. Mobiilipalvelu mainittiin ensimmäistä kertaa ja sitä pidettiin tärkeänä osana digitalisoitumista, ”kun tehdään, niin tehdään kunnolla, ettei järjestelmä vanhene heti”.

Kaiken kaikkiaan eri toimialojen tehtävät ja asenteet ja nousivat vahvasti esiin työpajoissa ja näiden työtehtävien kokoaminen yhden luukun alle vaatii paljon suunnittelua ja testaamista. Toimenkuvat ja tehtävien laatu vaihtelevat toimialojen välillä ja vaikka suurimmalta osalta vastaanotto oli myönteistä, pieni kriittisyys säilyi mielipiteissä. Työpajoissa pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon palautetta ja ideoita digitaalista palvelukanavaa varten, samalla haluttiin myös osallistaa työntekijöitä prosessiin mukaan.

5 Johtopäätökset

Yliopistopalvelut muodostettiin tukemaan yliopiston perustehtäviä resurssitehokkaasti ja käyttäjävälisest. Palvelut ovat monimuotoisia ja ne on koottu eri toimialojen alle. Suuressa organisaatiossa, jolla on monta tehtävää, tarvitaan paljon tukea päivittäisessä työnteossa. Yliopistopalveluiden myötä pyritään selkeyttämään avun löytymistä ja osittain siinä on myös onnistuttu. Toisaalta palveluiden saatavuus on myös koettu joissain tilanteissa hankalaksi löytää. Yliopistopalveluiden jalkauttaminen tutkijoiden ja muiden hallintopalveluita kaipaavien

keskelle onkin yksi tärkeimmistä tavoitteista. Jalkauttamisen ei välttämättä tarvitse tarkoittaa fyysistä sijaintia, vaan palveluiden saavutettavuus voidaan taata myös digitalisoimisen avulla.

Kyselyssä kävi ilmi, että digitalisaatio koetaan yliopistolla hitaaksi. Järjestelmiä on useita ja organisaatiomuutos on hankaloittanut palveluiden löytämistä. Monille on edelleen epäselvää, mistä apua saa ja keneltä sitä tulisi pyytää. Yliopistopalveluiden tarkoituksena on koota yliopistohallinto ”saman katon alle” ja näin helpottaa avun saantia, mutta sen myötä on kuitenkin noussut esiin muita ongelmia, kuten esimerkiksi palveluiden siiloutuminen. Asiakkailta on hankaluuksia tietää, mille toimialalle mikäkin palvelu kuuluu ja pyydetäänkö esimerkiksi palkkaukseen apua talousosastolta vai henkilöstösastolta. Tässä tilanteessa YPA-Help voisi nousta tarpeelliseksi, jolloin asiakas voisi kysyä asiaansa yhdestä paikasta, josta saisi suoraan vastauksen tai ohjattaisiin oikealle henkilölle. Yliopistopalveluiden tulisi jatkossa myös huomioida tiedekuntien erilaiset käytännöt ja pyrkiä yhtenäistämään niitä, jotta palvelu olisi tasa-laatuista ja selkeää.

Digitalisointi on mainittu yliopistopalveluiden toimintasuunnitelmassa yhtenä merkittävänä toimenpiteenä kuten myös koko yliopiston strategiassa. Samaan aikaan henkilöstön kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökunnan digiosaamista ja koulutuksia siihen lisätään. Osa henkilöstöstä kaipaa kuitenkin kasvokkain asioimista ja henkilökohtaista palvelua ja tässä kohtaa asiakkaan toiveet ja palveluntarjoajan toimenpiteet eivät aina kohtaa. Henkilökohtaista asiointia on pyritty vähentämään ohjaamalla asiointia digitaalisiin lomakkeisiin ja sähköisiin ajanvarauksiin. Myös organisaatiomuutos vähensi kasvokkain asiointia tiivistämällä tehtäviä ja muuttamalla hallinnon työnkuvia. Vaikka digitalisointi ei aina vastaakaan asiakkaan toiveita, hyötynä siinä voidaan nähdä kaiken tärkeän tiedon ja muutosten säilyminen järjestelmissä, sen sijaan, että niitä hoidettaisiin vain suullisilla sopimuksilla. Digitaalisuus tuo myös pidemmän aikavälin kustannussäästöjä sekä helpottaa hallinnon työmäärää. Toisaalta samalla se puolestaan lisää asiakkaiden työmäärää, koska se vaatii heiltä enemmän toimenpiteitä. Yliopiston tietopalvelut tulisivatkin kehittää sellaisiksi, että jokainen löytää tarvitsemansa palvelut hallinnosta selviytymiseksi ja käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Marja-Liisa Viherän (2000, 40) mukaan digitalisoitumisesta huolimatta selviytyminen on helpompaa, kun tarjolla on myös palvelupisteitä, joissa koulutettu henkilö opastaa tarvittaessa tietopalvelujen käytössä. Tiedonhaun epäonnistuessa, tulisi olla mahdollisuus kysyä apua suoraan asiantuntijoilta.

Digitaalisuuteen siirtyminen aiheuttaa luonnollisesti muutosvastarintaa, joka voi ilmetä välipitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneen itsesuojeluna. Digitaalisen muutoksen, kuten muidenkin muutosten, tulee lähteä henkilöstöstä ja halusta parantaa asiakaskokemusta sekä omaa työskentelytapaansa. Henkilöstön tulee tietää, mihin muutos vaikuttaa ja miksi toimintaa muutetaan. Tämä kysymys nousi esiin toistuvasti havainnoinnin yhteydessä ja

osoitti henkilöstön huolestuneisuuden muutoksen tilasta. Esiin nousi ristiriitaisia tunteita; toisaalta kaivataan muutosta ja uudistumista, mutta toisaalta taas halutaan, että asiat pysyvät muuttumattomina. Muutoksia halutaan prosessien kehittymiseen ja työtaakan vähentymiseen, mutta samalla ne herättävät myös epävarmuutta omasta työtehtävästä ja sen muuttumisesta. Osa koki, ettei mitään omia tehtäviä voi siirtää digitaaliseksi, mikä kertoo siitä, että viestintä muutoksen suhteen on jäänyt vähäiseksi tai sitä ei ole saatu toimitettua oikeille henkilöille. Yleisesti voidaan sanoa, että ihmiset haluavat ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen, jotta ymmärtäisivät, mistä muutoksessa on kyse. Jotta viesti kulkisi myös hallinnon työntekijöille, henkilökunnalle tulisi järjestää enemmän yhteisöllisiä tapaamisia; työpajoja, koulutuksia ja tiedotuksia. Henkilöstön mukaan saaminen helpottaa muutokseen siirtymistä ja vahvistaa yksilön varmuutta sekä lisää aktiivisuutta.

YPA-Help -projekti on pyrkinyt viestimään hankkeesta osallistamalla kehittämiseen sekä palveluntuottajia että palvelun käyttäjiä. Tämä on osiltaan helpottanut tiedonsaantia ja sitouttanut henkilökuntaa muutokseen, mutta ilmassa on edelleen negatiivisuutta palvelun toiminnan ja tulevaisuuden suhteen. Suurin kysymys varsinkin yliopistopalveluiden henkilökunnassa lienee, kuka YPA-Helpissä tulee lopulta työskentelemään. Tässä vaiheessa projektia siitä ei luonnollisesti ole tietoa, mutta henkilökunnalle tulisi viestiä selkeästi, mikäli tämä tarkoittaa tehtävien muuttumista tulevaisuudessa myös chat-palvelun asiantuntijaksi. Tämä aihe oli suurimpana esillä eri toimialoissa, joissa koettiin, että chatin lisääminen työmäärään olisi kohtuutonta eikä helpottaisi vaan päinvastoin lisäisi työtaakkaa.

YPA-Helpin tulisi myös huomioida, että chatia tulevaisuudessa pyörittävä henkilöstö tarvitsee koulutusta digitaaliseen viestintään. Chattiin vastaaja ei voi olla kuka tahansa, joka ehtii vastaamaan, vaan vaatii hoitajakseen viestinnän ja asiakaspalvelun asiantuntijan. Chatissa viestiminen tulee olla johdonmukaista ja luotettavaa eikä se saa riippua siitä, kuka on sillä hetkellä työvuorossa.

Yliopiston siirtyessä yhä enemmän hyödyntämään digitaalisia palveluja, on selvitettävä, miten asiasta viestitään henkilökunnalle ja miten heidät osallistetaan muutokseen mukaan. Prosessissa tulee myös huomioida sisäiset asiakkaat ja selvitettävä, kuka työskentelee asiakasrajapinnassa asiakkaan kanssa kasvokkain ja kuka digitaalisen viestinnän avulla. Uusille palveluille tulee laatia palvelulupaus, joka kulkee yhtenäisesti yliopiston strategian kanssa. Ennen uusien palveluiden käyttöönottoa, tulisi tehdä laajat käyttäjätutkimukset ja -haastattelut, jotta saataisiin selville, mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. Palveluntuottajia tulee osallistaa, mutta palvelun tarjontaa ei voida laatia vain tuottajien käsityksen mukaan, joka monesti on huolissaan ja epävarma omasta työkuvastaan ja suorituksestaan. Käyttäjähaastattelujen avulla voidaan selvittää mitä käyttäjät tarvitsevat ja tarjota heille myös palveluita, joita he eivät vielä tiedä tarvitsevansa.

Digitaalisten palveluiden tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä ja ne tulisi olla helposti käytettävissä. Uusi laki digitaalisten palveluiden käytettävyydestä (HE 60/2018) koskee julkisen sektorin verkkopalveluita, mutta sen ajatus on syytä huomioida myös YPA-Helpiä suunniteltaessa. Kaikkien yliopiston työntekijöiden tulee olla mahdollista käyttää YPA-Helpiä ja sen tulisi olla yksinkertainen ja selkeä. Verkkopalveluiden suunnitteleminen ja kehittäminen on aikaa vievää prosessi ja fokus tulisikin olla helppokäyttöisyydessä ja ketteryudessa. Hyvä verkkopalvelu toteutetaan suunnittelulla, testaamalla sekä iteroimalla.

Käyttäjälähtöisen palvelun luominen isossa organisaatiossa on haastavaa, sillä tietoa tulisi olla paljon, mutta ei kuitenkaan liikaa. Käyttäjien määrittely on myös hankalaa tilanteessa, jossa käyttäjiä ja asiakkaita ovat sekä palveluntuottajat että varsinaiset asiakkaat. YPA-Helpiä lähdettiin kehittämään hallinnon aloitteesta sisäisten asiakkaiden kokemuksi kuunnelleen. Kaikkia käyttäjiä voi olla vaikeaa saada osallistumaan kehittämiseen tilanteessa, jossa palvelua ei koeta tarpeelliseksi. Toisaalta taas luodaan käyttäjäystävällistä palvelua, joita käyttäjät eivät vielä tiedä edes tarvitsevansa. YPA-Help voiikin osoittautua hyvin toimivaksi, kun se tulee käyttäjille tutuksi.

Panostamalla onnistuneeseen asiakaskokemukseen säästetään kustannuksissa ja annetaan jokaiselle yliopistolaiselle mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä. Sisäisten asiakkaiden kokemus heijastuu suoraan ulkoisiin asiakkaisiin; yliopiston tapauksessa muun muassa opiskelijoihin, rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. YPA-Helpin kohdalla käyttäjä voi olla samalla myös asiakas, joka mahdollistaa hyvän digitaalisen palvelun suunnittelun. Mitä enemmän suunnittelija ymmärtää asiakkaan tilanteita ja niihin liittyviä tarpeita, sen paremmin palvelu ratkaisee asiakkaan ongelmia. Selvittämällä, mitä yliopistopalveluiden työntekijät pystyvät tarjoamaan ja mitä heidän asiakkaansa tarvitsevat, saadaan luotua käyttäjäystävällinen palvelu, joka onnistuessaan vähentää hallinnon työntekijöiden työkuormaa ja vapauttaa heidän työaikaansa asiantuntijatehtäviin.

5.1 Luotettavuuden arviointi ja yleistettävyys

Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeristöä. Luotettavuustarkastelussa arvioidaan sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Tutkimustulosten pitää olla luotettavia eivätkä ne saa johtua sattumasta. Tekstistä ei saa käydä ilmi kirjoittajan omat mielipiteet tai toiveet, johtopäätösten tulee perustua tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. (Kananen 2015, 111-112, 121.)

Tuomen & Sarajärven (2009, 140-141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta, mutta listaavat kahdeksan kohteen listan, joiden perusteella tämä tutkimus arvioidaan:

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus

Tutkimukseen kohteena on Helsingin yliopiston digitaalisen palvelukanavan YPA-Helpin kehittäminen tuottamalla tietoa digitaalisesta asiakaskokemuksesta sekä digitaalisista palveluista sekä niiden käyttäjälähtöisyydestä.

Tutkijan sitoumus tutkimuskohteeseen

Tutkija on Helsingin yliopiston työntekijä ja työskentelee yliopistopalveluissa ja näin ollen aihe vaikuttaa myös tutkijan työnkuvaan tulevaisuudessa. Tutkimusta tehdessä aiheesta kertyi valtava määrä lisätietoa, joka vaikutti myös henkilökohtaiseen mielipiteeseen YPA-Helpin hyödyllisyydestä uutena palvelukanavana.

Aineiston keruu

Aineisto on kerätty avoimia kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella, työpajan järjestämisellä ja sitä fasilitoimalla sekä muiden työpajojen havainnoimisella. Aineistoa kerätessä vastaajille on kerrottu tutkimuksesta sekä sen aiheesta ja että tietoa hyödynnetään opinnäytetyössä. Aineistoa kerätessä on myös havainnoitu yleistä ilmapiiriä tutkimuksen aiheeseen nähden.

Tutkimuksen tiedonantajat

Kysely jaettiin yliopiston henkilökunnalle avoimesti yliopiston sisäisessä viestintäkanavassa Yammerissa. Vastaajille kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja kyselyn tarkoituksesta. Työpajassa ja havainnointitilaisuuksissa osallistujia informoitiin tutkimuksen aiheesta sekä itse tutkijasta.

Tutkija-tiedonantaja suhde

Tiedonantajat vastasivat kyselyyn anonymisti kertoen vain asemansa yliopistolla. Työpajaan osallistuneet sekä havainnoinnin kohteet eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen julkaisua eikä heitä henkilöidä tutkimuksessa. Tutkimus annettiin organisaation edustajalle luettavaksi ennen julkaisua.

Tutkimuksen kesto

Tutkimus suoritettiin ajalla toukokuu - marraskuu 2018

Aineiston analyysi

Aineisto analysointiin tietoperustan ja laadullisen analyysin menetelmillä. Tutkimusaineiston analyysi on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleessa 4.2.2.

Tutkimuksen luotettavuus

Aineistoa on analysoitu laadulliseen tutkimusmenetelmiin perustuen ja siinä on käytetty triangulaatiota eli useita metodeja ja tietolähteitä. Kysely on laadittu avoimilla kysymyksillä, joka mahdollistaa vastaajien omien mielipiteiden esille tuomisen. Tutkimukseen aiheeseen ja teoriaan on paneuduttu runsaasti. Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa kyselyn alhainen osallistumisprosentti sekä tutkijan kokemattomuus havainnoinnissa.

Tutkimuksen raportointi

Tutkimus on raportoitu Laurean opinnäytetyönohjeen mukaisesti.

5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen avulla voidaan kiinnittää huomiota digitaalisten palveluiden käyttäjälähtöisyyteen, asiakaskokemukseen sekä digitaalisiin muutoksiin henkilöstön näkökulmasta. Tietoperustassa käydään läpi ajankohtaisia aiheita digitaalisuudesta, asiakaskokemuksesta, käyttäjälähtöisyydestä sekä muutoksen viestinnästä. Tutkimuksessa käsitellään myös, miten digitaalisuus voi helpottaa organisaation toimintaa.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa kohde kuuluu lähes identtisten tapausten luokkaan, jolloin saadut tiedot ovat hyödynnettävissä vastaavissa tapauksissa. Digitaalisia palveluja suunniteltaessa voidaan hyödyntää yleisesti tutkittuja tuloksia verkkopalveluiden käytettävyydestä ja toimivuudesta. Tietoperustassa on käsitelty asiakaskokemusta ja digitaalisten palveluiden käytettävyyttä useasta eri näkökulmasta ja johtopäätöksissä on pyritty hyödyntämään tätä tietoa.

Tutkimusta voi hyödyntää organisaatioiden digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja asiakaskokemuksen ymmärtämisessä. Käytettävyystekijät ovat hyödynnettävissä organisaatioiden sisäisissä ja ulkoisissa palveluissa, asiakaskokemuksen ymmärtäminen puolestaan palvelee mitä tahansa organisaatiota, joka työskentelee vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Lähteet

Painetut

Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R. & White, D. 2007. Research methods for graduate business and social science students. New Delhi: Response Books.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakkaistasi faneja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus - julkaisuja. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Farner, S. Luthans, F. & Sommer, S. M. 2001. An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality* Vol. 11 No. 5. 350-358.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docento Oy.

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

Folmer, E, Van Gurp, J. & Bosch, J. 2004. Software Architecture Analysis of Usability. *International Workshop on Design, Specification and Verification of Interactive Systems*. July. 35-58.

Gilbert, G. R. 2000. Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality* Vol. 10, No. 3. 178-186.

Harari, O. 1991. Should internal customers exist? *Management Review*, July 1991, 41-43.

Harari, O. 1993. Internal Customer, R.I.P. *Management Review*, June 1993, 30-32.

Hefley, B. & Murphy W. (toim.). 2008. *Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering*. UK: Springer.

Hilbert, D.M. & Redmiles, D.F. 2000. Extracting usability information from user interface events. *ACM Computing surveys (CSUR)*. December 2000, 384-421.

Holzinger, A. 2005. Usability engineering methods for software developers. *Communications of the ACM*, January 2005, 71-74.

Hämäläinen, V. Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan strategia*. Liettua: Talentum Media Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jun, M. & Cai, S. 2010. Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management* Vol. 21, No. 2. 205-223.

Järvinen, P. 2001. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.

Miettinen, S. (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus RY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pitman, T. 2000. Perceptions of Academics and Students as Customers: a survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 22. No. 2. 165-175

Rowles, D. & Brown, T. 2017. Building digital culture. A practical guide to successful digital transformation. UK: Kogan Page Limited.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisneistä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docento Oy.

Shneiderman, B. 2010. Designing the user interface: strategies for effective human-computer interaction. India: Pearson Education.

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer experience. Future trends & insights. UK: Palgrave Macmillan.

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Oyj.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2017. This is service design thinking. Basics - Tools - Cases. The Netherlands: BIS Publishers.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö Oyj.

Swaminathan, A. & Meffert, J. 2017. Digital @ Scale - How you can lead your business to the future with Digital@Scale. USA: John Wiley & Sons Inc.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

Viherä, M-L. 2000. Digitaalisen Arjen viestintä. Miksi, millä ja miten. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. Leading digital: turning technology into busi-
ness transformation. USA: Harvard Business Review Press.

Wiio, A. 2004. Käyttäjätavallisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sähköiset

Aaltio, Iiris: Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 3.12.2018
<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Helsingin yliopiston Intranet. Viitattu 20.9.2018, 29.10.2018 ja 16.11.2018
<https://flamma.helsinki.fi/portal/home/login>

Helsingin yliopisto. Viitattu 19.9.2018
www.helsinki.fi

Horelli, L. & Kaaja, M. Tulevaisuusverstaas. Viitattu 22.10.2018
[http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-
1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10_tulevaisuusverstaas.pdf](http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4d22e3517c354d22e11e4b6b50138f6bf6d716d71/10_tulevaisuusverstaas.pdf)

Tapaustutkimus, University of Arts and Design Helsinki, . Viitattu 3.12.2018.
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>

Rubin, A. Tulevaisuusverstaas. Viitattu 22.10.2018
[https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetel-
mat/tulevaisuusverstaas/](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetel-
mat/tulevaisuusverstaas/)

Kuvat

Kuva 1 Tulevaisuusverstaas työskentelyä	45
Kuva 2 YPA-Help tehtäväjako ideointia	52

Kuviot

Kuvio 1 Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa.....	10
Kuvio 2 Palveluketju (Gilbert 2000, 179, mukailtu)	14
Kuvio 3 Organisaation toimintakyky	17
Kuvio 4 Uuden palvelun käyttöönotto Robert Brinkerhoffin tutkimuksen mukaan	21
Kuvio 5 Ihmisen toiminta ja tuotteen käyttöympäristö (Sinkkonen et al. 2006, 24)	25
Kuvio 6 Käytettävyydestien iterointiprosessi.....	28
Kuvio 7 Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo et al. 2009, 54)	34
Kuvio 8 Käyttäjäprofiili (mukautettu Osterwalder et al. 2014).....	39
Kuvio 9 Hallinnon palveluiden käyttö	41

Taulukot

Taulukko 1 Käytettävät aineistonkeruumenetelmät.....	35
Taulukko 2 Kyselylomake	41
Taulukko 3 Tulevaisuusverstaas.....	49
Taulukko 4 Havainnointilomake	51

