



# Työyhteisöviestinnän palvelumuotoilu - esimiestyön tukemista kehittämässä

Taru Helin

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työyhteisöviestinnän palvelumuotoilu - esimiestyön tukemista kehittämässä**

Taru Helin  
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan  
koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2019

Taru Helin

### Työyhteisöviestinnän palvelumuotoilu - esimiestyön tukemista kehittämässä

Vuosi	2019	Sivumäärä	62
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää valtioneuvoston yhteisen virtuaaliryöpydän työtilaa, joka on valtiovarainministeriön esimiesten käytössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi valtiovarainministeriön henkilöstöhallinto, joka toimii työtilan sisällöntuottajana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työtilaa on mahdollista kehittää palvelemaan paremmin esimiesten tarpeita ja millainen työtila tukisi henkilöstöhallinnon ja esimiesten välistä viestintää. Tavoitteena oli luoda työtilaa hyödyntävä prototyyppi, jota olisi mahdollista käyttää HR-palveluiden työyhteisöviestinnän kanavana henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä. Viestintää tarkastellaan palveluna ja opinnäytetyön tarkoituksena oli palvelumuotoilua hyödyntäen selvittää, minkälaista sisältöä esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään.

Teoreettinen viitekehys koostuu tässä opinnäytetyössä viestinnästä, työyhteisöviestinnästä ja johtamisviestinnästä. Viestintää tarkasteltiin organisaation näkökulmasta. Työyhteisöviestinnän osalta pohdittiin viestinnän merkitystä työyhteisössä ja perehdyttiin strategiseen työyhteisöviestintään. Johtamisviestintää käsiteltiin lisäksi työyhteisöviestinnänjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmista.

Esimiesten käytössä olevaa työtilaa kehitettiin palvelumuotoilun Double Diamond -mallin mukaisilla vaiheilla löydä, määritä ja kehitä. Löydä -vaiheessa kerrytettiin asiakasymmärrystä perehtymällä valtioneuvoston yhteiseen virtuaaliryöpytään, Kampukseen. Menetelminä käytettiin kohderyhmän teemahaastatteluita, sisällönanalyysiä ja samankaltaisuuskaaviota. Määritä -vaiheessa luotiin kolme esimiespersoonaa, joita käytettiin ideoinnin tukena löydä -vaiheen yhteissuunnitteluun perustuvissa työpajoissa. Työpajoissa käytetyt menetelmät olivat aikajana, aivorihi, Business Model Canvas, miellekartta, ideakävely ja prototyyppi. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin pilotointi eli toiminta -vaihe.

Kehittämistyön tuloksena luotiin konkreettinen työtilaa hyödyntävä prototyyppi, joka on mahdollista ottaa testikäyttöön valtiovarainministeriössä. Varsinainen testaus rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle mutta kehittämistyön lopullinen hyöty ja konkreettinen toimivuus saadaan selville vasta, kun konseptia kokeillaan ja pilotoidaan käytännössä. Esimiesten työtilaa olisi mahdollista kehittää edelleen kartoittamalla prototyyppiin perustuvia käyttäjäkokeimuksia, tunnistamalla kehityskohdat ja muokkaamalla prototyyppiä saadun palautteen mukaisesti.

Työtilan prototyyppi on kehitetty palvelemaan valtiovarainministeriön esimiehiä olemassa olevan virtuaaliryöpydän sisältöjä ja rakennetta hyödyntäen. Kehittämistyön menetelmiä, tuloksia ja prototyypin ominaisuuksia on kuitenkin mahdollista soveltaa myös muihin intranetin kehittämisprojekteihin.

Asiasanat: viestintä, työyhteisöviestintä, palvelumuotoilu

Taru Helin

Designing a Service Design Approach to Corporate Communication: Developing Managerial Work

Year 2019

Pages

62

The objective of this thesis was to develop a communal intranet-based workspace for the Finnish Government. This specific digital workspace was created for the managers of the Ministry of Finance. The commissioner of this thesis was the HR department of the aforementioned ministry. The HR-department is the content provider of said workspace.

The purpose of this the thesis was to establish how the workspace could be developed to better serve its users and what kind of workspace would benefit the internal communication between HR and the managers of the ministry. The main objective was to create a prototype based upon the workspace that could be used as an internal communication channel between the two parties. Communication is viewed as a service and the objective the thesis was to define, what kind of HR content the managers of the ministry require by using service design.

The theoretical framework of this thesis is divided into three sections. The first one covers corporate communication from an organization's point of view. The second section introduces what internal communication is and means within an organization. This section also introduces the strategic aspects of internal communication. The last section focuses on leadership communication.

The intranet-based workspace was developed using the first three phases of Design Council's Double Diamond design process: Discover, Define and Develop. The aim of the first phase was to gain a clear customer-based understanding by attaining information about the digital workspace in question and its users. The methods used were an in-depth interview, content analysis and affinity diagram. The define phase consisted of creating three personas based on the analysis of the first phase. These were then used in ideation workshops in the Develop phase. The arranged co-creating workshops utilized methods including timeline, brainstorming, Business Model Canvas, mind map and brainwriting.

As a result of the study, a prototype and a concrete model of the workspace was created. This model is to be tested by the Ministry of Finance. The actual testing phase was not included in this thesis, but the final benefits of this development process can only be assessed after the concept has been trialed in action. The workspace can be further developed based on user experiences.

The prototype has been designed for the managers of the Ministry of Finance using the contents and structure of the existing intranet. However, the methods, results and features of the prototype can be applied in other intranet development projects.

Keywords: corporate communication, internal communication, service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Valtiovarainministeriö .....	7
3	Viestintää työyhteisössä.....	10
3.1	Viestintä .....	10
3.2	Työyhteisöviestintä .....	11
3.3	Strateginen työyhteisöviestintä .....	13
3.4	Johtamisviestintä .....	14
3.5	Tutkimuskohteena viestintä .....	16
4	Työyhteisöviestinnän palvelumuotoilu .....	18
4.1	Kehittämistyö .....	19
4.2	Palvelumuotoilu .....	20
4.2.1	Palvelumuotoilun pääperiaatteet .....	21
4.2.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	22
4.3	Löydä -vaihe .....	23
4.3.1	Valtioneuvoston yhteinen virtuaalityöpöytä .....	24
4.3.2	Kampus.....	25
4.3.3	Kampuksen työtilat.....	27
4.3.4	Teemahaastattelu .....	28
4.3.5	Haastattelujen toteutus ja tulokset .....	29
4.4	Määritä -vaihe .....	34
4.5	Kehitä -vaihe.....	36
4.5.1	Esimiesten työpaja .....	37
4.5.2	Henkilöstöhallinnon työpaja .....	42
4.5.3	Prototyyppi .....	49
5	Tutkimusetiikka ja luotettavuus .....	50
6	Johtopäätökset .....	51
	Lähteet.....	54
	Kuviot .....	57
	Taulukot .....	58
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Valtiovarainministeriön henkilöstöhallinnossa on todettu tarve kehittää esimiesten HR-palveluiden sisäistä viestintää. Ministeriö otti syksyllä 2018 käyttöön valtioneuvoston yhteisen virtuaalityöpöydän, Kampuksen, joka toimii valtioneuvoston yhteisenä intranettinä. Kampus toimii tällä hetkellä pääasiallisena HR-palveluiden viestikanavana koko henkilöstölle esimiehet mukaan lukien.

Henkilöstöhallinto loi keväällä 2019 ministeriön esimiesten käyttöön oman, esimiehille rajatun työtilan. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten työtilaa on mahdollista kehittää palvelemaan paremmin esimiesten tarpeita ja millainen työtila tukisi henkilöstöhallinnon ja esimiesten välistä viestintää. Lisäksi tarkoituksena oli palvelumuotoilua hyödyntäen selvittää, minkälaista sisältöä esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään. Työtilan tarkoitus on toimia yhtenä sisäisen viestinnän kanavana keskittyen rajattuun kohderyhmään eli esimiehiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli opinnäytetyön tuloksia hyödyntäen tuottaa prototyyppi, jonka avulla viestintää ja yhteistyötä työtilassa voidaan erikseen toteutettavan testauksen jälkeen jatkossa toteuttaa.

Opinnäytetyö toteutettiin uudistamisperusteisena tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja sen lähtötavoitteena oli kehittää valtiovarainministeriön HR-palveluiden sisäistä viestintää esimiehille. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö rajattiin koskemaan esimiesten Kampus-työtilaa. Opinnäytetyössä työtilan viestintää tarkastellaan palveluna, joten kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun avulla kehitettiin asiakaskeskeinen ja asiakasnäkökulmaa korostava lähestymistapa HR-palveluiden sisäiseen viestintään rajatulle kohderyhmälle eli esimiehille.

Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun Double Diamond -mallin mukaisilla vaiheilla löydä, määritä ja kehitä. Löydä -vaiheessa opinnäytetyön taustatutkimus toteutettiin perehtymällä intranet Kampukseen. Tämän lisäksi menetelminä käytettiin haastatteluja, sisällönanalyysiä ja samankaltaisuuskaaviota. Määritä -vaiheessa luotiin kolme esimiespersoonaa, joita käytettiin ideoinnin tukena löydä -vaiheen yhteissuunnitteluun perustuvissa työpajoissa. Työpajoissa käytettiin menetelminä aikajanaa, aivoriisiä, Business Model Canvasta, miellekarttaa, ideakävelyä ja prototyyppiä. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin toimita -vaihe.

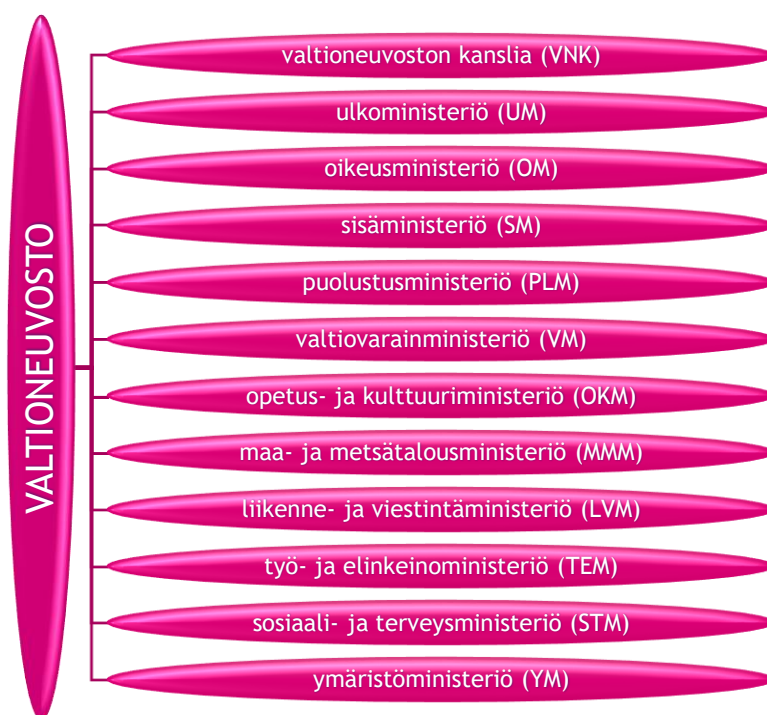
Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään kehittämistyön toimeksiantaja eli valtiovarainministeriö. Kolmannessa luvussa käsitellään teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteiden eli viestinnän, työyhteisöviestinnän ja johtamisviestinnän teoriaa. Neljäsluku käsittelee opinnäytetyön toiminnallista osuutta eli työyhteisöviestinnän palvelumuotoilua. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimusetiikkaa ja luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset.

## 2 Valtiovarainministeriö

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja eli valtiovarainministeriö. Ministeriön toimikenttää avataan esittelemällä ensin valtioneuvosto ja nykyinen hallitus kokonaisuudessaan.

Suomen perustuslain (1999/731) mukaan valtiovalta kuuluu kansalle, jota edustaa eduskunta. Valtiovalta on kolmijakoinen: lainsäädäntö-, hallitus- ja tuomiovalta. Ensin mainittua harjoittaa eduskunta, toista tasavallan presidentti yhdessä eduskunnan luottamuksesta nauttivan valtioneuvoston kanssa ja viimeistä riippumattomat tuomioistuimet.

Ylin toimeenpanovalta on Suomen Hallitusmuodon (94/1919) mukaan uskottu tasavallan presidentille, jonka ohessa on valtion yleistä hallitusta varten oleva valtioneuvosto. Valtioneuvostoon kuuluvat pääministeri sekä tarvittava määrä ministereitä. Tällä hetkellä valtioneuvosto koostuu 12 ministeriöstä, jotka on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: Ministeriöt (Valtioneuvosto 2019a).

Tasavallan presidentti nimitti itsenäisen Suomen 75. hallituksen 6.6.2019. Pääministeri Antti Rinteen hallitus koostuu 19 ministeristä, jotka edustavat Suomen Sosiaalidemokraattista Puoluetta (SDP), Suomen Keskustaa (Kesk.), Vihreää Liittoa (Vihr.), Vasemmistoliittoa (Vas.) ja Suomen ruotsalaista kansanpuoluetta (RKP). (Valtioneuvosto 2019b.) Ministeriökohtainen ministerijako puolue-edustuksineen on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2: Nykyinen hallitus (Valtioneuvosto 2019b).

Edellä mainitun mukaan Suomen Sosiaalidemokraattisella Puolueella on seitsemän ministerisalkkua, Suomen Keskustalla viisi, Vihreää Liitolla kolme, Vasemmistoliitolla kaksi ja Suomen ruotsalaisella kansanpuolueella kaksi. (Valtioneuvosto 2019b).

Valtiovarainministeriö on yksi edellä mainituista ministeriöistä. Ministeriötä johtaa valtiovarainministeri, joka tällä hetkellä on Mika Lintilä. Toisena ministerinä toimii tällä hetkellä kunta- ja omistajaohjausministeri Sirpa Paatero. Lintilän ja Paateron työnjaosta on sovittu hallitusta muodostettaessa. (Valtiovarainministeriö 2019a.) Lintilän ja Paateron johdolla valtiovarainministeriö uudistaa, ohjaa ja luo toimintaedellytyksiä omalle toimialalleen eli



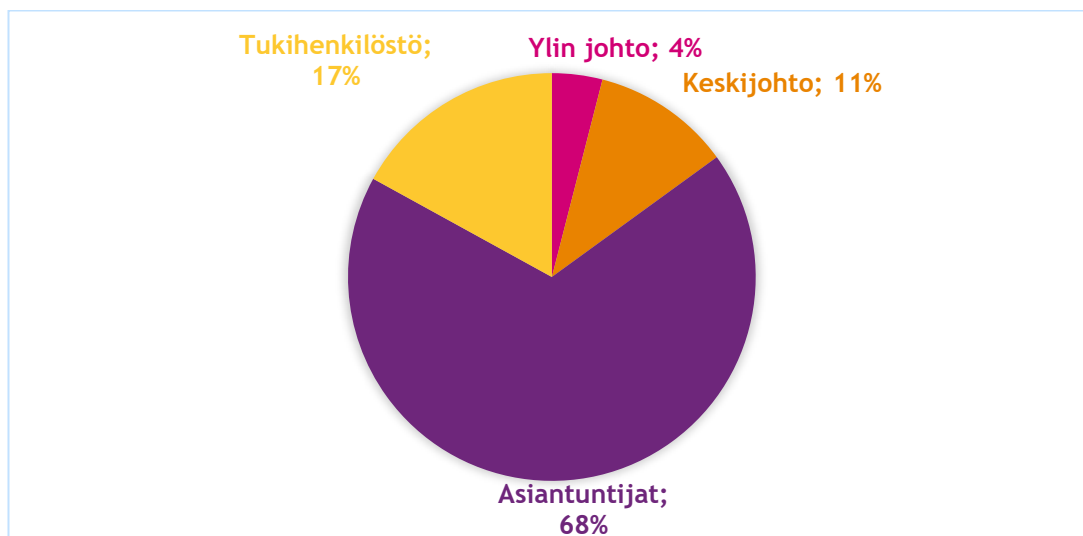
taloudelle sekä julkiselle hallinnolle. Valtiovarainministeriö tekee vuosittain valtion talousarvion. Lisäksi ministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Valtiovarainministeriö vastaa rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelun lisäksi myös kuntahallinnon lainsäädännön ja kuntatalouden kehittämisestä. Ministeriö valmistelee julkisen hallinnon kehittämisperiaatteet, toimii suunnannäyttäjänä julkisen hallinnon digitalisaatiossa, kehittää valtiohallinnon ohjausjärjestelmiä ja vastaa valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Lisäksi valtiovarainministeriö osallistuu EU:n ja useiden kansainvälisten rahoituslaitosten ja järjestöjen toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2019b.)

Valtiosihteeri toimii ministeriön korkeimpana virkamiehenä tehtävänänsä ministeriön toiminnan johtaminen ja valvominen (Valtioneuvosto 2019a). Valtiovarainministeriön ylimmästä virkamiesjohdosta vastaa näin ollen valtiosihteeri kansliapäällikkönä Martti Hetemäki apunaan kansainvälisten ja rahoitusmarkkina-asioiden alivaltiosihteeri Tuomas Saarenheimo, hallintopolitiikan alivaltiosihteeri Päivi Nerg, taluspolitiikan koordinaattori Markus Sovala sekä hallinto- ja kehitysjohtaja Juha Majanen (Valtiovarainministeriö 2019c). Yhteensä ministeriössä työskentelee noin 360 henkilöä eri osastoilla, jotka on esitelty kuviossa 3 (Valtiovarainministeriö 2019d).



Kuvio 3: Osastojako valtiovarainministeriössä (Valtiovarainministeriö 2019d).

Valtiovarainministeriön (2019e, 39-40) vuoden 2018 tilinpäätöksen mukaan määräaikaissa virkasuhteissa työskenteli 18% ministeriön henkilöstöstä. Määräaikaisuus perustui useimmiten sijaisuuteen tai työn luonteeseen. Henkilöstön jakautuminen henkilöryhmiin prosenttiosuudessa koko henkilöstöstä on esitelty kuviossa 4 (Valtiovarainministeriö 2019e, 39.)



Kuvio 4: Valtiovarainministeriön henkilöryhmät (Valtiovarainministeriö 2019e, 39).

Naisten osuus henkilöstöstä oli vuonna 2018 61% ja keski-ikä 46 vuotta. 76% henkilöstöstä oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. 9% oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon, 10% alimman korkea-asteen koulutuksen ja keski- tai perusasteen koulutuksen 4% ministeriön henkilöstöstä. (Valtiovarainministeriö 2019e, 39-40.)

### 3 Viestintää työyhteisössä

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön eli tutkimuksellisen kehittämistyön keskeiset käsitteet liittyen viestintään työyhteisössä. Määriteltävät käsitteet ovat viestintä, työyhteisöviestintä ja johtamisviestintä. Lisäksi luvussa pohditaan viestinnän merkitystä työyhteisössä, esitellään työyhteisöviestinnän johtamista, strategista työyhteisöviestintää ja muutosviestintää. Luvun viimeisessä osiossa tutustutaan viestintään tutkimuskohteena. Viestinnän tietoperusta auttaa ymmärtämään kehittämistyön viitekehystä.

#### 3.1 Viestintä

Viestintä tarkoittaa sosiaalisen vuorovaikutuksen perustaa, joka mahdollistaa organisaatioiden olemassaolon ja toiminnan. Viestintä on kielellistä tai nonverbaalista tarinankerrontaa, josta seuraa ja joka herättää esimerkiksi mielipiteitä, tunteita, pohdintaa ja toimintaa. (Juholin 2017, 22.) Viestintä on tiedon siirtämisen lisäksi asioiden yhteistä pohtimista (Åberg 2006, 83). Viestintä voidaan nähdä prosessina, jossa tarkoituksen antamisen kautta tehdään päätelmiä asioiden tilasta ja jossa kyseinen tulkinta välitetään muiden tietoisuuteen vuorovaikuttavan verkoston kautta (Åberg 2006, 93). Lisäksi viestintä on ennakoimista, tiedottamista ja taustoittamista. Asioita pyritään selventämään ja tekemään niistä paremmin ymmärrettäviä. Viestit kulkevat aktiivisesti moneen eri suuntaan. Ideaalisen viestinnän tunnusmerkkejä ovat avoimuus, oikea-aikaisuus ja pyrkimys mahdollisimman laajaan kattavuuteen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6.)

Viestintä on harvoin lineaarista ja yksiselitteistä ja sen vaikutus voi vaihdella monesta eri syystä. Näitä ovat mm. vastaanottajien saavutettavuus, sisällön ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja viestintäympäristö. Joskus viesti voi törmätä myös tietoiseen torjuntaan, jolloin sitä ei hyväksytä ja siitä ollaan eri mieltä. Viestinnän kehittämisessä auttaa kohdetuntemus: kelle, miten ja missä halutaan viestiä. (Juholin 2017, 24.) Myös ympäristöllä on väliä. Viestin asiasisältö voi saada uusia merkityksiä, jos se jaetaan muiden kanssa esimerkiksi yhteisessä tilaisuudessa (Juholin 2017, 25).

Viestintää tarvitaan, jotta organisaatiot ja yhteiskunta pysyvät toiminnassa (Juholin 2017, 39). Toimiva työyhteisö edellyttää viestintää esimerkiksi tavoitteiden, töiden jakamisen ja niiden arvioinnin kommunikoimiseen. Viestintä on yksi työyhteisön resursseista, joka vaatii suunnitelmallisuutta, ohjausta ja valvontaa. (Åberg 2006, 96.) Viestinnällä on organisaatiossa useita strategisia tehtäviä, jotka vaikuttavat sen menestys- ja toimintakykyyn. Vaikutukset voivat olla joko suoria tai välillisiä. (Juholin 2017, 47.)

Viestintä on merkityksellinen osa kaikkea kanssakäymistä ja inhimillistä toimintaa. Näin myös organisaatiossa eli työyhteisössä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6.) Työyhteisöllä on keskeinen funktio organisaation menestyksessä. Organisaatio määrittää työlleen selkeät päämäärät, strategiat, mittarit ja resurssit mutta näiden kommunikointi työyhteisön sisällä ratkaisee työn tulokset ja uudistumismahdollisuudet sekä toimii myös perustana myös työhyvinvoinnille. (Juholin 2017, 35.) Yhteisöviestintä tarkoittaa suunnitelmallisesti johdettua ja toteutettua viestintää, jonka tarkoituksena on arvontuotto organisaatiolle sen sidosryhmiä unohtamatta (Juholin 2017, 29). Yhteisöviestintä on suhteiden luontia ja niiden ylläpitoa. Toimiva yhteisöviestintä osallistaa ihmisiä tukien yhteisöllisyyttä, mahdollistaen jatkuvan uudistumisen ja vaikuttaen työhyvinvointiin. (Juholin 2017, 33.)

Yksi aikamme suurista haasteista on työhyvinvointi, jonka kehittäminen edellyttää mukautumiskykyä sekä avarakatseisuutta ja joka edistää produktiivisuutta. Työn tuottavuuden merkitys kasvaa työmarkkinoiden muuttuessa. Työelämässä viihtyminen ja jaksaminen korostuvat. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12.) Hyvä ja toimiva viestintä tukee työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat mm. viestinnän vuorovaikutuksellisuus, työn teosta saatu palaute ja avoimen viestinnän mahdollistama luottamuksellinen ilmapiiri. Näillä tekijöillä on vaikutus myös työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa ja sairaspöissaolojen määrään. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7.)

### 3.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnässä kaikki työyhteisön jäsenet ovat viestijöitä. Työyhteisöviestintä liittyy jokaisen työntekijän tehtäviin ja työhön. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 20.) Jokainen työyhteisön jäsen on näin ollen myös vastuussa viestinnän onnistumisesta, viestien välittymisestä ja koko työyhteisön toimivuudesta (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 10).

Jokainen työntekijä on velvollinen tuomaan esille tärkeät työyhteisöä tai työtä koskevat asiat kollegoiden ja esimiesten kanssa (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 20).

Viestintä työyhteisössä on tiedon vuorovaikutuksellista kommunikointia ja jakamista, tiedon tulkintaa ja uuden sellaisen luomista. Viestintä kulkee työyhteisössä moneen eri suuntaan. Työyhteisöviestintä tapahtuu paitsi organisaation sisällä, myös sen ulkopuolelle ulottuvilla foorumeilla ja verkostoissa. Työyhteisön jäsenet toimivat osana viestintäkenttää oman tehtävänsä valtuuttamina ja sen asettamissa raameissa. (Juholin 2017, 118.)

Tapa tehdä työtä on tänä päivänä erilainen menneeseen verrattuna. Työn tekeminen ei rajoitu työpaikalle, vaan sitä tehdään yli geografisten ja organisaatorajojen ulottuvissa monikulttuurisissa projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa digitaalisia alustoja hyödyntäen. Tiedon jakamisen merkitys korostuu ja työyhteisön on toimittava ja viestittävä interaktiivisesti ja vastavuoroisesti. (Juholin 2017, 119-120.)

Työyhteisön tulee määrittää oman viestintänsä infrastruktuuri ja pelisäännöt. Viestinnän tapahtuessa jatkuvasti ja kaikkialla, sitä ei ole mahdollista kontrolloida. Luottamus viestijöihin eli työyhteisön jäseniin, näiden harkintaan ja etikkaan korostuu. Tiedon määrän kasvaessa tietotulvaksi painottuu myös ihmisten välinen keskinäisviestintä ja vuorovaikutus. Vapaamuutoinen keskustelu terävöittää ja kohentaa ymmärrystä, kiinnittää huomiota oleellisiin kysymyksiin ja auttaa huomioimaan ihmisten tiedot ja tunteet. (Juholin 2017, 120-121.)

Työyhteisöviestinnän tapahtumapaikkana toimii pääasiassa työympäristö. Viestinnän olemukseen kuuluu, että se on välitöntä, kasvokkain tapahtuvaa toimintaa, joka täydentyy tarvittaessa digitaalisesti. Työyhteisöfoorumit ovat moninaisia vaihdellen pysyvästä muuttuvaan ja vapaamuutoisesta viralliseen. Myös foorumit voivat olla digitaalisia, jolloin niihin osallistuminen ei ole aikaan tai fyysiseen paikkaan sidottu. Digitalisuus luo edellytykset uudentaville toiminta- ja viestintätavoille, joissa painottuvat keskustelevuus ja kaikkien mukaan ottaminen kollektiivisten asioiden käsittelyyn. (Juholin 2017, 128.) Myös työyhteisöviestinnän kanavat ovat monimuotoisia. Perinteisiä tällaisia ovat mm. uutiskirjeet, ilmoitustaulut ja tiedotustilaisuudet. Digaikana nämä ovat siirtyneet osin tai kokonaan itranettiin, joka toimii pysyvänä tietovarantona ja sähköisenä työpöytänä. (Juholin 2017, 129-130.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tiedon on oltava saatavilla helposti ja koko ajan. Tämä edellyttää erilaisia foorumeita työyhteisölle, joissa voi kommunikoida keskenään virallisesti, spontaanisti tai jollakin tavalla näiden väliltä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.) Työyhteisöviestinnän monimuotoiset foorumit voivat olla fyysisiä tai digitaalisia paikkoja, joissa työyhteisön jäsenet operoivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Tarkoituksena on johdetusti luoda työnteon edellytykset. Vastuullinen dialogi parantaa työssä tarvittavan tiedon saatavuutta ja sen vaihdantaa sekä vahvistaa itse työyhteisöä mahdollistaen uuden oppimisen. Viestinnän funktiona

on töiden sujuvuus, työyhteisön menestyminen ja sen jäsenten hyvinvointi. (Juholin 2017, 121.)

### 3.3 Strateginen työyhteisöviestintä

Liiketoiminnassa strategia tarkoittaa niitä periaatteita, joiden varaan yrityksen menestys markkinoilla rakennetaan. Liiketoimintastrategiassa kuvataan tavat erottua muista toiminnoista, tavat vedota asiakkaisiin ja tavat kannattavaan toimintaan. Strategiaa tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2013, 51-52.) Strateginen työyhteisöviestintä puolestaan tarkoittaa, että itse viestimisellä on tarkoitus ja se etenee kohti määrättyä suuntaa ja asetettuja tavoitteita pohjautuen organisaation vastaaviin. (Juholin 2017, 121). Toisin sanoen viestintä on selkeät tavoitteet omaavaa vuorovaikutusta, jonka yksi tehtävä on toteuttaa strategiaa. Viestintä on pehmeä ja inhimillinen tapa toteuttaa strategiaa. Parhaimmillaan onnistuessaan se saa yksilöt innostumaan. Pahimmillaan epäonnistuessa sillä puolestaan on riski uuvuttaa ja lannistaa yksilöitä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 8.)

Viestintä on kaikessa tekemisessä läsnä oleva tekijä, joka perustuu työyhteisöjäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteyksien ylläpitoon sidosryhmiin. Strategisella työyhteisöviestinnällä voidaan katsoa olevan neljä eri ulottuvuutta. Näistä ensimmäinen on johdettu keskustelu, joka tarkoittaa työyhteisön sisällä käytäviä yhteisiä vuorovaikutustilanteita, jotka auttavat työyhteisöä ymmärtämään organisaation strategian ja tavoitteet ja toimimaan niiden mukaisesti. Yhteiset keskustelut mahdollistavat työntekijöiden sitoutumisen suunnitelmiin ja antavat vaikuttamismahdollisuuden, joka puolestaan parantaa työnteon merkityksellisyyttä tekijöilleen. (Juholin 2017, 121-122.)

Toinen strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuuksista on faktapohjaiseen tietoon perustuva tiedottaminen. Selkeä informointi mahdollistaa tiedon saatavuuden ja jakamisen. Olennaisia tekijöitä ovat sisällön samankaltaisuus sekä täydentävän tiedon saatavuus ja päivittyminen. Tiedottaminen on rutiinia, joka vaatii vastuuhenkilöiden selkeän työnjaon. Tärkeää on myös työyhteisön jäsenten oma aktiivisuus: tietoa etsitään ja jaetaan oma-aloitteisesti. (Juholin 2017, 123-124.)

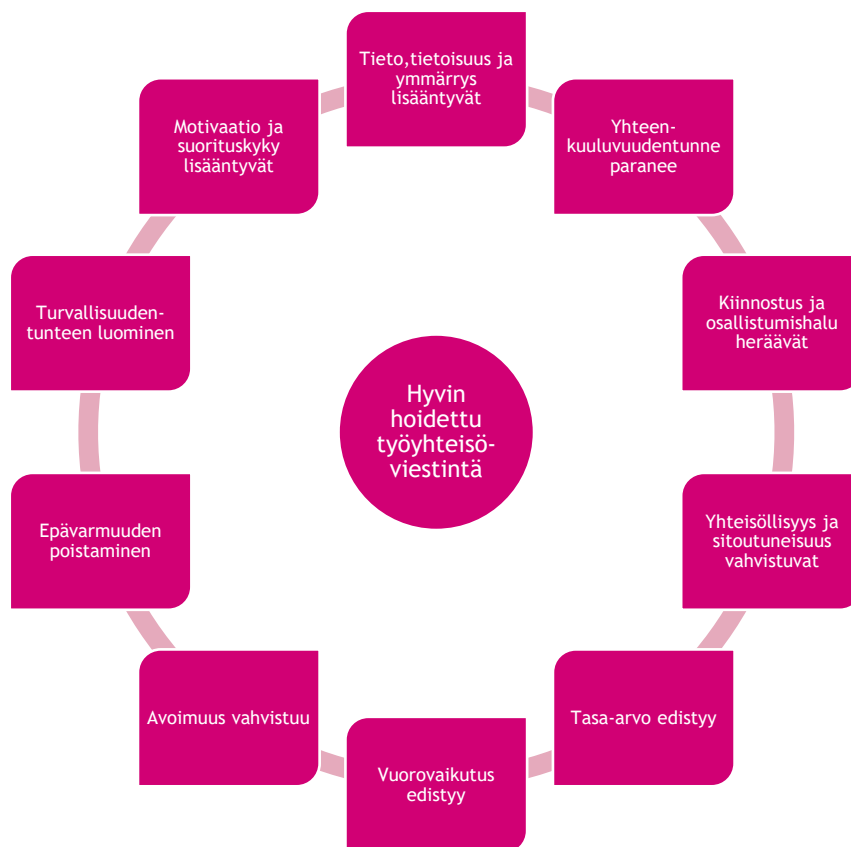
Yhteisöllisyyden muodostaminen ja vahvistaminen on strategisen työyhteisöviestinnän kolmas ulottuvuus, joka mahdollistaa työyhteisöön sitoutumisen. Yhteenkuuluvuuden rakentaminen edellyttää työtä: yhteistä aikaa, paikkaa ja sitoutumista yhteiseen asiaan. Yhteisöllisyyden toteutuessa hyödyt ovat moninaisia. Työyhteisö pääsee yhdessä nauttimaan saavutuksistaan ja kehittämään toimintaansa. Yhteisöllisyys auttaa myös epäonnistumisissa. Yksilöitä ei syyllistetä, onnistumisten lisäksi pettymyksiä käsitellään yhdessä ja virheistä opitaan. (Juholin 2017, 124.)

Neljäs ja viimeinen strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuuksista on vastuullinen dialogi, joka tarkoittaa oikeutta, velvollisuutta ja näiden mukanaan tuomaa vastuuta kommunikoida työyhteisön sisällä ja sitä ympäröivissä verkostoissa. Dialogi tarkoittaa yksilöiden välistä toimintaa, jossa jaetaan merkityksiä ja luodaan ymmärrystä sekä uutta tietoa. Aktiivinen kuunteleminen on avainasemassa. Erilaiset näkemykset hyväksytään ja tunteet sallitaan. Vastuullinen dialogi mahdollistaa yhteisen pohdinnan ja rohkaisee rakentavaa kritiikkiä. Ratkaisuja esitetään yhteisöllisesti. Tämä vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja työhön sitoutumista. (Juholin 2017, 125-126.)

### 3.4 Johtamisviestintä

Työyhteisöviestinnässä viestijöinä toimivat kaikki työyhteisön jäsenet. Viestimisellä ei tänä päivänä ole teknisiä esteitä ja viestit leviävät laajalle. Viestinnän tulee kuitenkin olla suunniteltua ja sitä pitää johtaa. (Juholin 2017, 120.) Viestintä ja johtaminen kulkevat tiukasti käsi-kädessä. Menestyksekkään johtamisen edellytys on viestintä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 11.)

Johtamisviestintä tarkoittaa johtamistyötä, joka tapahtuu organisaation puitteissa ja jossa asioiden tulkinta korostuu. Johtamisviestintä on tarvittavan tiedon luomista, vastaanottamista ja jakamista, työn suuntaamista, valvontaa, motivointia, työn organisointia, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden luomista. (Åberg 2006, 93 ja 204.) Viestinnän päämääränä on luoda ja ylläpitää töiden sujuvuutta, työntekijöiden hyvinvointia ja menestystä koko työyhteisölle (Juholin 2017, 121). Hyvin johdettu ja hoidettu työyhteisöviestintä luo edellytykset organisaation koko toiminnalle. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6.) Sen edut on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5: Hyvin hoidetun työyhteisöviestinnän edut (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7).

Johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli kaikessa viestinnässä. Johtamisviestintä rakentaa kaiken kattavaa kokonaiskuvaa. Johdolla on lähtökohtaisesti kaikkein kattavin ja ajantasaisin tieto organisaatiosta ja sen sisällä tapahtuvista asioista. (Juholin 2017, 133.) Johdon ja esimiesten vastuulla on työyhteisöviestinnän riittävyys ja avoimuus. Esimiehen tulee viestinnän avulla tuoda esille ja taustoittaa strategiset linjaukset, toiminnan tavoitteet ja sen mahdolliset muutokset. Viestimällä esimies esittelee ja avaa näiden käytännön merkitystä alaisilleen luoden samalla edellytykset yhteiselle keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Viestintä jalostaa tiedon ymmärrettävään ja hyväksyttävään muotoon, jolloin tiedon on mahdollista muuttua toiminnaksi. Esimiesten rooli on näin ollen ratkaiseva organisaatiota koskevien mielikuvien synnyssä ja motivaation, arvostuksen, sitoutumisen ja innovoinnin mahdollistamisessa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 11-12.) Lisäksi esimiehillä on suuri rooli määriteltäessä, mitä tapoja ja tietoa käytetään henkilöstölle viestittäessä (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 18).

Maailman muutosvauhti on valtava. Organisaatiomuutokset, muutoshankkeet ja jatkuva uudistuminen ovat arkipäivää. Muutoksiin reagoiminen ja sopeutuminen ei enää riitä. Organisaatioiden tulee oppia uutta, ennakoida ja ottaa riskejä pärjätäkseen muutosten keskellä.

(Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 11-12.) Muutos koettelee usein työilmapiiriä, motivaatiota ja luottamusta. Muutosviestinnän tehtävä on tulkita muutosta ja auttaa sen toteutuksessa. Inhimillinen, proaktiivinen ja rakentava muutosviestintä edesauttaa organisaation sitoutumista muutokseen. Muutosviestintä on jatkuva prosessi ilman selkeää alkua ja loppua. Muutos edellyttää uusien toimintatapojen ja tavoitteiden yhtenäistä ymmärrystä ja riittävää hyväksyntää, luottamuksen ylläpitoa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 21.)

Onnistunut muutosviestintä edellyttää kykyä nähdä, millaista viestintää henkilöstö kaipaa kyetäkseen ja halutakseen osallistua muutokseen (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 35). Muutosviestintä on osa strategista viestintää. Organisaatiossa viestinnän, muutosviestintä mukaan luettuna, tarkoitus on toiminnan tavoitteiden avaaminen ja ymmärrettävyyden lisääminen, vuorovaikutuksen kasvattaminen ja osallistamisen tehostaminen. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 19.)

### 3.5 Tutkimuskohteena viestintä

Viestintää mittaamalla saadaan tuotua esiin sen arvo, yhteys organisaation strategiaan ja organisaation toiminnan tukeminen. Mittaaminen tuo näkyviin myös käytettyjen resurssien asianmukaisuuden. Perinteinen tapa mitata viestintää on ollut menneisyyspohjainen lähestymistapa kyselyiden ja analyysien muodossa. Toimintaympäristön muuttuessa digitaaliseen suuntaan, myös tiedon keräämistavat ja -mahdollisuudet ovat uudistuneet. Huomio kiinnittyy nykyisyyteen ja tulevaan, valmiista kysymyksistä siirrytään avoimeen kuunteluun ja verkkoympäristön toimintatapojen selvittämiseen. (Juholin & Luoma-aho 2017, 8.)

Kaikki tutkimukset sisältävät ja vaativat kuuntelemista ja jokaisen eri tutkimusmetodin ytimessä vaikuttaa kuunteleminen. Mittaamiseen ja arviointiin liittyy tiedon keräämisen lisäksi sen prosessointi, analysointi ja tulkinta, jolla määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston avulla pyritään ymmärtämään mm. kohteiden tietoisuutta, asenteita, näkemyksiä, mielenkiinnonkohteita ja tarkoituksia sekä näiden muutoksia. Usein organisaatiokeskeinen lähestymistapa rajoittaa kuuntelemisen kuitenkin pelkästään tutkimusmenetelmien käytäntöihin eli organisaatiot määrittelevät itse, keitä, mitä ja milloin halutaan kuulla. (Macnamara 2017, 38.) Macnamaran (2017, 37) esittelee artikkelissaan vaihtoehdon organisaatiokeskeisyydelle. Hän nimeää tämän ”kuuntelemisen arkkitehtuuriksi”: asiakkaiden ja sidosryhmien syvälinen ja monipuolinen kuuntelu mahdollistaa uusien näkökulmien esilletuomisen ja kasvavan tietovarannon kautta palveluiden, tuotteiden ja tulosten kehittämisen myös viestinnän näkökulmasta. (Macnamara 2017, 37.)

Luoma-aho (2014, 8) esittelee artikkelissaan käsitteen särkymätön viestintä. Tämä tarkoittaa organisaation sisältäpäin tapahtuvaa muokkaamista joustavammaksi ja sopeutumiskykyisemmäksi. Tavoitteena on organisaation parempi soveltuvuus jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Luoma-ahon (2014, 8) määritelmän mukaan ”särkymätön viestintä on



sidosryhmäoptimoitua, ja sen keskiössä ovat sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä organisaation roolin löytäminen näiden suhteen”.

Särkymätön viestintä perustuu sidosryhmien suosituksiin ja kokemuksiin. Merkittävässä roolissa on siis ympäristön ja sidosryhmien kuuntelu. Näin toimivat organisaatiot omaavat voimakkaan sisäisen kulttuurin, joka ohjaa toimintaa ja toimii suunnannäyttäjänä yksittäisiä strategioita vahvemmin. Asiakasymmärrykselle rakennettu viestintä tuo joustavuutta. Viestintä ei tällöin rakennu prosessien ja organisaatorakenteiden varaan. Ehyt asiakaskokemus edellyttää organisaation eri yksiköiden reaaliaikaista yhteistyötä. Särkymättömän viestinnän periaatteet verrattuna särkyvään viestintään on esitelty taulukossa 1. (Luoma-aho 2014, 12-13.)

	Särkyvä viestintä	Särkymätön viestintä
<b>Tavoite</b>	Kertoa omat viestit sidosryhmille	Ymmärtää sidosryhmien tarpeita
<b>Puitteet</b>	Organisaation sisäiset rakenteet ja työnjako määräävinä	Sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana
<b>Prosessi</b>	Lineaarinen prosessien jatkumo, ”osastolta osastolle”	Jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon
<b>Suhteet</b>	Sidosryhmien hallinta ja ohjailu	sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen
<b>Vuorovaikutus</b>	Panssaroitu ja puolustava, kritiikkiä välttävä	Kuunteleva ja realistisia odotuksia luova, kritiikkiä vastaanottava
<b>Logiikka</b>	Yksittäiset strategiat ja linjaukset, joiden noudattamista valvotaan	Tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toimintaa
<b>Ohjaus</b>	Valvonta	Itseohjautuvuus
<b>Optimointi</b>	Organisaatio-optimoitua	Sidosryhmäoptimoitua
<b>Henkilöstö</b>	Säännöillä ohjattavissa	Hyvinvoinnilla motivoitavissa
<b>Maine</b>	Rakentuu viestimällä paremmin	Rakentuu hyville kokemuksille, luottojoukkojen suosituksille

Taulukko 1: Särkymättömän viestinnän periaatteet verrattuna särkyvään viestintään (Luoma-aho 2014, 13).

Viestinnän mittaamisen tarkoituksena on hankkia tietoa, jota arvioimalla ja analysoimalla tähdätään toiminnan kehittämiseen (Juholin 2017, 284). Analytiikan tavoitteena ja tarkoituksena on muokata raakadata muotoon, josta on mahdollista tehdä johtopäätelmiä ja tarvittaessa muuttaa toimintaa (Juholin 2017, 276). Viestinnän mittaamista pidetään tärkeänä suomalaisissa organisaatioissa ja merkityksen uskotaan kasvavan. Tämä tulee esille STT ja ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry:n toteuttamissa viestinnän mittaamisen tilaa selvittävissä tutkimuksissa vuosilta 2015 ja 2017. Vastaajina eli tutkimusten kohderyhmänä toimivat Procomin jäsenet eli viestinnän päättäjät. (STT & ProCom 2017.)

#### 4 Työyhteisöviestinnän palvelumuotoilu

Tämän opinnäytetyön uudistamisperusteinen kehittämistyöaihe määritettiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja kehittämistyöntekijän kanssa. Valtiovarainministeriön esimiesten käytössä olevaa työtilaa haluttiin kehittää asiakaskeskeisesti. Viestintää tarkastellaan kehittämistyössä palveluna, joten lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu.

Tässä luvussa määritellään ensin kehittämistyö, tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen prosessi. Palvelumuotoilun määrittelyn jälkeen luku esittelee kehittämistyön etenemisen vaihe kerrallaan. Työn eteneminen esitellään kuviossa 6 perustuen Double Diamond -mallin (mukaillen Design Council 2019) vaiheisiin.



Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen (mukaillen Design Council 2019)

Opinnäytetyössä toteutetaan vaiheista kolme ensimmäistä eli löydä, määritä ja kehitä. Prosessin viimeinen, eli toimita -vaihe, on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

#### 4.1 Kehittämistyö

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä. Tämä on tärkeää organisaatiolle monesta eri syystä. Näin pystytään esimerkiksi parantamaan kannattavuutta, luomaan kasvua, kehittämään uusia toimintatapoja, motivoimaan henkilöstöä, ennakoimaan tulevaisuuden kehitysnäkymiä, ratkomaan ongelmia ja tehostamaan toimintaa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 12.) Muutostarpeet syntyvät toimintaympäristön nopeasta muutoksesta digitalisoituvaan, globalisoituvaan ja verkottuvaan suuntaan. Toiminta perustuu enenevässä määrin tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrän kasvaessa uuden ajattelun merkitys korostuu. Tutkimusten kautta saatu täsmätieto auttaa organisaatioita suodattamaan tietotulvasta omalle toiminnalleen olennaisen ja sen tarpeita palvelevan sisällön. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

Kasvava tietomäärä mahdollistaa uusien toimintatapojen, tavaroiden ja palveluiden synnyn. Tämä johtaa kilpailun kiristymiseen ja muutosnopeuden kasvuun entisestään. Muuttuvassa toimintaympäristössä pärjääminen edellyttää organisaatiolta joustavuuden maksimointia, ketteryyttä ja muutosten nopeaa omaksumiskykyä. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen ruokkii organisaatioiden innovatiivisuutta ja toimii menestystekijänä. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi perustua esimerkiksi organisaation kehittämis- tai muutostarpeeseen. Yleensä tällaiseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkomista sekä uusien, innovatiivisten ideoiden ja käytäntöjen luonnostelu, kehittäminen ja toteuttaminen. Asioiden kuvailun ja selittämisen sijaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä etsitään uusia ja parempia vaihtoehtoja, joita viedään käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee ideoinnista, jatkuu useiden ideoiden kehittelyvaiheella ja päättyy toteutukseen ja arviointiin. Toiminnallisuus ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin ovat avainasemassa. Tutkimuksellisen kehittämistyön perustan luovat käytännön tavoitteet, joille etsitään tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyyttä mitaavat niiden siirtäminen käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi alkaa kehittämiskohteiden havaitsemisesta. Kehittäminen voi olla esimerkiksi ongelma- tai uudistamisperusteista. Ensiksi mainitussa etsitään ratkaisua käytännön esiintuomiin haasteisiin. Uudistamisperusteisessa kehittämistyössä puolestaan etsitään nimensä mukaisesti uusia tapoja toimia. Kehittämiskohteen määrittämisen jälkeen määritellään työn alustavat tavoitteet. (Ojasalo ym. 2014, 26.)

Kehittämistyön toinen vaihe on tiedon etsiminen ja arvioiminen, jonka avulla kehittämiskoh- teeseen perehdytään sekä teoriassa että käytännössä. Taustatutkimuksen tarkoituksena on oppia tuntemaan kehittämisen kohde. (Ojasalo ym. 2014, 28.)

Kehittämistyön kolmas vaihe on tehtävän tarkka määrittäminen ja kohteen rajaaminen. Tar- koituksena on selkeyttää, mitä kehittämisellä tavoitellaan. Tehtävänä voi olla esimerkiksi konkreettisen lopputuotteen, toimintatavan tai kehittämisehdotusten keksiminen. (Ojasalo ym. 2014, 32.)

Kehittämistyön seuraavat vaiheet ovat tietoperustan eli teoreettisen viitekehyksen laajenta- minen, työn näkökulman eli lähestymistavan valinta ja käytettävien menetelmien hahmottelu (Ojasalo ym. 2014, 34).

Kehittämistyö jatkuu hankkeen toteutuksella ja saatujen tulosten jakamisella. Kehittämistyön viimeinen vaihe on itse kehittämistyön ja sen lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 46- 47.)

#### 4.2 Palvelumuotoilu

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu. Tässä luvussa perehdytään pal- velumuotoiluun, sen periaatteisiin ja prosessiin.

Palvelun luontaisena tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeisiin, ja ne syntyvät palvelun- tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Palvelun tuottaminen edellyttää asiakkaan ole- massaoloa. (Schneider & Stickdorn 2011, 28.) Palvelumuotoilussa palvelun kehittämiseen so- velletaan nimensä mukaisesti muotoilun prosesseja ja menetelmiä. Tavoitteena on luoda pal- velun käyttäjälle helppokäyttöisiä, haluttavia ja käyttökelpoisia palvelukokemuksia. Palvelu- organisaation näkökulmasta tavoitteena on luoda toimivia, kannattavia ja muista eroavia pal- velukonsepteja. Palvelumuotoilu tuo palvelun käyttäjän keskiöön. Heidän avullaan aineetto- mat palvelut on mahdollista konkretisoida ja testata. Yksi palvelumuotoilun erityispiirre on eri sidosryhmien huomioiminen ja aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 38.)

Palvelumuotoilu mahdollistaa konkreettisen asiakasymmärryksen kartuttamisen. Palvelukes- keinen liiketoimintalogiikka painottaa kaiken liiketoiminnan olevan palvelua, jonka tarkoituk- sena on vahvistaa asiakkaiden arvontuotantoa. Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyt- tävät organisaatioilta ketteryyttä ja joustavuutta. Perustavanlaatuisen asiakasymmärrys aut- taa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan juurruttamisessa organisaatioiden arkeen ja toimin- nan ketterään kehittämiseen. Syvällinen asiakasymmärrys auttaa organisaatiota myös strate- giatasolla vahvistaen esimerkiksi uusien kilpailuetujen löytämistä. (Ojasalo ym. 2014, 72-73.)

Palvelumuotoilun etuja ovat selkeä prosessi sekä monipuoliset, vaivattomat menetelmät ja keinot. Näiden avulla aineettomia palveluita on helppo konkretisoida ja testata. Palveluita muotoilemalla tavoitteena voi olla esimerkiksi parempi käyttökelpoisuus, ekonomisuus ja kestävyys. Terminä palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien käyttöä aineettoman palvelun kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Yksi palvelumuotoilun erityispiirteistä on kokemuksellinen suunnittelu. Tämä tarkoittaa ideoiden ja konseptien konkretisoimista visuaaliseen muotoon ja prototyyppien luomista. Nämä auttavat havainnollistamaan abstrakteja palvelutilanteita ja mahdollistavat erilaisten ratkaisujen nopean testaamisen. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

#### 4.2.1 Palvelumuotoilun pääperiaatteet

Stickdornin (2011, 26) mukaan palvelumuotoilun viisi pääperiaatetta ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteistoiminnallisuus, jaksoittaminen, todistettavuus ja kokonaisvaltaisuus. Näistä ensimmäinen viittaa palveluiden luonnin ja innovoinnin perustuvan palveluntuottajan ja asiakkaan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Palvelut luodaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Saadakseen syvällisempää ymmärrystä asiakaskentästään, palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakaskuntansa tilastotietoja laajemmin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi käyttäytymistapojen, kulttuuritekijöiden, sosiaalisten kontekstien ja motivaatiotekijöiden merkittävyyden ymmärtämistä. Paras tapa tämän saavuttamiseksi on asettaa asiakas muotoiluprosessin keskiöön ja katsoa asioita hänen näkökulmastaan. Näin toimimalla palveluntarjoaja saa käsityksen asiakkaan yksilöllisestä palvelukokemuksesta. (Schneider & Stickdorn 2011, 28-29.)

Käyttäjäkeskeisyys on palvelumuotoilun tärkein erityispiirre. Kehittäminen perustuu palveluun liittyvien osapuolien menettelytapojen, tilanteiden, edellytysten, toiveiden ja muiden taustatekijöiden perustavanlaatuisen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Ymmärrystä kartutetaan monipuolisia menetelmiä hyödyntäen. Tarkoituksena on saada ihmiset kertomaan asioista, heidän käyttäytymistään ja menettelytapoja seurataan esimerkiksi havainnoimalla ja heidät osallistetaan ideoimisprosessiin erilaisilla yhteiskehittämismenetelmillä. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Palvelun tarjoamiseen osallistuu iso joukko eri sidosryhmiä. Yhteistoiminnallisuus tarkoittaa, että useiden, ellei jopa kaikkien, sidosryhmien tulisi olla mukana onnistuneessa palvelumuotoiluprosessissa. Kaikilla eri sidosryhmillä on oma arvokas näkökulmansa, joita hyödyntämällä voidaan yhdessä luoda, kehittää ja testata eri palvelukonsepteja. Yhteistyö luomisprosessissa hyödyntää lisäksi myös itse palveluiden tuottamista parantamalla asiakasuskollisuutta ja työhyvinvointia työtekijöiden keskuudessa. (Schneider & Stickdorn 2011, 30-31.)

Jaksoittaminen tarkoittaa toimintojen ideaalia ajoitusta palvelun aikajanassa. Paras tapa tämän saavuttamiseksi on purkaa palveluprosessi erityyppisiin kosketus- ja

vuorovaikutuspisteisiin. Osapuolia näissä voivat olla ihminen-ihminen, ihminen-kone, kone-kone tai kokonaan kolmas osapuoli. Palveluprosessi voidaan purkaa myös ajallisesti kolmeen eri jaksoon: aika ennen palvelua, itse palveluaika ja palvelun jälkeinen aika. Tavoitteena on löytää asiakkaan kannalta ideaali tahti eri tapahtumille. (Schneider & Stickdorn 2011, 32-34.)

Todistettavuus tarkoittaa, että aineettomista palveluista tehdään kouraantuntuvia. Todistettavuuksien ollessa positiivisia ja konkreettisia palvelukokemus pitkittyy myös palvelunjälkeiseen aikaan. Tämän hyödyntäminen voi potentiaalisesti parantaa asiakasuskollisuutta ja mahdollistaa palvelun suosittelun asiakkaalta toiselle. Todistettavuus voi myös tuoda esille palvelun sisäisiä kosketuspisteitä ja prosesseja. Todistettavuuden muotoja ovat esimerkiksi lasku, sähköposti, esite, ja matkamuisto. Todistettavuus voi antaa asiakkaalle näkemyksen palvelun takaisista toiminnoista, jotka puolestaan voivat edesauttaa palvelukokemuksen arvostusta. (Schneider & Stickdorn 2011, 35-37.)

Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa palvelun konkreettista ja moniaistittavaa ympäristöä. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaan palvelukokemuksen kannalta. (Schneider & Stickdorn 2011, 38-39.)

#### 4.2.2 Palvelumuotoilun prosessi

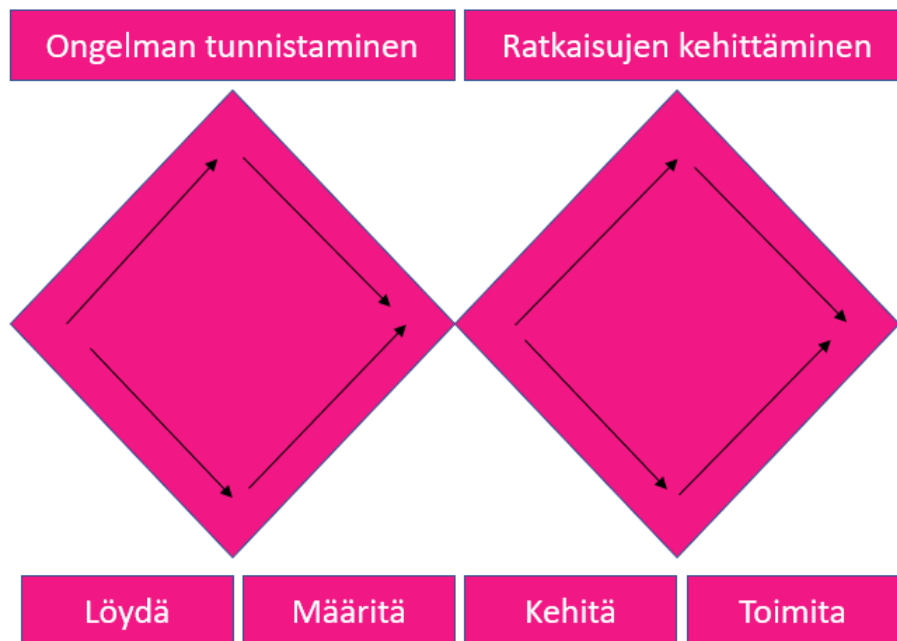
Palvelumuotoilulla on monia toisistaan eroavia prosessimalleja. Nämä kaikki perustuvat laajaan tiedon- ja asiakasymmärryksen hankintaan. Keskeistä on myös yhdessä toteutettu ideointi, erityyppisten mallien luominen sekä näiden testaus ja analysointi. Prosessin eri vaiheet voivat toistua useasti ja nopeatempoisesti. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Palvelumuotoilun konkreettiset kehittämiskeinot mahdollistavat palveluympäristöjen, prosessien ja asiakaskontaktien uudistamisen. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Palvelumuotoilu on monitahtoinen prosessi, jonka tarkoituksena ei ole lineaarinen eteneminen. Palvelumuotoilu on toistuva prosessi, jonka jokaisessa vaiheessa voidaan palata takaisin tai jopa aloittaa alusta. Tärkeintä on ottaa oppia jokaisesta toistosta. (Schneider & Stickdorn 2011, 117; Stickdorn, Hormess, Lawrence. & Schneider 2018, 26.)

Stickdornin (2011, 117) mukaan palvelumuotoiluprosessin toistuvat vaiheet vahvasti yksinkertaistaen ovat tutkimus, eli löydä -vaihe, luominen, eli määritä -vaihe, reflektointi, eli kehitä -vaihe ja toteutus, eli toimita -vaihe. Prosessi alkaa ongelman tunnistamisella: mikä on nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden näkökulma kehitettävään palveluun. Määrittäsvaiheessa ideoita ja konsepteja testataan kerta toisensa jälkeen eri sidosryhmien kesken. Tarkoituksena ei ole välttää virheitä vaan sen sijaan tutkia mahdollisimman montaa sellaista. Ydinajatuksena on oppia näistä mahdollisimman paljon. Kehittämisvaiheessa ideat ja konseptit testataan esimerkiksi prototyyppien avulla. Tämä tehdään luomisvaiheentapaan yleensä useammin kuin

kerran. Toimitusvaiheessa uudet palvelukonseptit nimensä mukaisesti toteutetaan. (Schneider & Stickdorn 2011, 120-127; Stickdorn ym. 2018, 14.)

Design Council (2019) visualisoi palvelumuotoiluprosessin vaiheet Double Diamond-mallilla, joka on esitelty kuviossa 7. Malli lanseerattiin 2004 ja esittelee muotoiluprosessin selkeästi. Kuviossa on kaksi timanttia ja se nimeää vaiheet seuraavasti: löydä, määritä, kehitä ja toimita (Design Council 2019; Stickdorn ym. 2018, 88-89; Schneider & Stickdorn 2011, 119).



Kuvio 7: Double Diamond -malli (mukaillen Design Council 2019; Stickdorn ym. 2018, 89; Schneider & Stickdorn 2011, 119).

Opinnäytetyön etenemistä tarkastellaan seuraavaksi edellä mainitun Double Diamond -mallin mukaisesti. Opinnäytetyössä toteutetaan vaiheista kolme ensimmäistä eli löydä, määritä ja kehitä. Kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu toimita -vaihe.

#### 4.3 Löydä -vaihe

Asiakasymmärryksen kerääminen eli kohderyhmäkartoitus toimii palvelumuotoilun lähtökohdana. Koska palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien odotuksia, tarpeita ja toiveita, on tärkeää kerätä tietoa asiakkaiden motiiveista. (Tuulaniemi 2011, 61.) Opinnäytetyössä tämä tutkimusvaihe toteutettiin tutustumalla valtioneuvoston yhteiseen virtuaalityöpöytä Kampuksen historiaan ja lähtökohtiin, visualisoimalla sen rakenne ja haastattelemalla valtiovarainministeriön esimiehiä.

#### 4.3.1 Valtioneuvoston yhteinen virtuaalityöpöytä

Valtioneuvoston kanslia käynnisti vuonna 2015 esiselvitysprojektin, jonka tavoitteena oli ”luoda edellytykset valtioneuvoston yhteisen intranet/sähköinen työpöytä -verkkopalvelun kehittämiseksi”. Esiselvitysprojektin lopputuloksena syntyi päätösehdotus, joka esittelee toimintamallin ja keinot, joilla valtioneuvoston yhteinen intranet on mahdollista toteuttaa. (Valtioneuvoston kanslia 2015.)

Esiselvitys perustui Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeeseen, jossa eri ministeriöiden hallinto- ja palvelutehtävät organisoitiin koottavaksi yhteiseen valtioneuvoston hallintoyksikköön. Valtioneuvoston sisäinen viestintä oli yksi hankkeen hallintoyksikköön kokoamista toiminnoista. Hankkeen kansliapäällikköohjausryhmän linjauksen mukaan ministeriöt siirtyvät valtioneuvoston yhteisen intranetin käyttöön erikseen laadittavan suunnitelman mukaisesti. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Esiselvitys esittelee ministeriöiden intranettien lähtötilanteen ja uuden yhteisen toimintamallin tavoitteet sekä tekniset yksityiskohdat. Esiselvitys myös kuvaa toteutusvaiheen organisointia ja aikataulutusta sekä hankkeeseen liittyviä mahdollisia riskejä sekä tuo esille jatkotoimenpide-ehdotukset. Esiselvityksen päätösehdotuksen mukaan valtioneuvoston intranetkonseptiedellytyksiä ja tavoitteita vastaa parhaiten virtuaalityöpöytämalli, jonka suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto aloitetaan omana hankkeenaan. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Valtioneuvoston yhteisen virtuaalityöpöydän suunnittelu-, toteutus- ja käyttöönottohankeen toimikausi alkoi 2016 ja sen on määrä päättyä vuoden 2019 lopussa. Hankkeen tavoitteena on yhteinen virtuaalityöpöytä, Kampus, joka on käytössä koko valtioneuvoston henkilöstöllä vuoden 2019 loppuun mennessä. Yhtenäisen visuaalisen ilmeen omaavan virtuaalityöpöydän tarkoituksena on tehostaa työskentelyä ja mahdollistaa toimintatapojen ja käytäntöjen uudistaminen. Kampuksen pääasialliset osa-alueet on esitelty kuviossa 8. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)





Kuvio 8: Kampuksen pääasialliset osa-alueet (Valtioneuvoston kanslia 2016).

Kampuksen hyötyihin lukeutuvat työajan säästön lisäksi tiedon ja osaamisen jakaminen sekä niiden hyödyntämisen optimointi läpi ministeriökentän. Yhteinen virtuaalityöpöytä myös lisää asiantuntijoiden yhteistyötä ja verkostoitumista sekä mahdollistaa avoimuuden toteutumisen. Kampus luo yhtenäisyyttä valtioneuvostoon ja myötävaikuttaa prosessien digitalisointiin. Kampus toimii myös valtioneuvoston yhteisten ja ministeriökohtaisten palveluiden palvelukanavana. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

#### 4.3.2 Kampus

Kampus on jokaisen valtioneuvoston virkamiehen käytössä oleva henkilökohtainen virtuaalityöpöytä. Kampus tuo käyttäjilleen automaattisesti käyttöön valtioneuvoston yhteiset uutiset ja tietosisällöt. Tämän lisäksi Kampus tunnistaa käyttäjänsä ministeriötarkkuudella ja tarjoaa sen perusteella kohdennettua sisältöä. Käyttäjä voi myös itse laajentaa seuraamisasetuksia koskemaan myös muiden ministeriöiden sisältöjä. (VNK/sisäisen viestinnän yksikkö 2019a.)

Kampuksen oikeudet on jaettu kolmeen eri luokkaan: käyttäjä, sisällöntuottaja ja Kampus-vastaava. Käyttäjät voivat tehdä uutisia, osallistua keskusteluihin ja perustaa työtiloja. Sisällöntuottajaoikeudet mahdollistavat nimensä mukaisesti sisältösivujen luonnin ja muokkauksen. Jokaisella ministeriöllä on nimetty yksi laajemmat oikeudet omaava Kampus-vastaava. Valtioneuvoston sisäisen viestinnän yksikkö vastaa yhdessä ministeriöiden kanssa Kampuksen sisällöstä. Edellä mainittujen lisäksi valtioneuvoston hallintoyksikön it-yksikkö ja Valtori vastaavat puolestaan Kampuksen toiminnoista. (VNK/sisäisen viestinnän yksikkö 2019a.)

Kampuksen etusivun rakenne on esitelty kuviossa 9. Kampuksen sisältösiot koostuvat kokonaisuuksista uutiset, palvelut, henkilöstö, ministeriöni, ohjeet, yhteiset toiminnot ja kohtauspaikka.

Hakutoiminto	Yhteiset uutiset	Omat uutiset	Ilmoitukset	Häiriötiedotteet
Oma profiili			Yhteiset	Yhteiset
Etusivu			VM	VM
Työtilat				
Työkalut	Suosikit			Työtilojen tiedostot
Henkilöhaku	Työtilat Sisällöt			
Herätteet				
Uutiset	Tapahtumat	Blogit	Yhteinen kysely	
Palvelut		Yhteiset		
Henkilöstö		VM		
Ministeriöni			Kohdistettu kysely	
Ohjeet				
Yhteiset toiminnot	Keskustelut			Työtilojen tapahtumat
Kohtauspaikka				
Tietoja Kampuksesta				
Anna palautetta				

Kuvio 9: Kampuksen etusivun rakenne

Uutisosio kerää ajankohtaiset asiat yhteen. Tiedonlähteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja koko valtioneuvostoa koskevia tai ministeriökohtaisia. Palvelut-osio esittelee valtioneuvoston hallintoyksikön kaikille ministeriöille tuottamien palveluiden lisäksi ministeriöiden omat palvelut. Henkilöstö-osiosta löytyvät kaikille yhteiset henkilöstöhallinnon ja palvelussuhteen elinkaareen liittyvät sisällöt, joita ministeriökohtaiset ohjeistukset täydentävät. Ministeriöni-osio kokoaa yhteen ministeriön organisaatioesittelyt. Ohjeet-osio kerää yhteen valtioneuvostoa koskevat ja ministeriökohtaiset ohjeistukset, lomakkeet ja toimintatapakuvaudet. Yhteiset toiminnot-osio sisältää valtioneuvoston yhteiset ja ministeriökohtaiset kokonaisuudet ja ohjeet koskien päätöksentekoa, johtamista ja virkamiesten toimintaa mukaan lukien toiminta- ja taloussuunnitteluun liittyvät asiat, riskienhallinnan sekä tärkeimmät kehittämissankkeet. Kohtauspaikka-osio on tarkoitettu eri aihealueiden vapaaksi keskustelualueeksi. (VNK/sisäisen viestinnän yksikkö 2019b.)

Henkilöstöhallinnon sisällöt on edellä mainitun mukaisesti koottu henkilöstöosion alle. Lisäksi ajankohtaisista asioista viestitään uutisissa. Henkilöstöosion rakenne on esitelty taulukossa 2.

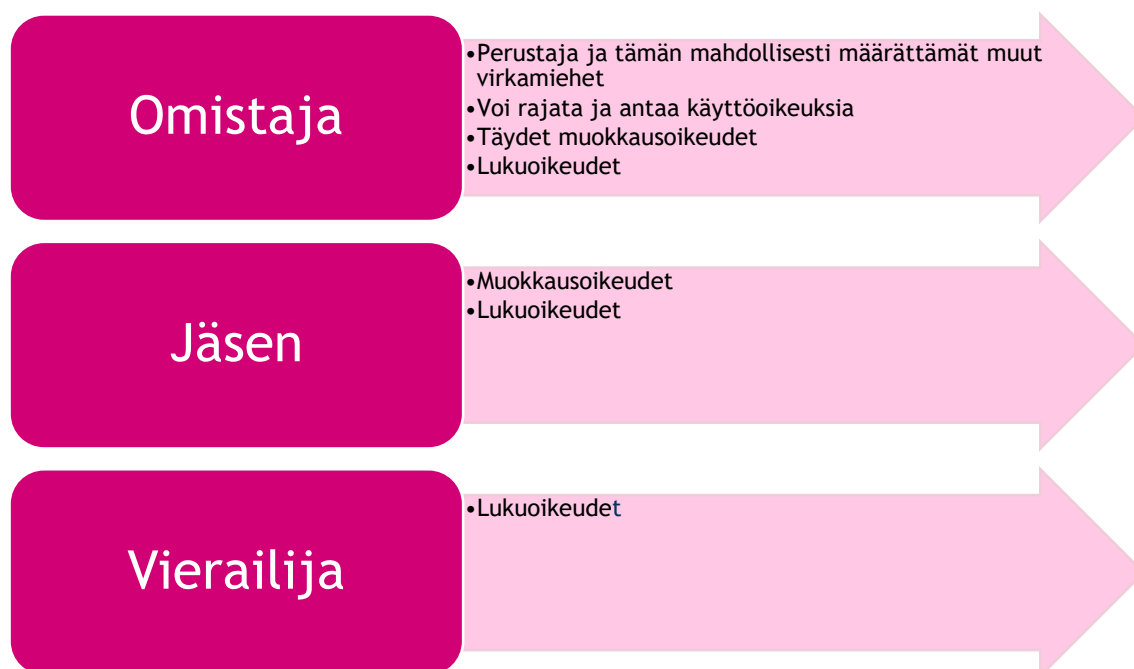
Kategoriat	Yhteiset	VM
Avoimet työpaikat	Avoimet työpaikat valtioneuvostossa	Henkilöstön sisäinen liikkuvuus valtiovarainministeriössä Rekrytointi VM
Esimiehenä valtioneuvostossa	Varhaisen tuen toimintamalli	Perehdyttäminen VM Esimiestyö VM Ministeriön johtamisen ja esimiestyön tukeminen VM
Lomat ja poissaolot	Lomat Poissaolot Sairauspoissaolot Perhevapaat Säästövapaat Lomarahat	
Osaaminen ja koulutus	Osaava - työn tavoitteet ja osaaminen näkyväksi Koulutuskalenteri - valtioneuvoston yhteiset koulutukset Perehdyttäminen Osaamisen kehittämisen periaatteet ja painopisteet Osaamisen kehittämisen keinot eOppiva - valtioneuvoston digitaalinen oppimisympäristö Valtioneuvoston coaching-verkosto	Työnohjaus VM Osaamisen siirtäminen VM Opiskelu VM Liikkuvuus VM Mentorointi VM Perehdyttäminen VM Kehittyminen VM Koulutus VM Muut kehityskäytännöt VM
Ota yhteyttä		Valtiovarainministeriön henkilöstöhallinnon yhteystiedot
Palkkaus ja palkitseminen	Palkanmaksu Verokortti Tilinumero	Palkkausjärjestelmä VM Palvelussuhteen alkaminen VM
Palvelussuhde- edut	Hierontapalvelut Liikunnan ja kulttuurin tuki Ohjattu liikunta ja kerhot Kuntosalipalvelut Valtioneuvoston yhteiset tapahtumat	VNL virkistystilan käyttö ja varaaminen (VM, VNK, OKV)
Palvelussuhteen päättymisen		Palvelussuhteen päättymisen VM Lähtijän muistilista VM Eläkkeelle jääminen VM Lähtökeskustelu VM
Työaika ja etätyö	Työaika Etätyö Työajanseuranta Osa-aikatyö Työaikajohtaminen	Työaika VM
Työhyvinvointi	Ohjattu liikunta ja kerhot Varhaisen tuen toimintamalli Kuntoutus	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
Työsuojelu	Varhaisen tuen toimintamalli Ensiapu	Yhteistoiminta VM Työsuojelu VM
Työterveys		Työterveyshuolto VM Työtapaturma VM
Virkamiehenä valtioneu- vostossa	Nimikirja Virkanimikkeet Perehdyttäminen Sivutoimet ja sidonnaisuudet	Tulos- ja kehityskeskustelut VM VM työyhteisönä Sivutoimi VM Perehdyttäminen VM Henkilöstöä koskevan henkilötiedon käsittely VM Nimikirja VM
Yhteistoiminta		Yhteistoiminta VM Ammattiliitot VM

Taulukko 2: Henkilöstö-osion rakenne

#### 4.3.3 Kampuksen työtilat

Kampuksen työtilat mahdollistavat valtioneuvoston työntekijöiden yhteisen työskentelyn. Työtilojen perustajina ja käyttäjinä voivat olla vain valtioneuvoston virkamiehet. Työtilat mahdollistavat mm. virkamiesten välisen asioiden yhteisen valmistelun, projektityön ja

tiedonjakamisen. Työtiloja voidaan käyttää keskusteluun, aikataulujen ja tehtävien hallintaan sekä tiedostojen jakamiseen ja yhteiseen muokkaamiseen. Työtilat voivat olla kaikille avoimia, mutta käyttöoikeuksia on myös mahdollista rajata. Työtilojen käyttöoikeudet on esitelty kuviossa 10. (VNK/sisäisen viestinnän yksikkö 2019c.)



Kuvio 10: Työtilojen käyttöoikeudet

Työtilalla on aina omistaja, joka voi rajata lukuoikeuksia ja antaa muokkausoikeuksia. Valtioneuvoston tavoitteena on tiedon avoimuus, joten työtilojen kohdalla suositus on, että tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. (VNK/sisäisen viestinnän yksikkö 2019c.)

#### 4.3.4 Teemahaastattelu

Palvelumuotoilussa syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen on ensiarvoisen tärkeää (Ojasalo ym. 2014, 74). Haastattelut ovat yksi keino kerätä tietoa suoraan asiakkailta. Tämän opinnäytetyön haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska aiheesta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa mutta samoista teemoista haluttiin keskustella kaikkien haastateltavien kanssa. Tiedonantajiksi eli haastateltavaksi valittiin henkilöt perustuen heidän asiantuntemukseensa. Tarkoituksena oli kerätä heiltä asiakasperusteista tietoa HR-palveluiden viestinnästä.

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2014, 104). Yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan keinoista on haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11). Haastattelu on informaation keräämistöiminto, johon osallistuvat haastattelija ja haastateltava ja joka etenee ensiksi

mainitun ehdoilla tai ainakin vähintään hänen johdolla. Tiedonkeruutapana haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa paitsi haastattelija, mutta myös haastateltava saa jonkin asteisen kuvan vastapuolen ajatusmaailmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41-43.) Haastattelutyyppejä on olemassa useita erilaisia ja tutkimushaastatteluiden eri muodot perustuvat strukturoitumisasteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41-43.) Haastattelu on joustava tiedonkeruutapa, jonka etuja ovat mm. haastattelijan mahdollisuus toistaa ja selventää tarvittaessa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastattelun vahvuutena on haastateltavan kokemuspiirin syväluotaus tutkittavista asioista ja ilmiöistä. Haastatteluissa on oleellista haastattelijan ja haastateltavan reaaliaikainen yhteys, joka mahdollistaa tarkentavat kysymykset. (Juholin 2017, 299.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka sijoittuu strukturoidun loma-kehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu etenee määrättyjen teemojen eli aihepiirien varassa. Tässä haastattelumuodossa haastattelukysymykset ovat kaikille haastateltaville samat mutta niiden järjestys voi vaihdella. Vastausvaihtoehdot eivät tule annettuina, joten haastateltavan oma ääni pääsee esiin. Haastattelumuoto huomioi haastateltavien tulkinnat asioista ja nostaa keskiöön haastateltavien asioille antamat, vuorovaikutustilanteissa syntyvät merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48; Ojasalo ym. 2014, 41.)

Teemahaastattelussa ennalta suunniteltuja teemoja läpikäydään keskustelunomaisessa tilanteessa. Teemojen järjestys ja läpikäynnin laajuus voivat vaihdella sekä teemojen että haastateltavien välillä. Haastattelijan eli tutkijan varustukseen kuuluvat vain lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä aiheista. Muistiinpanot voivat olla muodoltaan esimerkiksi ranskalaisia viivoja teemoista, avainsanoja ja apukysymyksiä. Näiden tarkoitus on ruokkia keskustelua. Lyhyet muistiinpanot mahdollistavat tutkijan keskittymisen itse tilanteeseen papereiden pyörittämisen sijaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluiden jälkeen aineisto puretaan, analysoidaan ja lopulta tulkitaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135).

#### 4.3.5 Haastattelujen toteutus ja tulokset

Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista, eliittiotantaan perustuvaa näytettä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteita ovat esimerkiksi toiminnan kuvaus ja sen ymmärtäminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, omaavat laajat tiedot tai oma-kohtaisen kokemuksen tutkittavasta ilmiöstä. Tiedonantajat tulee siis valita harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Eliittiotanta tarkoittaa, että tutkimuksen tiedonantajavalinnassa ja -rajauksessa käytetään vain niitä henkilöitä, joilta on oletettu saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98-99.) Haastatteluihin valittiin siis henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa.

Haastattelun teemoiksi valittiin oma rooli, haasteet ja toiveet. Haastatteluista sovittiin henkilökohtaisesti. Yksi haastattelujen etu on, että näin toimimalla, haastateltavat harvoin peruvat suostumustaan haastateltavaksi tai kieltävät niiden käytön tutkimusaineistona (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Yhden haastattelun ajankohtaa jouduttiin siirtämään haastateltavan äkillisen esteen vuoksi.

Kaikille haastateltaville kerrottiin, miksi heitä haastatellaan. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoitukselle ja heille kerrottiin, mihin aineistoa käytetään. Tutkimusetiikan ja haastateltavien tutkimuskohteeksi suostumisen kannalta on perusteltua kertoa haastateltaville etukäteen haastattelun aihe tai haastattelukysymykset. Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskohteesta. Näin toimimalla haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun tutustumalla teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.) Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), jossa teemat ja apukysymykset on esitelty. Tämä runko lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Kaikki teemat käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi keskustelunomaisesti mutta teemojen ja tarkentavien apukysymysten järjestystä vaihdeltiin. Apukysymyksillä varmistettiin mahdollisimman selkeät ja kattavat vastaukset.

Kaikki haastattelut toteutettiin valtiovarainministeriön tiloissa lokakuussa 2019. Kaikki haastateltavat henkilöt työskentelevät esimiehinä valtiovarainministeriössä. Haastateltavista yksi oli mies ja kaksi naisia. Haastatteluiden nauhoittamiseen pyydettiin haastateltavien lupa ja se toteutettiin älypuhelimella. Haastattelut kestivät 20-40 minuuttia.

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen alkoi aineiston purkaminen eli litterointi. Litterointi tarkoittaa haastatteluaineiston eli nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon, joka mahdollistaa tutkimusaineiston tutkimisen. Litterointitapoja ja tarkkuuksia on monia. (Vilkkä 2015, 88.) Haastatteluiden litteroimistavaksi valikoitui propositiotason litterointi. Propositiotason litterointi tarkoittaa, että tekstimuotoon kirjataan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö (Kananen 2017, 135). Litteroinnissa haastateltavien puhetta ei saa muokata eli haastateltavien lausumien ja merkitysten tulee litterointitavasta huolimatta vastata niitä, joita haastateltavat ovat asioista antaneet. Litteroinnin tarkkuus on yhteydessä tutkimuksen luottamuksellisuuteen. (Vilkkä 2015, 88).

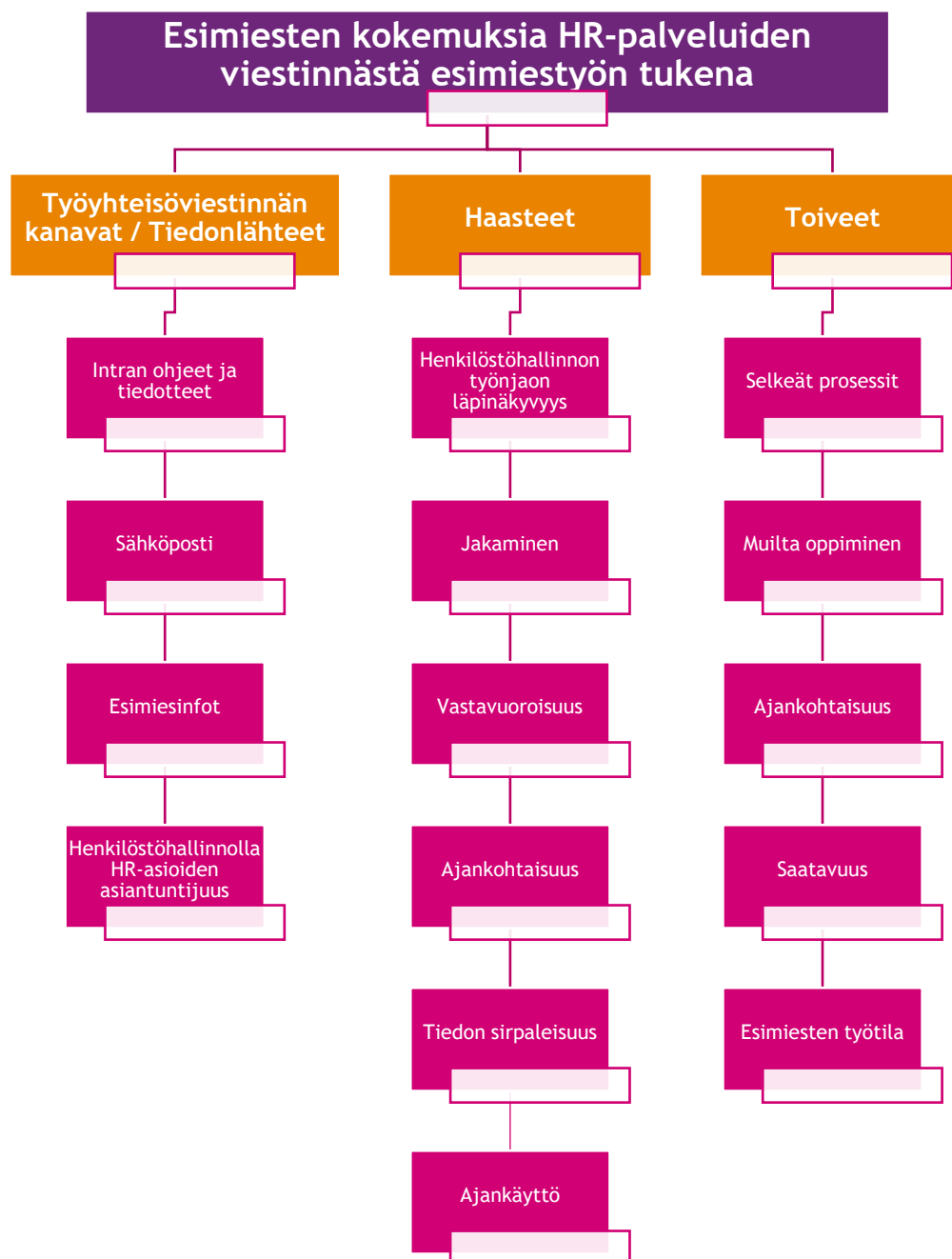
Aineiston purkamisen jälkeen se luettiin useaan kertaan. Tämä on tärkeää, sillä vaikka aineistoon on tutustuttu jo haastattelutilanteissa ja litteroinnin yhteydessä, kokonaiskuvan hahmottamiseksi purettu aineisto tulee lukea läpi kokonaisuudessaan monta kertaa. Tämä on seuraavan vaiheen eli analyysin edellytys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143.)

Eskolan ja Vastamäen (2001, 41) mukaan teemoittelu on yksi aineiston analysointitavoista, jossa aineisto pilkotaan ja jäsennellään nimensä mukaisesti teemojen mukaan (Aaltola & Valli 2001, 41). Sitä voidaan käyttää teemahaastatteluaineiston tyypittelyyn (Kananen 2012, 117).

Teemoittelussa aineistosta haetaan siinä esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat haastatelluille yhteisiä. Näitä tarkastellaan suhteessa toisiinsa (Ojasalo ym. 2014, 110-111). Teemoittelussa painottuu, mitä teemoista on aineistossa sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Teemoiteltu haastatteluaineisto käsiteltiin sisällönanalyysin ja samankaltaisuuskaavion avulla. Sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää erilaisten dokumenttien järjestelmälliseen ja objektiiviseen analysointiin. Tutkittavasta aiheesta on tarkoitus saada kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa järjestämällä kerätty aineisto ymmärrettäviä johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Samankaltaisuuskaavio visualisoi tutkimustiedon jäsentelyn (Tuulaniemi 2011, 68).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa aineiston alkuperäisilmausten pelkistämisestä eli redusoinnista. Tässä vaiheessa dataa tiivistetään ja pilkotaan osiin, jotta aineistosta saadaan poiskarsittua kaikki kyseiselle tutkimukselle epäolennainen. Tätä vaihetta seuraa pelkistettyjen ilmausten ryhmittely, joka alkaa samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien etsimisellä pelkistetyistä ilmauksista. Samat ilmiöt yhdistellään ryhmiksi eli alaluokiksi ja näin toimimalla aineisto tiivistyy edelleen. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavasti. Prosessi jatkuu yhdistämällä alaluokat yläluokkiin, joita edelleen yhdistelemällä muodostetaan pääluokat ja lopulta myös yhdistävä luokka, joka toimii vastauksena tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124.) Samankaltaisuuskaaviossa prosessi on vastaava. Aineiston samankaltaiset teemat ryhmitellään ja järjestetään aiheittain. Otsikoinnin jälkeen ryhmittelyä jatketaan järjestelemällä alkuperäiset ryhmät suurempiin ryhmiin. Menetelmä tuo ryhmittelyn avulla esille käyttäjille olennaiset asiat. Kaikille käyttäjille merkitykselliset aiheet kootaan visuaalisesti helpolukaiseen kaavioon. (Tuulaniemi 2011, 68.) Samankaltaisuuskaavio esimiesten kokemuksista HR-palveluiden viestinnästä esimiestyön tukena on esitelty kuviossa 11.



Kuvio 11: Samankaltaisuuskaavio esimiesten kokemuksista HR-palveluiden viestinnästä esimiestyön tukena

Haastateltavat toivat esiin saavansa tietoa HR-asioista suoraan heille lähetettävistä sähköposteista, Kampuksesta ja ministeriön järjestämistä tilaisuuksista. Kampuksen nähtiin tuoneen mukanaan tietotulvan, kun saatavilla on sekä valtioneuvoston yhteiset ohjeet ja uutiset. Kaikki haastateltavat toivat esiin tiedon sirpaleisuuden mukanaan tuomat haasteet. Esimiehet kertoivat etsivänsä tietoa aktiivisesti mutta sen löytämistä Kampuksesta pidettiin hankalana



ja aikaa vievänä. Valtioneuvoston yhteiset sisällöt nähtiin kuitenkin mahdollisuutena, jonka hyödyntämistä ei pidä pelätä ja joka mahdollistaa panostuksen ministeriön omiin palveluihin.

”Niin, siinä ehkä ei kannata pelätä tällaista kaksinkertaista työtä, että sieltä varmaan voi sieltä kanslia puolelta ottaa ihan hyvin sisältöä tänne meidän omaan.”

Haastatelluista kaikki olivat osallistuneet omalla esimiesurallaan esimiehille järjestettäviin esimiesinfoihin, joiden koettiin toimivan tietoisuutena ajankohtaisista aiheista. Kaksi haastateltavaa toi esiin, että osallistumispäätökseen vaikuttaa nimenomaan tilaisuuden merkityksellisyys ja teemojen ajankohtaisuus oman työn kannalta.

”Koska siinä on se vaara, että jos jengi kokee, että siitä ei saakaan mitään niin ei ne tuu sinne enää”.

Kaiken kaikkiaan esimiehet kokivat HR-palveluiden työyhteisöviestinnän kanavat monipuoliseksi. Esimiesten mukaan henkilöstöhallinnon virkamiehet nähdään HR-palveluiden asiantuntijoina ja heidän puoleensa käännytään mieltä askarruttavissa HR-kysymyksissä. Toisaalta taas HR-palveluiden viestintää koskeviksi haasteiksi oman esimiestyön kannalta haastateltavat toivat esille henkilöstöhallinnon työnjaon läpinäkyvyyden. Yhden haastateltavan mukaan epäselvyyksiä on ollut ennen ja yksi koki niiden jatkuvan edelleen.

”.. tuuntuu et sit mä olin ainoastaan siihen henkilöstöpäällikköön yhteydessä, koska sitä kautta asiat eteni”.

Haasteeksi mainittiin myös esimiestyössä vastaantulevat henkilöjohtamisen luottamukselliset ja haastavat tilanteet sekä näihin liittyvän vastavuoroisuuden. Esimiehet toivat esiin kaipaavansa jakamismahdollisuutta ja tukea, myös vertaistukea, näissä tilanteissa mutta kokivat niiden jakamisen käytännössä mahdottomaksi.

”Yleisemmällä tasolla sit ku kaikki on sensitiivisempiä asioita, joita ei voi ihan tollaisessa porukassa jakaa mutta ne on kuitenkin niitä kaikkein vaikeimpia asioita ... ja sit taas niistä vois olla hirveesti hyötyä.”

Esimiehet toivat haastatteluissa esille myös ajankäyttöön liittyvät haasteet ja toiveet. Esimiehet kokivat turhauttaviksi asioiksi aikaa vievän tiedonetsimisen ja toivoivat nopeutta tiedonsaantiin. HR-palveluiden ajankohtaisuudesta kysyttäessä kaksi haastateltavaa toi esille vuosikelloajattelun, jonka kokivat tärkeäksi ja ajankohtaisia teemoja avaavaksi toimintatavaksi,

joka auttaa myös oman ajankäytön suunnittelussa. Esimiehet peräänkuuluttivat myös selkeitä prosesseja, vastuunjakoja ja linjauksia HR-asioissa.

” Ja sit nää prosessit on tosi tärkeitä. Eli esim. siitä rekrytointi prosessista on hyvä, jos siitä on tällainen selkeä kuvaus. Että mitä pitää tehdä ja miten se starttaa. Ja mitä papereita pitää täyttää ja kuka tekee mitä.”

Esimiehet korostivat kaikki myös olevansa halukkaita oppimaan muilta ja arvostavansa kollegoidensa vinkkejä.

” ..vaan se ois esimerkiksi joku tota, oletko nähnyt tätä työhyvinvointiin liittyvää uutta tutkimusta tai muuta. Tai tän tyyppisiä vinkkejä vois varmaan ihan, ois tervetulleita.”

Kaikki haastateltavat näkivät esimiesten työtilan mahdollisuutena ja tervetulleena esimiestyötä tukevana työyhteisöviestinnän kanavana. Työtilan toivottiin tuovan tiedon ja palvelut lähelle esimiestä. Työtilalta toivottiin selkeää rakennetta ja eri muotoisia tiedostoja. Kaikki haastatellut toivoivat työtilan päivityksistä muistutuslinkkejä omaan sähköpostiinsa, jotta pysyvät ajan tasalla tärkeistä HR-asioista.

#### 4.4 Määritä -vaihe

Kehittämistyön seuraava, määritä -vaihe toteutettiin tiivistämällä kerätty asiakastieto kolmeen esimiespersoonaan. Persoonien luominen on tapa tiivistää asiakasymmärryksestä kerätty tieto fiktiivisiin henkilökuviin (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 77). Persoonien henkilökuvat eivät ole stereotyyppisiä vaan pikemminkin tutkimukseen perustuvia malleja, jotka avaavat asiakasryhmien palvelutarpeita (Stickdorn ym. 2018, 41). Persoonat kuvaavat konkreettisin esimerkein mm. asiakkaiden elämäntilanteita, motiiveja ja vaikuttimia. Tyypillisesti tiedot visualisoidaan. Persoonat ovat palvelumuotoilun käyttämä työkalu, joka auttaa kehittämään palvelua aidosta asiakasnäkökulmasta. Persoonien mukanaan tuoma konkreettisuus auttaa kehittämistyöhön osallistuvia hahmottamaan yhteisesti asiakasryhmät, joille palvelua suunnitellaan. (Ojasalo ym. 2014, 77.)

Persoonille annetaan Stickdornin ym. (2018, 41-42) mukaan kuva, nimi ja demografiatiedot. Sitaateilla tuodaan esille persoonan asenne ja suhtautumistavat. Mieliala- ja tunnelmakuvia käytetään paitsi kuvaamaan ympäristö- ja käyttäytymismalleja mutta myös tavoitteita ja motivaatiotekijöitä. Kuvauksen alle tiivistetään mm. tunnuksenomaiset piirteet ja persoonallisuus, asenteet, tavoitteet ja turhautumista aiheuttavat tekijät. (Stickdorn ym. 2018, 41-42.)

Persoonia luotiin kolme kappaletta. Niihin tiivistettiin esimiesten haastatteluissa esille tuomia motivaatiotekijöitä sekä HR-palveluiden viestintään liittyviä toiveita ja haasteita. Demografiatiedot ja sitaattit ovat fiktiivisiä mutta niiden avulla persoonien erilaisuutta keskenään saatiin korostettua.



## Piia päällikkö

Työskentelee esimiestehtävissä ministeriössä. Asuu Helsingissä. Harrastaa kaupunkilomia ja ryhmäliikuntaa.

**Motivaattorit:** Tiedonjano

**Sitaatti:** ”Uuden esimiehen tiedon tarve huomioitava esimiesviestinnässä. Toiveena, että selkeät asiakokonaisuudet helposti ja nopeasti löydettävissä.”

**Kuka?**  
Piia on toiminut esimiehenä muutaman vuoden. Henkilöjohtaminen on hänelle vielä uutta.

**Arvostaa:** Selkeitä ohjeita tiiviissä, helposti löydettävässä muodossa. Vinkkejä asiantuntijoilta ja kokeneemmilta kollegoilta. Sähköpostiherätteet mieluisia.

**Persoonallisuus ja asenteet:** Itseohjautuva tiedonetsijä, innokas oppimaan uutta.

**Turhautumista aiheuttavat tekijät:** Muodollisista ohjeistuksista ja määräyksistä tiedon- ja vastaustenhaku hidasta.

Kuvio 12: Esimiespersoona Piia päällikkö

Ensimmäinen persoona nimettiin Piia päälliköksi, joka on esitelty kuviossa 12. Piialla on muutamana vuoden esimieskokemus ministeriössä. Henkilöstöjohtaminen on hänelle vielä uutta. Hän arvostaa selkeitä, tiiviitä ohjeita. Piiaa voi kuvata tiedonjanoiseksi, joka mielellään oppii uutta ja arvostaa kokenempien kollegoiden vinkkejä. Piia turhautuu, jos ohjeet ja määräykset ovat pitkiä tiedostoja, joista vastaustenhaku on hidasta.



## Esko esimies

Yksikön päällikkö. Asuu Espoossa. Harrastaa tennistä ja koiran kanssa lenkkeilyä.

**Motivaattorit:** Tiimityö

**Sitaatti:** ”Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutuksessa toimiminen on tie onnistuneeseen esimiestyöhön.”

**Kuka?**  
Esko on työskennellyt esimiestehtävissä valtiolla 16 vuotta.

**Arvostaa:** Selkeät vastuunjaot. Ajankohtaiset teemat. Arvostaa sähköpostimuistutuksia. Hyvien konkreettisten esimerkkien jakaminen.

**Persoonallisuus ja asenteet:** Näkee eri työyhteisöviestinnän kanavat monimuotoisina. Aktiivinen tiedonetsijä, haluaa oppia muilta.

**Turhautumista aiheuttavat tekijät:** Kaipaa vertaistukea. Kiireinen aikataulu, tarvitsee ennakkointia kalenteriin. Ei pitkiä kokouksia.

Kuvio 13: Esimiespersoona Esko esimies

Toinen esimiespersoonana on Esko esimies (kuvio 13). Eskolla on valtiolta 16 vuoden esimieskokenus. Hän arvostaa selkeitä vastuunjakoja ja ajankohtaisia teemoja. Eskoa voisi kuvata tiimityön puolestapuhujaksi, joka haluaa oppia muilta ja arvostaa esimerkiksi hyvien konkreettisten esimerkkien jakamista. Esko on kiireinen, joten hän turhautuu esimerkiksi pitkistä kokouksista ja jos ei pysty ennakoimaan ajankäyttöään.



## Jyrki ylijohtaja

Ylijohtaja valtion palveluksessa. Asuu Helsingissä. Harrastaa dekkareita ja luonnossa liikkumista.

**Motivaattorit:** Esimiestyön selkeys

**Arvostaa:** Selkeitä linjauksia ja vuosikelloa, perusteltavissa olevia toimintatapoja. Kannattaa kokeiluja, uusien mahdollisuuksien tutkimista, oppien jakamista. Tiedonsaannin nopeus ja käyttäjäkokemus keskiössä.

**Sitaatti:** ”Tarvittavan tiedon on oltava oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja kaikkien esimiesten saatavilla.”

**Persoonallisuus ja asenteet:** HR:llä on esimiestyötä tukevaa osaamista, jota kaikki esimiehet voivat hyödyntää. Esimiesviestinässä tulee olla selkeät prosessit.

**Kuka?**  
Jyrkillä on esimiestyöstä 12 vuoden kokemus.

**Turhautumista aiheuttavat tekijät:** Tieto sirpaleina ja useassa eri paikassa.

Kuvio 14: Esimiespersoonana Jyrki ylijohtaja

Kolmas ja viimeinen persoona on Jyrki ylijohtaja (kuvio 14). Jyrkillä on yli vuosikymmenen kokemus esimiestyöstä. Hän arvostaa selkeitä linjauksia, prosesseja ja vuosikelloajattelua. Jyrki kannattaa kokeiluja ja oppien ja asiantuntijuuden jakamista. Jyrkiä turhauttaa tiedon sirpaleisuus ja tiedon jakautuminen useaan eri paikkaan.

#### 4.5 Kehitä -vaihe

Tämän vaiheen yhteiskehittämismenetelmäksi valittiin työpajamuotoinen ideointi. Työpajoja järjestettiin kaksi: toinen valtiovarainministeriön esimiehille ja toinen henkilöstöhallinnon virkamiehille. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli tutustuttaa osallistujat palvelumuotoilun yhteiskehittämismenetelmistä persoonia hyödyntävään aivoriihityöskentelyyn, jota hyödyntämällä saatiin tuotettua määrällisesti paljon ideoita esimiesten työtilaisällöistä, joita esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään. Syntyneitä ideoita syvennettiin toisessa, henkilöstöhallinnolle järjestetyssä työpajassa. Toisen työpajan tavoitteena oli selvittää, mitkä ideat on mahdollista toteuttaa ja siirtää kokeiluun prototyyppin muodossa.

#### 4.5.1 Esimiesten työpaja

Kehitä-vaiheen ensimmäinen työpaja järjestettiin esimiehille. Kohderyhmätyöpajat ovat tapa kerätä käyttäjien näkemyksiä ja ideoita palvelusta. Työpajassa osallistujia kannustetaan jakamaan omia näkökulmiaan keskustelun pohjaksi. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 60.) Kutsu työpajaan lähetettiin kaikille esimiehille sähköpostitse (liite 2) ja kutsu lisättiin myös esimiesten työtilan keskusteluosioon. Työpajaan osallistuvia pyydettiin ilmoittautumaan erikseen Webropol-linkin kautta. Maksimiosallistujamäärä rajattiin kutsussa työpajan tilakapasiteetin vuoksi.

Työpajaan ilmoittautui viisi esimestä, joista neljä pääsi paikalle. Työpajan fasilitaattorina toimi kehitystyöntekijä. Henkilöstöhallintoa työpajassa edusti kehittämispäällikkö, joka toimi tukena fasilitoinnissa ja toimi ajanottajana. Lisäksi työpajan käytännönjärjestelyissä avusti kehittämis- ja hallintotoiminnon assistenttiharjoittelija, joka myös otti valokuvia tilaisuudesta. Työpajaan oli varattu aikaa 90 minuuttia. Työpajaa varten kehitystyöntekijä suunnitelti työpajan kulkua ohjaavan PowerPoint-esityksen ja aikataulutti tilaisuuden vaiheet minuuttitarkkuudella. Työpajan aikataulusuunnitelma on esitelty taulukossa 3.

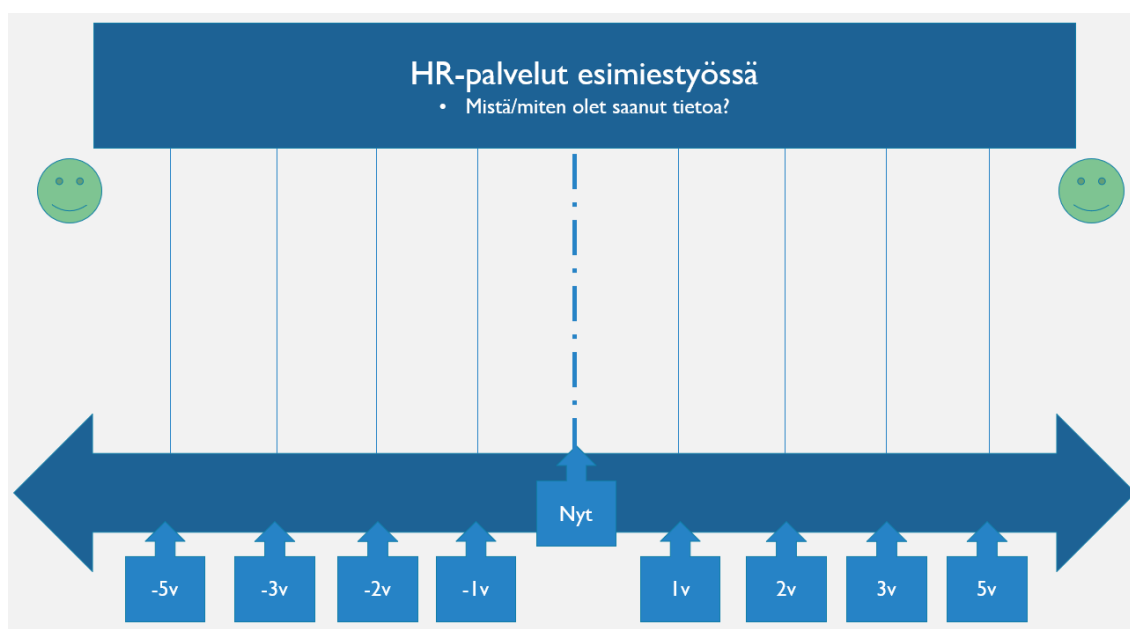
Vaihe	Tehtävä	Kuka/miten	Kesto
Aloit	Työpajan esittely	Opinnäytetyöntekijä	3min
Lämmit-	Ruokailun ohessa keksitään yhdessä käyttö-	Työpajaan osallistujat yhdessä fasilitaattorien	15min
	tarkoituksia paperiliittimelle	kanssa	
	Lämmittelytehtävän purku	Työpajaan osallistuvat opinnäytetyöntekijän johdolla	2min
Aikajana	Tehtävän esittely ja ohjeistus	Opinnäytetyöntekijä	2min
	Itsenäinen ideointi	Työpajaan osallistujat	5min
	Muistilappujen tuonti fläppitaululle	Työpajaan osallistujat	1min
	Kokemuksista keskustelu	Työpajaan osallistuvat opinnäytetyöntekijän johdolla	10min
Aivorihi	Persoonien esittely	Opinnäytetyöntekijä	5min
	Ohjeistus	Opinnäytetyöntekijä	1min
	Itsenäinen ideointi	Työpajaan osallistujat	5min
	Ideoiden tarkastelu ja niistä keskustelu	Työpajaan osallistuvat opinnäytetyöntekijän johdolla	15min

	Äänestys parhaista ideoista	Työpajaan osallistujat	10min
Lopetus	Loppurefleksointi	Työpajaan osallistujat	2min

Taulukko 3: Esimiestyöpajan aikataulusuunnitelma

Työpajaan osallistujat tunsivat jo toisensa, joten ryhmän kokoontuessa henkilöesittelyitä ei tarvittu. Sen sijaan työpaja aloitettiin määrittämällä sen tarkoitus: tavoitteena oli ideoida esimiestyötä tukevia HR-palvelusisältöjä työtilaan. Tämän jälkeen siirryttiin lämmittelytehtävään. Osallistujia pyydettiin ideoimaan eri käyttötarkoituksia paperiliittimelle. Ojasalon ym. (2014, 161) mukaan lämmittelyvaiheella osallistujien huomio kiinnitetään muualle avoimen ilmapiihin luomiseksi. Ideat oli alkuperäissuunnitelman mukaisesti tarkoitus kirjata muistilapuille mutta koska osallistujat innostuivat esittämään ideansa suullisesti samalla niistä keskustellen, kirjaamisesta luovuttiin.

Seuraavaksi ryhmälle esiteltiin aikajana, joka on esitelty kuviossa 15. Aikajanoja käytetään visualisoimaan asiakkaan tai käyttäjien kokemaa palvelupolkua. Aikajanalalle määritellään nykyhetki keskelle, menneisyys ja tulevaisuus tämän kummallekin puolelle. Kun osallistujat saadaan miettimään takautuvasti palvelua, heidän on helpompi tuoda esiin myös nykyiset tarpeensa ja huolensa. Näin toimimalla myös tulevaisuuden odotuksista saadaan realistisempia. (Polaine ym. 2013, 63.)



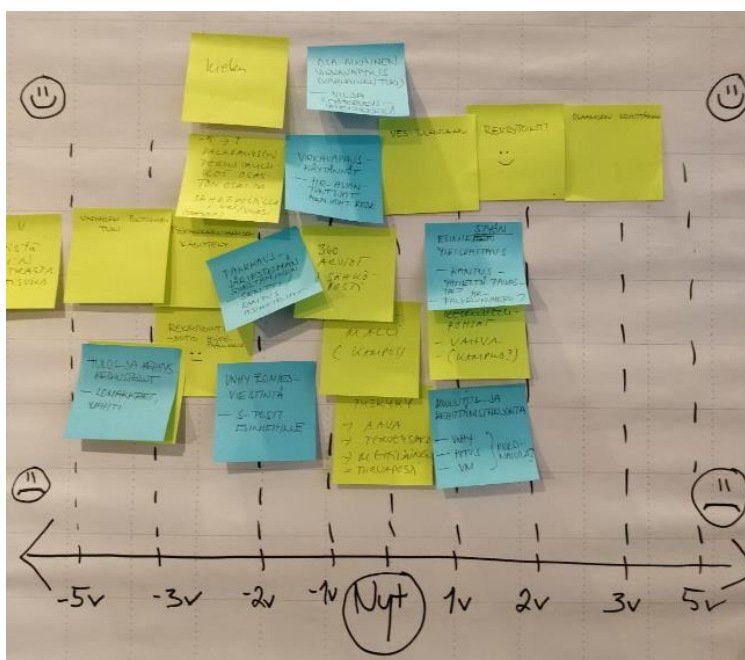
Kuvio 15: Esimiestyöpajan aikajana-tehtävä

Osallistujia pyydettiin pohtimaan, mitä HR-palveluita he ovat omassa esimiestyössään tarvinneet, ja mistä ovat näistä saaneet tietoa. Palveluntarpeet kirjattiin muistilapuille yhteistä

keskustelua varten vaaka-akselilla nykypäivästä +/- viisi vuotta. Selkeyden vuoksi aikajanelle lisättiin pystyakseli, jonka avulla osallistujat arvioivat tiedonsaannin helppoutta akselilla miellyttävä - turhauttava. Pystyakseli lisättiin, koska tunteet jäävät ihmisten mieleen ja ryhmän omakohtaisista kokemuksista keskustelemalla luotiin pohja seuraavan työpajatehtävän luovalle ongelmaratkaisulle. Tehtävän parissa työskentelyä esitellään kuviossa 16 ja työpajassa luotu aikajana on esitelty kuviossa 17.



Kuvio 16: Esimiesten työpajatyöskentelyä aikajana tehtävän parissa



Kuvio 17: Esimiestyöpajassa luotu aikajana

Työpajan kolmas ja viimeinen tehtävä toteutettiin aivoriihimenetelmällä. Aivoriihi on ideointityöpajamenetelmä, jossa osallistujatideoivat ryhmässä uusia toimintatapoja ja ratkaisumalleja annettuun ongelmaan. Ideointivaiheessa keskitytään luovaan ideoiden tuottamiseen. Viimeinen vaihe on valintavaihe, jossa ideointivaiheen tuotoksista keskustellaan ja niitä arvioidaan. (Ojasalo ym. 2014, 160-161.) Aivoriihessä hyödynnettiin määritä-vaiheessa luotuja persoonia. Tarkoituksena oli ideoida erilaisia esimiesten työtilaa hyödyntäviä viestintäkeinoja ja sisältöjä kullekin persoonalle. Menetelmä valittiin, koska luovia ideoita haluttiin määrällisesti paljon yhteisen arvioinnin pohjaksi. Tehtävän parissa työskentelyä on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18: Esimiestyöpajan aivoriihityöskentely

Jokainen työpajaan osallistujaideoi ensin itsenäisesti viisi minuuttia ja kirjoitti omat ideansa muistilapuille, jotka koottiin seinälle kunkin persoonan alle. Tämän jälkeen syntyneistä ideoista keskusteltiin yhdessä ja samaa asiaa kuvaavat ideat niputettiin yhteen. Lopuksi ideoista valittiin äänestämällä kolme parasta per fiktiivinen esimiespersoonaa. Äänestys toteutettiin niin, että jokainen osallistuja piirsi rastin kolmeen mielestään parhaaseen ideamuistilappuun jokaisen esimiespersoonan yhteyteen. Äänestys sujui odotettua nopeammin ja jo ensimmäisellä kierroksella löydettiin konsensus. Osallistujien parhaimmiksi valitsemat ideat on esitelty taulukossa 4.

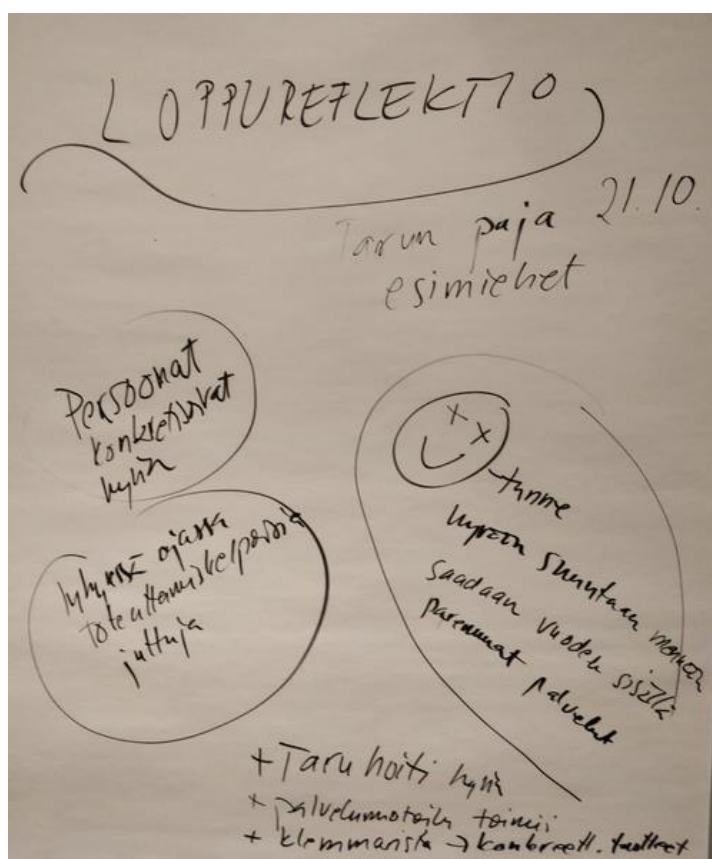
Persoonaa	Ideat
Piia päällikkö	Chatti (-botti)
	Pikalinkit yleisimpiin kysymyksiin ja vastauksiin
	Hyvät otsikot ja hakuominaisuudet



Esko esimies	Ajankohtaiskatsaukset
	Vastuualueiden ja kysymysten vastuuhenkilöt
	Vuosikellon konkretisointi esimiestehtävien osalta mukaan lukien kalenteri
Jyrki ylijohtaja	Ideointialusta villeillekin ideoille
	Interaktiivisesti ohjaavat prosessikuvaukset
	Kokonaiskuva esiin osaston tilanteesta

Taulukko 4: Esimiestyöpajan parhaat ideat

Työpajan loppuksi esimiehiä pyydettiin refleктоimaan työpajaa. Kaikki osallistujat miettivät ensin itse, miltä työpajaan osallistumisen jälkeen tuntuu, jonka jälkeen kaikki kertoivat yksittellen ajatuksiaan. Saatu palaute on esitelty kuviossa 19.



Kuvio 19: Esimiestyöpajan loppureflektio

Esimiehet toivat loppurefleksiossa esille, että vaikka palvelumuotoilu ei heille ollut ennestään tuttua niin työpajaan osallistuttuaan he näkivät nyt käytetyt menetelmät positiivisena ja konkreettisia ideoita tuottavina. Työpajan toteutus keräsi kiitosta ja esimiehet kokivat, että

lyhyessä ajassa päästiin pitkälle ja saatiin luotua toteuttamiskelpoisia ideoita. Esimiesten mukaan työpajasta jäi mieleen myönteinen tunne siitä, että syntyneet ideat ovat käyttöön otettavia ja johtavat tulevaisuudessa esimiestyötä helpottavaan tukeen.

#### 4.5.2 Henkilöstöhallinnon työpaja

Ensimmäisen työpajan parhaat ideat toimivat toisen työpajan lähtökohtana. Toinen työpaja järjestettiin henkilöstöhallinnolle. Kutsu työpajaan lähetettiin jokaiselle henkilöstöhallinnon kahdeksalle virkamiehelle henkilökohtaisen kalenterikutsun muodossa. Ilmoittautuminen työpajaan tapahtui hyväksymällä kalenterikutsu. Työpajaan ilmoittautui kuusi osallistujaa. Työpajan fasilitaattorina toimi opinnäytetyön tekijä ja jälleen käytännön järjesty-, ajanotto- ja kuvausapuna toimi kehitys- ja hallintotoiminnon assistenttiharjoittelija. Työpajaan varattiin aikaa 60 minuuttia.

Työpajan menetelmäksi valittiin Business Model Canvas (BMC), jota sovellettiin kehitystyötä varten. Tuulaniemen (2011, 77) mukaan BMC on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin luoma visualisointityökalu, joka soveltuu hyvin liiketoimintamallin ryhmässä toteutettavaan työpajakehittämiseen ja ideointiin. BMC auttaa hahmottamaan organisaation keskeiset toiminnot liiketoiminnan näkökulmasta ja visualisoi eri toimintojen vuorovaikutuksen. Työkalu konkretisoi ja havainnollistaa, miten organisaatio luo ja edesauttaa arvon muodostumisen asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 77.) BMC kuvataan taulukkona, joka on jaettu yhdeksään eri rakennuspalikkaan: kumppanit, ydintoiminnot, arvonlupaus, asiakassuhde, asiakasryhmät, resurssit, kanavat, kulurakenne ja tulovirrat (Stickdorn ym. 2018, 77). Koska työpajaan oli varattu aikataulusyistä vain 60 minuuttia, BMC päätettiin toteuttaa osissa hyödyntäen kaikille tututtua miellekarttaa. Miellekartta on monipuolinen työkalu, jota voidaan käyttää mm. ideointiin. Miellekartta visualisoi asioiden yhteyksiä ja rakennetta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019.) Ratkaisuun päädyttiin, jotta BMC:n konseptista saatiin helposti lähestyttävämpi. Näin toimimalla koko 60 minuuttia saatiin käytettyä ideointiin ja kehittämiseen. Työpajan kulkua ohjaamaan opinnäytetyöntekijä laati jälleen PowerPoint-esityksen ja suunnitteli aikataulun tarkkaan. Henkilöstöhallinnon työpajan aikataulusuunnitelma on esitelty taulukossa 5.

Vaihe	Tehtävä	Kuka/miten	Kesto
Aloituis	Työpajan esittely	Opinnäytetyöntekijä	2min
Asiakassuhteet ja viestintätavat	Tehtävän esittely	Opinnäytetyöntekijä	1min
	Pohdintaa itsenäisesti tai parin kanssa	Työpajaan osallistujat	3min

	Muistilappujen tuonti fläppi- taululle	Työpajaan osallistujat	1min
	Näkemyksien tarkastelu ja niistä keskustelu	Työpajaan osallistujat opinnäytetyöntekijän johdolla	10min
Esimiestyöpajan refe- rointi	Esimiestyöpajan parhaiden ideoiden esittely	Opinnäytetyöntekijä	1min
	Valitaan kaksi työstettävä idea	Työpajaan osallistujat	3min
Miellekartta valituista ideasta	Tehtävän esittely	Opinnäytetyöntekijä	1min
	Kehitetään valittua ideaa	Työpajaan osallistujat pienryhmässä, ensim- mäinen idea	3min
		Ryhmät vaihtavat paikkaa	1min
	Kehitetään valittua ideaa	Työpajaan osallistujat pienryhmässä, toinen idea	3min
	Ideoiden tarkastelu ja niistä keskustelu	Työpajaan osallistujat opinnäytetyöntekijän johdolla	10min
BMC miellekartta, tar- kastellaan ideoita eri näkökulmista	Tehtävän esittely	Opinnäytetyöntekijä	1min
	Pohdintaa itsenäisesti tai pa- rin kanssa	Työpajaan osallistujat	5min
	Ideoiden tarkastelu ja niistä keskustelu	Työpajaan osallistujat opinnäytetyöntekijän johdolla	10min
Lopetus	Loppurefleksointi	Työpajaan osallistujat	2min

Taulukko 5: Henkilöstöhallinnon työpajan aikataulusuunnitelma

Työpajan osallistujat työskentelevät samassa yksikössä, joten henkilöesittelyitä ei tässä työpajassa tarvittu. Työpajan avasi opinnäytetyöntekijä esittelemällä työpajan tarkoituksen: miten esimieslähtöisiä työtilan sisältöideoita voidaan syventää ja kehittää. Tämän jälkeen siirryttiin ensimmäiseen tehtävään. Osallistujille esitettiin neljä Business Model Canvaksen perustuvaa kysymystä HR-palveluista esimiehille ja näiden viestimisestä. Kysymykset olivat

- Miten tällä hetkellä saamme tiedon esimiehille?

- Mitkä tiedonjakamistavat toimivat parhaiten?
- Mitä esimiehet odottavat henkilöstöhallinnolta?
- Mitkä viestintätavat ovat tehokkaimpia / helpompia toteuttaa?

Kysymysten avulla osallistujat saatiin pohtimaan BMC:n osa-alueista asiakassuhteita ja HR-palveluiden viestintäkanavia. Osallistujia ohjeistettiin pohtimaan ensin itsenäisesti tai parin kanssa kirjaten ajatuksensa muistilapuille. Osallistujat päätyivät kuitenkin toteuttamaan pohdinnan kolmenhengen pienryhmissä, joka osoittautui hyväksi toimintatavaksi ja mahdollisti keskustelemaan ilmapiiirin alusta lähtien. Ajan päätyttyä ryhmien ajatukset koottiin fläppitaululle ja niistä keskusteltiin yhdessä. Tehtävän tulokset esitellään myöhemmin taulukossa 6.

Seuraavaksi siirryttiin esimiestyöpajan parhaimpien ideoiden esittelyyn. Toisen työpajan osallistujat valitsivat näistä yhteensä yhdeksästä ideasta kaksi, joita lähdettiin kehittämään. Valintavaiheeseen meni hieman odotettua enemmän aikaa, mutta keskustelujen jälkeen saavutettiin konsensus. Tätä vaihetta olisi helpottanut, jos ideat olisi toimitettu osallistujille etukäteen tutustuttavaksi. Henkilöstöhallinto valitsi kehitettäväksi ideoiksi

- Vuosikellon konkretisointi esimiestehtävien osalta mukaan lukien kalenteri
- Pikalinkit yleisimpiin kysymyksiin ja vastauksiin

Kehittämistehtävä toteutettiin miellekartan avulla. Valitut ideat nostettiin seinälle esiin ja osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään. Kumpikin ryhmä aloitti oman ideansa parissa pohtimalla ja kirjaamalla sen ympärille, miten sitä voisi kehittää ja toteuttaa. Työskentelyä tehtävän parissa esitellään kuviossa 20.

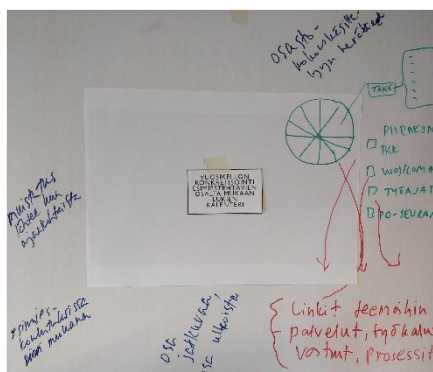


Kuvio 20: Työskentelyä henkilöstöhallinnon työpajassa

Kolmen minuutin kohdalla ryhmät vaihtoivat ideoita ja jatkoivat toistensa ideoiden kehittämistä. Näin toimimalla sovellettiin ideakävelymenetelmää, jossa Ojasalon ym. (2014, 161) ideoita kerätään ensin seinälle lapuille ja kun ideointi rupeaa hidastumaan, ryhmäläiset ryhtyvät kiertämään ja tarkastelemaan muiden ideoita jatkokehittäen niitä. Ideoinnin jälkeen niitä tarkasteltiin ja niistä keskusteltiin yhdessä.

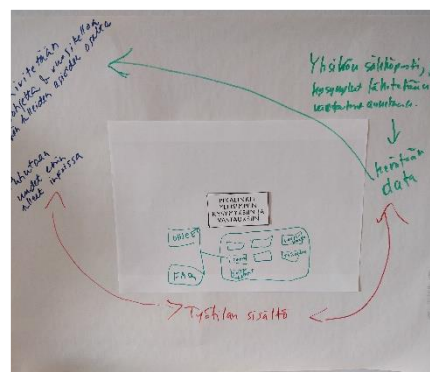
Kehittämistehtävän tarkoituksena oli esimieslähtöisten ideoiden syventäminen, konkretisointi ja käytäntöön viemisen suunnittelu. Työpajan aikana ideat jalostuivat kuviossa 21 esitellyiksi kokonaisuuksiksi.

### Vuosikellon konkretisointi esimiestehtävien osalta



Toteutetaan visuaalisesti esimerkiksi piirakkadiagrammina, jonka viipaleita mm. tulos- ja kehityskeskustelut, vuosilomat, työajat ja poissaolojen seuranta. Osa asioista jatkuvia, osa ulkoisia. Lisätään linkit teemoihin palvelut, työkalut, vastuut ja prosessit. Lähetetään esimiehille muistutukset ajankohtaisista ja herätteet osastokokouskäsitteeseen. Otetaan vuosikello mukaan esimieskoulutuksiin.

### Yleisimmät kysymykset ja vastaukset



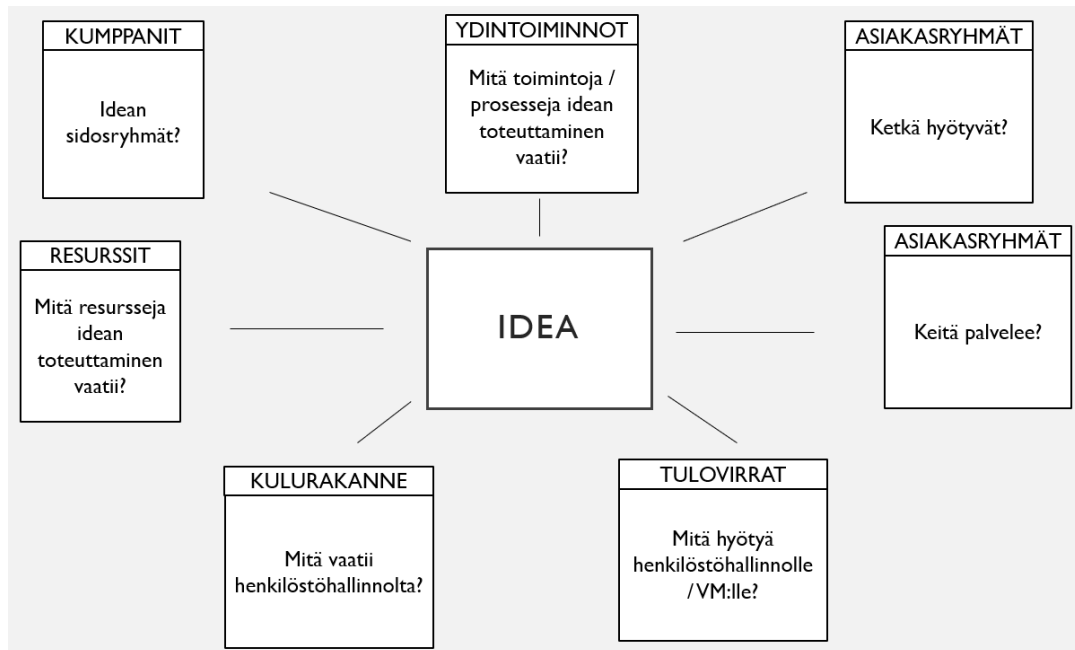
Toteutetaan selkein, eriteltyinä kokonaisuuksina. Jaotellaan mm. osioihin vuosikello, työaika, Vartu ja vuosiloma. Jokainen osio jaetaan edelleen osioihin ohjeet ja FAQ. Kerätään dataa esimerkiksi yksikön sähköpostin avulla, johon kysymykset lähetetään ja josta vastaukset annetaan. Nämä vietään työtilaan. Tuodaan uudet esiin tulleet kysymykset esiin infoissa. Päivitetään esimiesohjetta ja vuosikelloa esiin tulleiden asioiden osalta.

Kuvio 21: Esimieslähtöisten ideoiden syventäminen ja konkretisointi henkilöstöhallinnon työpajassa

Työpajan viimeinen tehtävä oli tarkastella valittuja kahta ideaa Business Model Canvaxseen perustuvien kysymysten avulla, joiden esittämisessä hyödynnettiin jälleen miellekarttaa. Kysymykset olivat

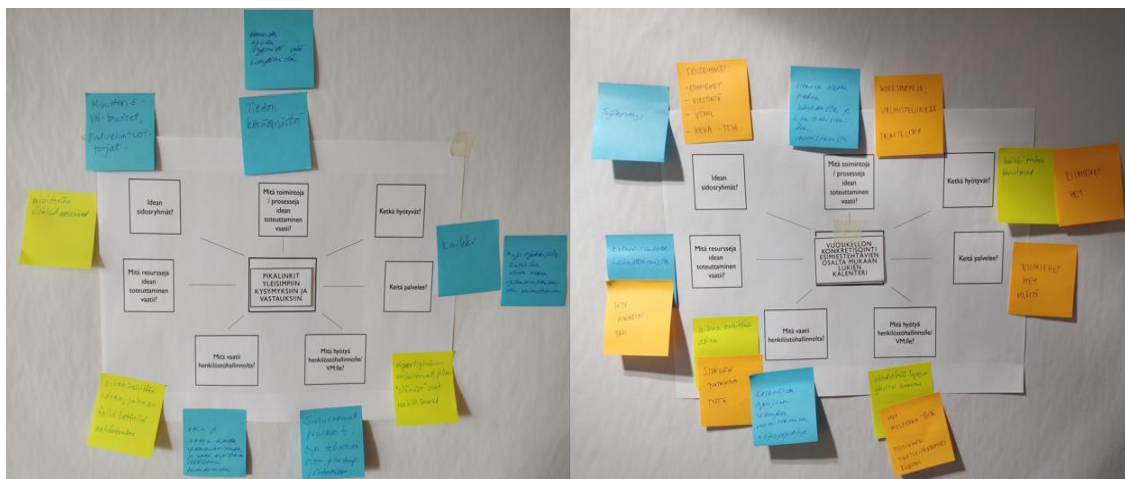
- Idean sidosryhmät?
- Mitä toimintoja / prosesseja idean toteuttaminen vaatii?
- Ketkä hyötyvät?
- Keitä palvelee?
- Mitä resursseja idean toteuttaminen vaatii?
- Mitä vaatii henkilöstöhallinnolta?
- Mitä hyötyä henkilöstöhallinnolle / valtiovarainministeriölle?

Kysymysten avulla osallistujat saatiin pohtimaan BMC:n osa-alueista asiakasryhmiä, kumppaneita, ydintoimintoja, resursseja, kulurakennetta ja tulovirtaa. Kysymysten linkitys Business Model Canvukseen on esitelty kuviossa 22.



Kuvio 22: Business Model Canvukseen perustuvat ideointikysymykset henkilöstöhallinnon työpajassa

Tehtävän tarkoitus oli saada henkilöstöhallinnon virkamiehet tarkastelemaan esimieslähtöisiä työtilan sisältöideoita monesta eri näkökulmasta ja tuoda esille työtilan kehittämistyön ydinlogiikka. Tehtävän aluksi osallistujat pohtivat viiden minuutin ajan itsenäisesti tai parin kanssa jokaista kysymystä ja kirjasivat ajatuksiaan seinälle nostettuihin miellekarttapohjiin. Lopuksi syntyneistä ideoista keskusteltiin ryhmässä. Syntyneet miellekartat on kuvattu kuviossa 23 ja tulokset esitellään myöhemmin tarkemmin taulukossa 6.



Kuvio 23: BMC-miellekartat henkilöstöhallinnon työpajassa

Työpajan viimeinen vaihe oli loppurefleksio, joka toteutettiin samalla tapaa kuin ensimmäisessäkin työpajassa. Osallistujat pohtivat ensin itsenäisesti, miltä työpajaan osallistumisen jälkeen tuntuu, jonka jälkeen kaikki kertoivat vuorotellen tuntemuksistaan. Osallistujat toivat reflektoinnissa esille kokeneensa käytetyt menetelmät miellyttäviksi. Osallistujien mukaan pohdinnat heijastuvat myös muuhun työhön esimerkiksi muihin työtiloihin liittyen. Työpajan tuotoksista ja esimiesten työtilan kehittämisestä uskottiin olevan oikeasti hyötyä mutta osallistujat pohtivat myös, miten asiakkaat saadaan tutustutettua uusiin toimintatapoihin.

Ojasalo ym. (2014, 185) esittelevät teoksessaan Business Model Canvasta käyttävän kolmen näkökulman mallin: yritys - asiakas - vallitseva malli. Mallin ajatuksena on luoda kolme eri versiota BMC:sta. Ensimmäinen näistä on unelmatilanne yrityksen kannalta, toinen unelmatila asiakkaan kannalta ja kolmas kyseisellä toimialalla vallitseva tyypillisen toimintatavan malli. Prosessin tuotoksena syntyy näin vähintään kolme BMC-taulukkoa, joita vertailemalla ja joiden parhaita paloja poimien saadaan aikaiseksi lopullinen BMC, joka yhdistää parhaat elementit uudeksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2014, 185.) Tätä mallia sovellettiin henkilöstöhallinnon työpajan BMC-kysymysten tuloksiin. Tehtävien vastaukset on yhdistetty ja koottu taulukkoon 6.

Kumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakasryhmät
<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehet</li> <li>- viestintä</li> <li>- VTML</li> <li>- Keva</li> <li>- työterveys</li> <li>- palveluntuottajat</li> <li>- ministeriö</li> <li>- VN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- olemassa olevan tiedon kokoamista, kiteyttämistä ja ajantasaisuuden varmistamista</li> <li>- workshoppeja</li> <li>- valmistelu-aikaa</li> <li>- palautelooppia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvella parhaalla mahdollisella tavalla VM:n esimiehiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ammattimaista ja suoraa palvelua</li> <li>- nopeaa palvelua</li> <li>- ennakointia</li> <li>- selkeitä ohjeita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehet</li> <li>- koko henkilöstö välillisesti</li> </ul>



	<b>Resurssit</b> - ainakin yksi HTV - kokonaisuuksien hahmottamista		<b>Kanavat</b> - sähköposti - puhelin - face 2 face - infotilaisuudet - Skype - VMjoryn pöytäkirja - Kampus - esimiesten työtila	
<b>Kulurakenne</b> - aikaa kehittää asiaa - sisällön tuotantoa, työtä - keskeisen työnjaon selkeyden varmistaminen - sijaisjärjestelyt - VM:n ja VNHY:n ohjeiden yhdenmukaisuuden ja oman ohjeistuksen räätälöinnin varmistaminen		<b>Tulovirrat</b> - helpottaa henkilöstöyksikön töitä, vähentää kysymysten määrää - positiivinen työntekijä-esimieskokemus - ohjeet yhdenmukaistuvat, jolloin "säännöt" ovat kaikille samat - sujuvammat prosessit - työn tehostuminen - parempi johtaminen		

Taulukko 6: Henkilöstöhallinnon työpajan Business Model Canvas

#### 4.5.3 Prototyyppi

Kehittämistyön viimeinen vaihe oli prototyypin luominen. Prototyyppi tarkoittaa itse tuotteen konkreettista ensimmäistä. Prototyypin tarkoitus on toimia testiversiona kehitettävästä tuotteesta, jonka avulla saadaan asiakkailta palautetta. Prototyyppi tuo esille käytettävyyden eri tasot. (Stickdorn ym. 2018, 70.) Nämä mallikappaleet mahdollistavat nimensä mukaisesti mallien vaihtoehtoisen suunnittelun ja nopean testauksen. Tavoitteena on saada käsitys konkreettisesta toimivuudesta sekä asiakkaan että tuottajan näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2017, 78.)

Prototyypin (liite 3) luomisessa hyödynnettiin esimiesten työtilan rakennetta. Prototyyppi on työtilaan luotu kansio, jonka otsikkona on "Usein kysytyt kysymykset". Osio toimii eräänlaisena esimiesten "työkalupakkina", jonka avulla aktiivisesti tietoa etsivät esimiehet ohjataan tiedon lähteille. Kansion etusivulla on tervetulotoivotus, joka neuvoo lähettämään kysymyksiä kuvitteelliseen sähköpostiosoitteeseen heha@vm.fi. Usein kysytyt kysymykset -osio jakautuu neljään alikansioon: Vartu, työaika, vuosiloma ja vuosikello. Jokainen näistä sisältää edelleen kaksi alikansiota: ohjeet ja FAQ. Ohjeisiin kerätään eri muotoisia tiedostoja ja linkkejä esimerkiksi muualle Kampukseen. FAQ-alikansiot sisältävät päivitettävät tiedostot, joissa esitetään osoitteeseen heha@vm.fi lähetetyt kysymykset ja niiden vastaukset. Myös nämä sisältävät linkkejä mm. muualle Kampukseen.

## 5 Tutkimusetiikka ja luotettavuus

Hyvään tutkimusetikkaan kuuluu, että tutkimusprosessi on johdonmukaisesti etenevä, täsmällinen ja kurinalainen (Vilkkä 2015, 19). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tehtävänä on perustamisvuodesta 1991 asti ollut nimensä mukaisesti tutkimusetiikan edistäminen ja tieteelliseen tutkimukseen liittyvien eettisten kysymysten käsittely. Neuvottelukunta on opetus- ja kulttuuriministeriön asettama asiantuntijaelin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta laati yhteistyössä tiedemaailman kanssa vuonna 2012 uudistetun kansallisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohje toimii yhteisinä pelisääntöinä ja sen mukaan ”tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla”. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Keskeiset toimintatavat, joita tutkimuksessa on noudatettava, ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Nämä koskevat niin itse tutkimustyötä kuin tulosten tallentamista, esittämistä kuin arviointiakin. Tutkimuksessa käytettävien tiedonkeräämis-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tutkimuskriteerien mukaisia ja eettisesti vakaita. Avoimuus ja vastuullisuus tulee huomioida tuloksia julkaistaessa. Lähdeviitteet muiden tutkijoiden töihin tulee olla asianmukaiset. Suunnittelussa, toteutuksessa, raportoinnissa ja aineistojen tallennuksessa tulee huomioida tieteellisen tiedon vaatimukset ja toimia näiden edellytysten puitteissa. Tutkimusluvut ja mahdollinen eettinen ennakoarviointi tulee olla kunnossa. Tutkimusosapuolien tulee sopia ennakkoon keskinäiset oikeutensa, vastuunsa, velvollisuutensa ja aineistoja koskevat säilytystiedot ja käyttöoikeudet. Sidonnaisuudet ja rahoituslähteet tulee tehdä tiedettäväksi kaikille osapuolille ja huomioida myös tulosten julkaisussa. Mikäli esteellisysepäilyjä herää, tutkijan tulee jäädä itsensä. Tutkimusorganisaatioiden tulee täyttää hyvän henkilöstö- ja taloushallinnon edellytykset ja huomioida tietosuoja-asiat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty toteuttamaan kaikkia edellä mainittuja toimintatapoja ja noudattamaan hyvää tutkimusetiikkaa huomioiden kuitenkin, että kyseessä on kehittämistyöntekijän ensimmäinen itse toteutettu laajempi tutkimus eli harjoitustyö. Lähdeviitteissä on noudatettu Laurean lähdeviiteohjeita. Ohjeen mukaisesti (Vuorela 2015, 4) lähdeviitteet on merkitty Harvardin järjestelmän mukaisesti. Tutkimuslupana kehittämistyölle toimii opinnäytetyön kirjallinen sopimus työelämäedustajan eli valtiovarainministeriön kanssa.

Tieteellisen tutkimuksen perustan muodostavat luotettavat tutkimustulokset (Kananen 2017, 173). Tieteellisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu sen reliabiliteetin ja valideetin yhdistelmästä (Vilkkä 2007, 152). Nämä luotettavuusmittarikäsitteet ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen kentältä (Kananen 2017, 173). Reabiliteetti tarkoittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilkkä 2007, 149). Tulosten tulee pysyä samoina tutkijasta riippumatta, jos tutkimus uusitaan

(Kananen 2017, 175). Valideetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen ja sen käyttämien menetelmien ja mittarien kykyä mitata juuri sitä, mitä niillä on tavoitteena mitata (Vilkkä 2007, 150). Kumpaakin käsitettä käytetään myös laadullisen tutkimuksen kentällä mutta eri sisältöisinä (Kananen 2017, 175). Valideetin ja reliabiliteetin käyttöä laadulliseen tutkimukseen on kritisoitu, koska käsitteet ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen puolelta ja vastaavat lähinnä sen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan pohtia mm. tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan itsensä sitoumusta, aineiston keräämistä, tiedonantajia ja näiden suhdetta tutkijaan, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysiä ja raportointia. Tutkimuksen luotettavuus edellyttää myös, että lukijalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksen teosta. Tämän tiedon avulla lukija voi arvioida itse tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.) Toisin sanoen kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkeimmän kriteerin muodostavat itse tutkija ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuutta tulee jatkuvasti arvioida jokaisen tutkijan tekemän valinnan ja päätöksen kohdalla. (Vilkkä 2015, 125.) Luotettavuusnäkökulman vuoksi tämä opinnäytetyöraportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten valtiovarainministeriön esimiesten käytössä olevaa intranettyötilaa on mahdollista kehittää palvelemaan paremmin esimiesten tarpeita ja millainen työtila tukisi henkilöstöhallinnon ja esimiesten välistä viestintää. Juholinin (2017, 121) mukaan viestinnän päämääränä on luoda ja ylläpitää töiden sujuvuutta, työntekijöiden hyvinvointia ja menestystä koko työyhteisölle. Lisäksi tarkoituksena oli palvelumuotoilua hyödyntäen selvittää, minkälaista sisältöä esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittämistyön tuloksia hyödyntäen tuottaa prototyyppi, jonka avulla viestintää ja yhteistyötä työtilassa voidaan erikseen toteutettavan testauksen jälkeen jatkossa toteuttaa. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys käsitteli viestinnän lisäksi työyhteisöviestintää ja johtamisviestintää.

Viestintää tarkastellaan opinnäytetyössä palveluna ja kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoiluprosessissa noudatettiin Design Councilin (2019) Double Diamond -mallia, josta toteutettiin kolme ensimmäistä vaihetta: löydä, määritä ja kehitä. Prosessin viimeinen, eli toimita -vaihe, rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Löydä -vaihe toteutettiin perehtymällä valtioneuvoston yhteiseen intranettiin eli virtuaalityöpöytä Kampukseen. Asiakasymmärrystä syvennettiin haastatteleamalla valtiovarainministeriön esimiehiä. Juholinin mukaan (2017, 24.) viestinnän kehittämisessä auttaa kohdetuntemus: kelle, miten ja missä halutaan viestiä. Tämän vaiheen aikana hankittu asiakasymmärrys loi perustan työtilan kehittämiseksi. Luoma-ahon (2014, 12) mukaan asiakasymmärrykselle

rakennettu viestintä tuo joustavuutta organisaatioon. Analysoimalla esimieshaastattelut kerrotettiin ymmärrystä esimiesten tarpeista ja toiveista HR-palveluiden viestinnän suhteen.

Määritä -vaiheessa tiivistettiin laadullinen tutkimusaineiston avulla kerätty asiakastieto kolmeen esimiespersoonaan. Tarkoituksena oli saada kiteytettyä asiakastutkimustiedot helposti ymmärrettävään, visuaaliseen muotoon. Persoonia hyödynnettiin seuraavan vaiheen esimiestyöpajassa.

Kehitä -vaihe toteutettiin järjestämällä kaksi eri työpajaa kehitettävän työtilan eri sidosryhmille. Näin toimimalla toteutettiin Macnamaran (2017, 37) esittelemää ”kuuntelemisen arkki-tehtuuria”: asiakkaiden ja sidosryhmien syvälinen ja monipuolinen kuuntelu mahdollistaa uusien näkökulmien esilletuomisen ja kasvavan tietovarannon kautta palveluiden, tuotteiden ja tulosten kehittämisen myös viestinnän näkökulmasta. Yhteiskehittämistyöpajojen avulla pyrittiin löytämään toimivia sisältöratkaisuja työtilalle. Ensimmäinen työpaja kohdennettiin valtiovarainministeriön esimiehille ja sen tavoitteena oli ideoida ja selvittää, minkälaista sisältöä esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään. Esimiestyöpajan osallistujamäärä jäi alhaiseksi mutta ryhmän pieni koko mahdollisti avoimen ilmapiirin ideointityöhön. Palvelumuotoilun työkalut olivat osallistujille suurimmaksi osaksi entuudestaan tuntemattomia mutta niiden käyttö osoittautui saadun palautteen mukaan helpoksi ja menetelmien konkreettisuus koettiin positiiviseksi.

Esimiesten työpajassa syntyneet ideat toimivat lähtökohtana toiselle, henkilöstöhallinnon virkamiehille järjestetylle työpajalle. Toisen työpajan tavoitteena oli selvittää, miten esimieslähtöisiä työtilan sisältöideoita on mahdollista syventää ja kehittää. Työpajan haasteeksi muodostui tiivis toteutus. Työpajalle oli varattu aikaa vain 60 minuuttia ja aikataulussa pysyminen osoittautui haastavaksi. Henkilöstöhallinnon työpajan toteutuksessa hyödynnettiin Business Model Canvas työkalua. Menetelmää sovellettiin työpajassa jakamalla sen kysymykset kahteen eri tehtävään ja kokoamalla tulokset työpajan jälkeen yhdeksi kokonaisuudeksi. BMC:n avulla kehittämistyössä saatiin perusteltua ja tuotua esille, miten henkilöstöhallinto tuottaa ja välittää esimiehille arvoa työtilassa tapahtuvan viestinnän muodossa.

Opinnäytetyön tulokseksi saatiin eri sidosryhmiä osallistamalla ja yhteiskehittämistä hyödyntämällä syvään asiakasymmärrykseen pohjautuva prototyyppi esimiesten työtilan ”Usein kysytyt kysymykset” -osiosta. Prototyypin tarkoituksena on toimia henkilöstöhallinnon ja esimiesten vuorovaikutteisena sisäisen viestinnän kanavana. Osion avulla tuetaan esimiesten johtamistyötä ja johtamisviestintää, joka Åbergin (2006, 93 ja 204) mukaan on tarvittavan tiedon luomista, vastaanottamista ja jakamista, työn suuntaamista, valvontaa, motivointia, työn organisointia, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden luomista.

Prototyyppi tarjoaa valtiovarainministeriölle konkreettisen mallin, joka on mahdollista ottaa testikäyttöön. Testaus on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle mutta kehittämistyön

lopullinen hyöty ja konkreettinen toimivuus saadaan selville vasta, kun prototyyppiä on kehitetty ja pilotoitu käytännössä. Esimiesten työtilaa voitaisiin kehittää edelleen kartoittamalla prototyyppiin perustuvia käyttäjäkokemuksia esimiehiltä, tunnistamalla kehityskohdat ja muokkaamalla konseptia saadun palautteen mukaisesti.

Työtilan prototyyppi on kehitetty palvelemaan valtiovarainministeriön esimiehiä olemassa olevan virtuaalityöpöydän sisältöjä ja rakennetta hyödyntäen. Kehittämistyön menetelmiä, tuloksia ja prototyypin ominaisuuksia on kuitenkin mahdollista soveltaa myös muihin intranetin kehittämisprojekteihin.

## Lähteet

### Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa: kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. e-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service design : from insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.

Schneider, J., Stickdorn, M. 2011. This is Service Design Thinking: Basics-Tools- Cases. e-kirja. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. e-kirja. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yrityksen perusta. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

#### Sähköiset

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 14.9.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2019. Oppimisen työkalupakki. Miellekartta. Viitattu 6.10.2019. <https://www.kamk.fi/oppiminen/Oppimisen-tyokalupakki/Kirjoittamisen-tyokalut/Kirjoittamisen-avut/Miellekartta>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.6.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Suomen Hallitusmuoto 94/1919. Luettu 23.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1919/19190094001>

Suomen perustuslaki 1999/731. Luettu 15.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 21.9.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Tehtävät. Viitattu 21.9.2019. <https://www.tenk.fi/fi/tehtavat>

Valtioneuvosto. 2019a. Valtioneuvoston toiminta. Luettu 23.6.2019. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa/toiminta>

Valtioneuvosto. 2019b. Pääministeri Antti Rinteen hallitus. Luettu 1.9.2019. <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/ministerit>

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Valtioneuvoston yhteisen intranet/sähköinen työpöytä -verkkopalvelun esiselvitysprojekti. Luettu 11.8.2019. <https://vnk.fi/hanke?tunnus=Vnk018:00/2015>

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Valtioneuvoston yhteinen virtuaalityöpöytä Kampus. Luettu 11.8.2019. <https://vnk.fi/hanke?tunnus=Vnk010:00/2016>

Valtiovarainministeriö. 2019a. Ministerit. Luettu 23.6.2019. <https://vm.fi/ministerit>

Valtiovarainministeriö. 2019b. Ministeriö. Luettu 23.6.2019. <https://vm.fi/ministerio>

Valtiovarainministeriö. 2019c. Ylin johto. Luettu 13.10.2019. <https://vm.fi/ylin-johto>

Valtiovarainministeriö. 2019d. Johto ja organisaatio. Luettu 23.6.2019. <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>

Valtiovarainministeriö. 2019e. Valtiovarainministeriön kirjanpitoyksikön (KPY 300) tilinpäätös 2018. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:17. Luettu 11.8.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161418/VM\\_17\\_2019\\_Valtiovarainministerion%20kirjanpitoyksikon%20tilinpaatos%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161418/VM_17_2019_Valtiovarainministerion%20kirjanpitoyksikon%20tilinpaatos%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

#### Julkaisemattomat

Vuorela, K. 2015. Lähdeviitteiden ja lähteiden merkintätavat Laureassa. Laurea-ammattikorkeakoulu.

VNK/sisäisen viestinnän yksikkö. 2019a. Kampus - valtioneuvoston yhteinen virtuaalityöpöytä. Viitattu 28.9.2019. Valtioneuvoston sisäisen viestinnän yksikkö.

VNK/sisäisen viestinnän yksikkö. 2019b. Kampus-käyttäjän ohjeet. Viitattu 28.9.2019. Valtioneuvoston sisäisen viestinnän yksikkö.

VNK/sisäisen viestinnän yksikkö. 2019c. Kampuksen työtilaohjeet. Viitattu 28.9.2019. Valtioneuvoston sisäisen viestinnän yksikkö.



## Kuviot

Kuvio 1: Ministeriöt (Valtioneuvosto 2019a). ....	7
Kuvio 2: Nykyinen hallitus (Valtioneuvosto 2019b). ....	8
Kuvio 3: Osastojako valtiovarainministeriössä (Valtiovarainministeriö 2019d). ....	9
Kuvio 4: Valtiovarainministeriön henkilöryhmät (Valtiovarainministeriö 2019e, 39). ....	10
Kuvio 5: Hyvin hoidetun työyhteisöviestinnän edut (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7). ....	15
Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen (mukaillen Design Council 2019) ....	18
Kuvio 7: Double Diamond -malli (mukaillen Design Council 2019; Stickdorn ym. 2018, 89; Schneider & Stickdorn 2011, 119). ....	23
Kuvio 8: Kampuksen pääasialliset osa-alueet (Valtioneuvoston kanslia 2016). ....	25
Kuvio 9: Kampuksen etusivun rakenne. ....	26
Kuvio 10: Työtilojen käyttöoikeudet. ....	28
Kuvio 11: Samankaltaisuuskaavio esimiesten kokemuksista HR-palveluiden viestinnästä esimiestyön tukena ....	32
Kuvio 12: Esimiespersoona Piia päällikkö ....	35
Kuvio 13: Esimiespersoona Esko esimies. ....	35
Kuvio 14: Esimiespersoona Jyrki ylijohtaja ....	36
Kuvio 15: Esimiestyöpajan aikajana-tehtävä ....	38
Kuvio 16: Esimiesten työpajatyöskentelyä aikajana tehtävän parissa ....	39
Kuvio 17: Esimiestyöpajassa luotu aikajana ....	39
Kuvio 18: Esimiestyöpajan aivoriihityöskentely ....	40
Kuvio 19: Esimiestyöpajan loppurefleksio. ....	41
Kuvio 20: Työskentelyä henkilöstöhallinnon työpajassa ....	45
Kuvio 21: Esimieslähtöisten ideoiden syventäminen ja konkretisointi henkilöstöhallinnon työpajassa ....	46
Kuvio 22: Business Model Canvakseen perustuvat ideointikysymykset henkilöstöhallinnon työpajassa ....	47
Kuvio 23: BMC-miellekartat henkilöstöhallinnon työpajassa ....	48

## Taulukot

Taulukko 1: Särkymättömän viestinnän periaatteet verrattuna särkyvään viestintään (Luoma-aho 2014, 13).....	18
Taulukko 2: Henkilöstö-osion rakenne .....	27
Taulukko 3: Esimiestyöpajan aikataulusuunnitelma .....	38
Taulukko 4: Esimiestyöpajan parhaat ideat.....	41
Taulukko 5: Henkilöstöhallinnon työpajan aikataulusuunnitelma .....	43
Taulukko 6: Henkilöstöhallinnon työpajan Business Model Canvas .....	49

## Liitteet

Liite 1: Kohderyhmähaastattelurunko .....	60
Liite 2: Kutsu esimiesten työpajaan .....	61
Liite 3: Esimiesten työtilan prototyyppi .....	62

## Liite 1: Kohderyhmähaastattelurunko

### Taustakysymykset

- Kehittämistyö
  - Kehittämistyön eteneminen
  - Haastatteluaineiston käyttö
- Haastateltavan oma tausta
  - Koulutus
  - Oma esimieshistoria

### Oma rooli: Miten koet HR-viestinnän?

- Tarve
  - Miten koet HR-viestinnän tukevan omaa esimiestyötäsi?
- Saatavuus
  - Miten koet HR-viestinnän vastavuoroisuuden?
  - Miten koet HR-viestinnän kattavuuden?
  - Miten koet HR-viestinnän avoimuuden?
- Ajankohtaisuus
  - Miten koet HR-viestinnän oikea-aikaisuuden?

### Haasteet

- Minkä koet haasteelliseksi?
  - Mihin menee aikaa?
  - Mikä on epäselvää?

### Toiveet

- Kehittäminen
  - Millaisina näet nykyiset työyhteisöviestinnän foorumit ja kanavat?
  - Miten toivot, että HR-palveluista viestitään sinulle? Minkälaisista asioista?
- Mahdollisuudet
  - Mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia näet työtilalla?

## Liite 2: Kutsu esimiesten työpajaan

Hei,

Henkilöstöhallinto loi keväällä 2019 ministeriön esimiesten käyttöön oman, esimiehille rajatun työtilan. Nyt henkilöstöhallinto toimii toimeksiantajana opinnäytetyölleni, jonka tavoitteena on selvittää, miten työtilaa on mahdollista kehittää palvelemaan paremmin esimiesten tarpeita ja millainen työtila tukisi henkilöstöhallinnon ja esimiesten välistä viestintää.

Tätä tarkoitusta varten henkilöstöhallinto järjestää työpajan, jonka tarkoituksena on palvelumuotoilua hyödyntäen selvittää, minkälaista sisältöä esimiehet HR-palveluista toivovat tukemaan omaa esimiestyötään. Apunani työpajan vetämisessä on kehittämisspällikkö Minna Kantola.

Työpaja järjestetään ma 21.10.2019 klo 11.30 - 13.00 Valtimossa (Kirkkokatu 14). Mukaan mahtuu 25 ensimmäistä.

Ilmoittaudu mukaan to 17.10 mennessä ([linkki](#)).

Lämpimästi tervetuloa!

Ystävällisesti

Taru Helin

Liite 3: Esimiesten työtilan prototyyppi

