



Voiko yritysturvallisuutta kehittää palvelumuotoilulla?

Mikko Karjalainen

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Voiko yritysturvallisuutta kehittää palvelumuotoilulla?

Mikko Karjalainen
Turvallisuusjohtamisen koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Mikko Karjalainen

Voiko yritysturvallisuutta kehittää palvelumuotoilulla?

Vuosi

2020

Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia voiko palvelumuotoilun avulla kehittää yritysturvallisuutta. Tarkoituksena oli selvittää mitä uutta palvelumuotoilu toisi yritysturvallisuuden kehittämiseen, ja millä edellytyksillä sitä voitaisiin soveltaa. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kohdeorganisaatiosta saatua tutkimusaineistoa, mutta sen johtopäätöksistä voivat hyötyä myös muut organisaatiot. Opinnäytetyö rajautui niihin yritysturvallisuuden osa-alueisiin, jotka liittyvät kiinteästi työntekijöiden päivittäiseen työhön.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Opinnäytetyön tietopohja koostui sekä yritysturvallisuutta että palvelumuotoilua käsittelevästä teoreettisesta kirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista. Tutkimuksellinen aineisto perustui kohdeorganisaatiossa tehdyn turvallisuuskulttuurikyselyn avoimiin vastauksiin. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä oli teorialähtöinen sisältöanalyysi: Kyselyn avoimista vastauksista pääteltiin ne tekijät, jotka lisäävät työntekijän näkökulmasta turvallisuuskäytännön arvoa. Tulosta verrattiin tietoperustasta johdettuun analyysiin palvelumuotoilun soveltuvuudesta yritysturvallisuuden kehittämiseen.

Johtopäätöksenä oli, että palvelumuotoilu soveltuu sekä teoreettiseen että kohdeorganisaation yritysturvallisuuden kehittämiseen. Onnistuneen soveltamisen edellytyksenä on aito käyttäjälähtöisyys, ja oikeiden työkalujen valitseminen. Tärkein uusi näkökulma palvelumuotoilun soveltamisessa yritysturvallisuuteen on juuri käyttäjälähtöisyys: käyttäjän sekä tämän kokemusmaailman ymmärtäminen ja huomioiminen ennen turvallisuuskäytännön toteutusta, sen aikana ja sen jälkeen - tämän maailman ymmärtämisellä voidaan luoda yhdessä käyttäjän kanssa uutta arvoa turvallisuuskäytänteille.

Mikko Karjalainen

Is it Possible to Develop Corporate Security with Service Design?

Year 2020

Pages

47

The objective of the thesis was to study if it was possible to develop corporate security with service design. The purpose was to clarify what service design would bring for the development of corporate security, and by which preconditions it could be adapted. The research material was obtained from the target organisation that was utilized in the thesis, but other organisations could also benefit from its conclusions. The thesis was limited to those sectors of the corporate security, which are closely connected with the employees' daily work.

The approach of the thesis relating to the study was a case study. The theoretical framework of the thesis was based on the theoretical literature and the study articles concerning both corporate security and service design. The material relating to research was based on the open answers of the security and safety culture survey, that was done in the target organization. The analysis method of the research material was a theoretical contents analysis: the factors which increase the value of the security practices towards employee were concluded based on the open answers. The results were then compared with an analysis, conducted from the knowledge foundation, of the suitability of the service design for the development of the corporate security.

The conclusion was that service design is suitable for both theoretical and practical development of target organizations corporate security. The precondition for the successful adaptation is a genuine user-centered approach and choosing of the right tools. When adapting service design, the most significant new aspect to corporate security is the user-centered approach: understanding the user and his/her world of experience before the realization of the security practice, during the realization, and after the realization. Understanding this world adds to creating new value to security practices together with the user.

Keywords: Corporate Security, Service Design, User-Centered

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimusaihe.....	7
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	8
2.2	Kehitystarve.....	9
2.3	Aikaisempi tutkimus aiheesta	11
2.4	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaus	11
2.5	Kohdeorganisaatio	13
3	Yritysturvallisuus	14
3.1	Yritysturvallisuuden määritelmä ja sisältö	14
3.2	Yritysturvallisuus käytännössä.....	17
3.3	Turvallisuuskäytänteiden toimivuuden arviointi ja yritysturvallisuuden mittaaminen.	18
4	Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisen kehittämisen viitekehyksenä	21
4.1	Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet	22
4.2	Ihmiskeskeisyys ja palveluajattelu palvelumuotoilussa	24
4.2.1	Palvelukeskeinen logiikka	24
4.2.2	Asiakaskeskeinen logiikka	26
4.3	Palvelumuotoilun prosessi	27
4.4	Palvelumuotoilun työkalut	30
4.5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen yritysturvallisuuden kehittämisessä	32
4.6	Palvelumuotoilun kritiikki.....	35
5	Turvallisuuskäytänteiden arvoa lisäävien tekijöiden selvittäminen kyselyaineistosta	36
6	Johtopäätökset	39
7	Opinnäytetyön arviointi	42
	Lähteet.....	44
	Kuviot	47
	Taulukot	47

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe nousi esille, kun kirjoittaja pohti omassa työssään sitä, miten organisaation työntekijöitä voisi kannustaa noudattamaan turvallisuusohjeistuksia ja niihin liittyviä menettelytapoja entistä paremmin. Jos yrityksen sisäinen turvallisuus käyttäjärajapintoi- neen ja ohjeistuksineen olisi ikään kuin oma brändinsä, lisäisikö se organisaation turvallisuus- toiminnan arvostusta? Kannustaisiko se organisaation työntekijöitä noudattamaan turvallisuus- käytänteitä niiden laatijan tarkoittamalla tavalla? Näkökulma vaikutti houkuttelevalta ja tuo- reelta, mutta ajatus turvallisuuskäytänteiden kehittämisestä pelkäämällä epäi- lytti. Miten turvallisuuskäytänteet pitäisi sitten rakentaa, että työntekijät kokisivat niillä ole- van arvoa? Tästä nousi edelleen ajatus siitä, että työntekijälähtöisyys ja työntekijöiden koke- mus turvallisuudesta olisi keskeinen tekijä houkuttelevien turvallisuuskäytänteiden rakenta- misessa: Turvallisuusohjeistusten ja -menettelytapojen käyttäjälähtöisen kehittämisen täy- tyisi lähteä työntekijöistä itsestään. Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia olisi tarkoituk- senmukaista hyödyntää jo silloin, kun turvallisuuskäytänteitä suunnitellaan ja kehitetään. Turvallisuuskäytänteiden houkuttelevuuden kehittämiseksi pitäisi todennäköisesti soveltaa jo- tain sellaista näkökulmaa tai teoriaa, joka avulla voisi parantaa käytänteiden toimivuutta, käytettävyyttä ja tehokkuutta.

Palvelumuotoilu oli luonnollinen valinta sellaiseksi näkökulmaksi. Palvelumuotoilun avulla on laajalti joko suunniteltu alusta asti uusia tai kehitetty olemassa olevia tuotteita tai palveluita sellaisiksi, että tuotteiden palvelut ja käyttäjät ottavat ne omakseen. Palvelumuotoilussa tuotteiden ja palveluiden varsinaiset käyttäjät tai heitä edustavat ryhmä osallistuu ongelmien ja kipukohtien kartoittamiseen ja ratkaisuiden ideoimiseen melko vapaalla mutta kuitenkin strukturoidulla tavalla. Palvelumuotoilun vakiintuneiden työkalujen avulla on kehitetty kau- pallisesti menestyneitä konsepteja, mutta myös organisaatioiden sisäisiä toimintoja. Jos pal- velumuotoilun metodit ovat osoittautuneet oikein käytettyinä organisaation kannalta arvok- kaiksi myös sisäisten toimintojen kehittämisessä, eikö niitä voisi hyödyntää myös yritysturval- lisuuden kehittämisessä?

2 Tutkimusaihe

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusongelma ja -kysymykset, sekä pohditaan tutkimuson- gelman asettelua ja kehitystarvetta sekä opinnäytetyön rajauksia. Lisäksi perehdytään ai- heesta tehtyyn, tai aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen, sekä tutkimusmenetel- miin ja rajauksiin.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Voiko palvelumuotoilun avulla kehittää kohdeorganisaation yritysturvallisuutta?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Mitä uutta palvelumuotoilu tuo yritysturvallisuuden kehittämiseen?
- Miten palvelumuotoilussa vakiintuneita työkaluja käytetään?
- Mitä niiden soveltaminen yritysturvallisuuteen edellyttää?
- Soveltuuko palvelumuotoilu kohdeorganisaation yritysturvallisuuden kehittämiseen?

Opinnäytetyön aihe on myös samalla keskeisin riski opinnäytetyön tekemisen kannalta. Opinnäytetyö tehdään turvallisuusjohtamisen koulutuksen päättötöyönä, mutta opinnäytetyön aihe tutkimuskysymyksineen ja ongelmineen tulee turvallisuusalan ulkopuolelta. Palvelumuotoilu on aiheena laaja, ja sitä opetetaan useassa tutkinto-ohjelmassa niin ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa. Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt palvelumuotoilun teoriaan opinnäytetyön tekemisen aikana, ja myös osallistunut palvelumuotoilun asiantuntijoiden järjestämiin työpajoihin ennen opinnäytetyön tekemisen aloittamista. Opinnäytetyön tekijä ei ole kuitenkaan osallistunut palvelumuotoilun koulutusohjelmaan tai suorittanut aiheeseen liittyviä kursseja turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmassa. Olennainen kysymys opinnäytetyön tekemisen kannalta on se, millaista perehtyneisyyttä palvelumuotoiluun edellytetään aiheen ottamiseksi keskeiseksi näkökulmaksi opinnäytetyöhön.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimusaiheen tulee olla tieteenalalle sopeva, merkittävät tieteenalan sisäisesti tai yhteiskunnallisesti ja syventää myös tutkimuksen tekijän ymmärrystä aiheesta. Toisaalta aiheen täytyy olla mittakaavaltaan toteutettavissa, tutkijan ymmärrettävissä ja toteutettavissa olemassa olevalla tietotaidolla (2009, 66-81). Opinnäytetyön tekijä kokee, että aihe on relevantti yritysturvallisuuden kehittämisen kannalta, se voisi tuoda uutta tietoa turvallisuusalalle ja myös syventää tekijän ymmärrystä aiheesta. Aiheen haltuunotto edellyttää riittävää perehtymistä palvelumuotoilun perusteisiin, teoriaan ja käytänteisiin. Hirsjärven yms. mukaan tutkimusaiheeseen voidaan perehtyä alustavasti ja tehdä tutkimusaiheen rajausta kirjallisuuskatsauksen avulla (2009, 85). Opinnäytetyöntekijä kokee saaneensa riittävän ymmärryksen palvelumuotoilusta työpajojen ja lähdemateriaalin avulla. Opinnäytetyön tekijä myös esitti alustavan tutkimusaiheen palvelumuotoilun asiantuntijalle, ja pyysi tätä nimeämään keskeisiä lähteitä tutkimusaiheen työstämiseksi. Kyseinen lista lähdeoteoksista toimi käytännössä alustavan kirjallisuuskatsauksen runkona, ja kyseiset lähteet ovat mukaan myös itse opinnäytetyössä.

2.2 Kehitystarve

Opinnäytetyön rajaus käsitellään myöhemmässä luvussa, mutta kehitystarpeen arvioimiseksi on syytä rajata jo tässä vaiheessa arvioinnin kohteeksi yrityksen työntekijät, ja heidän toimintansa vaikutus yritysturvallisuuteen. Kehitystarpeen arvioimiseksi täytyy arvioida ensiksi sitä, mikä on työntekijän rooli yritysturvallisuudessa, ja miten sekä ulkopuoliset riskit että työn tekemisen (sisäiset) edellytykset ovat muuttuneet.

Työntekijän rooli eri lähteiden mukaan yritysturvallisuudessa

Suuri osa yritysturvallisuuteen liittyvästä lähdekirjallisuudesta keskittyy organisaation ulkopuolelta tuleviin turvallisuusriskeihin, ja sellaisiin turvallisuuskäytänteisiin, joilla suojattavaa etua pyritään turvaamaan pääsääntöisesti ulkopuolelta tulevia riskejä vastaan. Joidenkin lähteiden mukaan inhimillinen tekijä tarkoittaa lähinnä ihmisten tuottamaa turvallisuuspalvelua, tai esim. sitä miten työntekijöiden luotettavuus saadaan varmistettua, ja miten sen jälkeen työntekijät saadaan noudattamaan yrityksen asettamia turvallisuuskäytänteitä haittaamatta liikaa työn tekemistä (ASIS 2015, 21; Halibozek & Kovacich 2017, 96, 229-247). Yleensä muut kuin tietoturvaluuteen keskittyvät lähteet eivät näyttäisi huomiovan työntekijöitä turvallisuuskäytänteiden aktiivisina ja kriittisinä käyttäjinä. Seuraavassa kappaleessa esitettävät selvitykset havainnollistavat, että kyber- ja tietoturvaluuden toteutuksessa työntekijällä koetaan olevan aktiivisempi rooli.

Riskien muutokset

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Helsingin seudun kauppakamari ovat viime vuosina selvittäneet yrityksen näkemyksiä ja kokemuksia niihin kohdistuvista riskeistä. EK:n vuonna 2018 julkaiseman selvitys käsitteli sitä, miten yritykset kokivat turvallisuuden toteutuvan Suomessa, ja mitä kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia turvallisuuteen niiden toiminnan kannalta liittyi. Selvityksen mukaan yritykset kokivat turvallisuuden olevan merkityksellistä niiden toiminnan kannalta, ja että ne aikoivat investoida turvallisuuden kehittämiseen. Erityisesti yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä turvallisuuskulttuurin kehittämisen koettiin olevan tärkein keino edistää turvallisuutta mm. teknisten ja fyysisten suojauskeinojen sijaan, joskin myös niihin haluttiin investoida. Yritysten turvallisuuden tasoa haluttiin kehittää myös henkilökunnan kouluttamisella (EK 2018).

Helsingin seudun kauppakamarin selvitti 2019 yrityksiin kohdistuneita kyberuhkia sekä yritysten varautuneisuutta niihin. Selvityksen mukaan kyberuhkissa, niihin varautumisessa sekä seuraamuksissa ovat keskeisessä asemassa yrityksen työntekijät. Selkeästi keskeisimmäksi uhkaksi koettiin tietojen kalastelu ja toiseksi luottamuksellisen tiedon vuotaminen. Suurimmat esteet uhkien torjumiseksi koettiin henkilöstölähtöisiksi: käyttäjien piittaamattomuus tieto-

turvallisuudesta ja kyberuhkista, riittämätön tieto uhkista ja tietotaidon ylläpidon puute. Uhkisiin varautumisessa tärkeimmäksi koettiin henkilökunnan kouluttaminen. Myös henkilökunnan ohjeistaminen nähtiin merkittävänä varautumiskeinoja (Helsingin seudun kauppakamari 2019).

Liikenne- ja viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskuksen teettämässä Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu -oppaassa (2020) käsitellään myös työntekijöiden ja turvallisuuskulttuuriin merkitystä kyberuhkisiin varautumisessa. Oppaassa kehoitetaan välttämään työntekijöiden leimaamista merkittävimäksi heikkoudeksi kyberturvallisuuteen varautumisessa. Sen sijaan tulisi edistää sellaista kulttuuria, jossa voidaan tuoda avoimesti esille turvallisuuteen liittyviä huolenaiheita ja esittää rakentavaa kritiikkiä olemassa olevia turvallisuuskäytänteitä kohtaan (2020, 24).

Huomattavaa edellisissä kappaleissa mainituissa tutkimuksissa on se, että kyselyihin vastasi yleisimmin korkeassa asemassa oleva johtaja, ja joissain tapauksissa myös asiantuntijoita. Kyselyitä ei ollut kohdistettu suurille työntekijäryhmille. Yritysten työntekijöiden rooli kuitenkin korostui yleisesti, niin uhkien estämisessä kuin niiden realisoitumisessa. Myös Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu -oppaassa (2020) korostetaan työntekijöiden roolia, mutta siten että työntekijät nähdään ennen kaikkea turvallisuuden mahdollistajina ja edistäjinä kuin pelkkänä riskinä (2020, 25-26).

Työn tekemisen edellytysten/työympäristön muutokset

Myös työn tekemisen edellytykset ja työympäristön muutokset vaikuttavat yritysturvallisuuden toteutukseen. Erilaisten turvallisuusmenettelyiden ja -toimintatapojen suunnittelussa tulee huomioida se, että erityisesti asiantuntijatyössä käsiteltävän tiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi, työ ei ole sidottu välttämättä yhteen tiettyyn fyysiseen toimipaikkaan, ja samassa työpaikassa voi työskennellä rinnakkain eri työnantajien henkilöitä. Lisäksi asiantuntijatehtävissä edellytetään laaja-alaista verkostoitumista työtehtävien hoitamiseksi riittävällä tavalla (Työelämä 2025 - Työelämän ja ..., 2015). Toisin sanoen, työntekijältä voidaan odottaa joustavuutta ja mukautumista työympäristön ja tehtävien muutoksiin ja suuren tietomäärän omaksumista. Työntekijän oma vastuu työn tekemisestä asianmukaisella tavalla edellä kuvattun kaltaisessa ympäristössä korostuu. Työympäristön toteutuksen ja työn tekemisen ehtojen (ml. turvallisuuskäytänteet) tulisi tukea ja edistää tätä. Muuten kontrollit voivat kääntyä itseään vastaan, kuten seuraavassa kappaleessa esitetään.

Näkökulma turvallisuuskäytänteiden luomiseen käyttäjälähtöisesti

Kyberturvallisuusasiantuntija Bruce Schneier tuo kolumneissaan ja videoblogeissaan esille käytännönläheisesti ja osin kärjistäen mm. tietojärjestelmien haavoittuvuuksia ja tietojärjestelmien käyttäjän roolia kyberturvallisuuden toteuttamisessa. Schneierin (2014) mukaan turvalli-

suustietoisuuden edistäminen organisaatiossa on käytännössä resurssien tuhlausta, koska turvallisuutta edistävien toimintamallien mukaan toimiminen ei ole työntekijän kannalta palkitsevaa. Resurssit tulisi Schneierin mukaan suunnata sellaisten turvallisuuskäytänteiden rakentamiseen, jotka eivät jätä merkittäviä turvallisuusaukkoja, ja joita järjestelmien käyttäjä ei huomaa. Koska käyttäjä ei ole turvallisuuden asiantuntija, tulisi turvallisuuskontrollien tukea arkijärjen käyttöä. Turvallisuuskontrollia noudatetaan todennäköisemmin silloin kun se on tarpeellinen, perusteltu, toiminnallinen ja testattu (2014, 150-152).

2.3 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Laurean turvallisuusalan AMK ja YAMK-opinnäytetöissä ei tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä keväällä 2020 vaikuttanut olevan yhtään sellaista opinnäytetyötä, jonka aihe liittyisi yritysturvallisuuden (yrityksen sisäisenä toimintona) kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilua oli hyödynnetty ainakin yhdessä AMK-opinnäytetyössä, jossa opinnäytetyön tekijä hyödynsi palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä (blueprinting, aivoriihi) turvallisuusalan yrityksen tuottaman tutkintapalvelun kuvaamiseksi ja kehittämiseksi (Seppä, 2018). Palvelumuotoilun koulutusohjelmassa opinnäytetyöt painottuivat yritysten ja organisaatioiden asiakkaille kohdistettujen palveluiden kehittämiseen. Myös yrityksen sisäisten toimintojen kehittämistä käsiteltiin, esimerkiksi HR-toiminnon työntekijälähtöisten arvolupausten muodostamisessa (Vainio, 2019) ja sisäisen IT infotiskin luomisessa (Rytilahti, 2019). Kyseisten opinnäytetöiden johtopäätösten mukaan organisaation työntekijäkokemuksen ymmärtämistä voi syventää palvelumuotoilun avulla, ja sisäisiä palveluita voidaan kehittää käyttäjälähtöisesti palvelumuotoilun keinoin. Johtopäätösten perusteella palvelumuotoilun voidaan katsoa lisäävän arvoa työntekijälle:

- Parantamalla työntekijäkokemusta ja HR-toiminnon merkityksellisyyttä työntekijälle.
- Palvelumuotoilun avulla kehitetyn uuden sisäisen palvelun lisäarvolla.

2.4 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mistä palvelumuotoilussa on kyse, miksi se on nousut korostettuun asemaan palveluiden kehittämisessä, ja voisiko palvelumuotoilua hyödyntää myös yritysturvallisuuden kehittämisessä. Opinnäytetyön teoriaperusta käsittelee sekä yritysturvallisuutta että palvelumuotoilua. Opinnäytetyössä käsitellään sekä yritysturvallisuuden vakiintuneita menettelytapoja että palvelumuotoilussa vakiintuneita työkaluja tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Opinnäytetyössä perehdytään lisäksi siihen mikä tekee palvelusta tai tuotteesta toimivan. Kyseistä näkökulmaa hyödyntäen arvioidaan yritysturvallisuuden menettelytapojen toimivuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa palvelumuotoilun yritysturvallisuuden soveltamisen edellytykset (analyysi). Teoriapohjan perusteella tehdyn analyysin paikkansapitävyyttä ja käytettävyyttä arvioidaan vertaamalla analyysia kohdeorganisaation turvallisuustoiminnan kehitysalueisiin. Keskeinen näkökulma on käyttäjälähtöisyys. Opinnäytetyön johtopäätösten tulisi ehdottaa miten käyttäjälähtöisiä yritysturvallisuuden ratkaisuja voitaisiin lähteä suunnittelemaan palvelumuotoilun keinoin. Johtopäätösten perusteella kohdeorganisaatio voi myöhemmin kehittää uusia käyttäjälähtöisempiä turvallisuuteen liittyviä toimintamalleja.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Opinnäytetyön menetelmät ovat sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. Tietoperusta koostuu yritysturvallisuuden ja palvelumuotoilun perusteoksista ja artikkeleista, sekä niissä esitetyistä käsitteistä ja teorioista. Tietoperustan tarkastelemisessa korostuu palvelumuotoilu, koska aihe ei ole opinnäytetyöntekijälle entuudestaan yhtä tuttu kuin yritysturvallisuus. Tutkimusaineistona käytetään kohdeorganisaatiossa teetettyä (kvantitatiivisen) turvallisuuskulttuurikyselyn vastauksia avointen kysymysten osalta, joilla on haettu avointa palautetta kohdeorganisaation turvallisuuden toteutuksesta. Tutkimuksen menetelmänä on siis strukturoitu kysely, mutta tutkimusaineisto perustuu avoimiin vastauksiin eikä numeerisesti arvioitaviin väittämiin. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä on teorialähtöinen sisältöanalyysi: Kyselyn avoimista vastauksista päätellään ne tekijät, jotka lisäävät työntekijän näkökulmasta turvallisuuskäytännön arvoa. Tämän jälkeen tätä tulosta verrataan tietoperustasta johdettuun analyysiin palvelumuotoilun soveltuvuudesta yritysturvallisuuden kehittämiseen. Jälkimmäisen vaihe on tietopohjan ja kyselyn tulokset yhdistävää tulkintaa, ja siinä tulisi löytää vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tarkastella kohdeorganisaation yksittäisen yritysturvallisuuden käytännön kehittämistä palvelumuotoilun työkaluilla, vaan arvioida palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen ajattelutavan soveltuvuutta yritysturvallisuuden kehittämiseen. Opinnäytetyö rajautuu niihin tietoperustasta johdetun viitekehysten ja täydentävän lähdemateriaalin osa-alueisiin, jotka liittyvät kiinteästi kohdeorganisaation työntekijöiden päivittäiseen työhön, jotka edellyttävät toimenpiteitä työntekijöiltä, ja joilla on sitä kautta suora vaikutus organisaation turvallisuuteen. Turvallisuuden osalta peruskäsitteet ja tietopohja liittyvät yritysturvallisuuteen. Yritysturvallisuuden taustatekijöitä, kuten turvallisuusstrategian valintaa ja riskienhallintaa käsitellään korkeintaan teoreettista viitekehystä selittävänä ja täydentävänä tietona. Muutoin näitä aiheita ei käsitellä opinnäytetyössä, ellei se ole tarpeellista tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta.

Koska kyseessä on turvallisuusjohtamisen opinnäytetyö, palvelumuotoilun teoriaosuus käsittelee palvelumuotoilun peruskäsitteitä ja teorioita sellaisessa mittakaavassa, mikä on tämän opinnäytetyön tekemisen kannalta tarkoituksenmukaista. Palvelumuotoilun teorian esittämi-

sen tarkoituksena on antaa palvelumuotoilusta tiivistetysti riittävän selkeä kokonaiskuva sellaiselle henkilölle, jolle palvelumuotoilu on aiheena vieras. Palvelumuotoilun teoria täytyy esittää siten, että sekä yritysturvallisuuden että palvelumuotoilun teorian ja tutkimusaineiston johtopäätökset ovat ymmärrettäviä henkilöille, joilla ei ole entuudestaan ymmärrystä palvelumuotoilusta.

2.5 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva, toisille organisaatioille asiantuntijapalveluita tuottava yritys. Yrityksen henkilöstömäärä on reilu kaksi tuhatta työntekijää, ja liikevaihto oli vuonna 2019 noin 150M€. Yrityksen organisaatio on jakaantunut kolmeen liiketoiminta-alueeseen, ja näitä tukevaan tukialueeseen. Toiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle, mutta yrityksellä on toimintaa myös muualla Suomessa. Liiketoiminta-alueiden työntekijöille on ominaista syvälinen asiantuntijuus jostain tietyistä osa-alueista. Tyypillisesti liiketoiminta-alue kattaa siihen määritelmällisesti kuuluvat alalohkot, joka muodostuvat niihin temaattisesti kuuluvista useista asiantuntijaryhmistä. Henkilöstö on tyypillisesti korkeasti koulutettua, ja työskennellyt yrityksessä merkittävän ajan työurastaan. Yrityksen tukitoiminnot koostuvat mm. talous-, IT- ja henkilöstöhallinnosta, markkinoinnista, viestinnästä, assistenttipalveluista sekä yritysturvallisuudesta.

Aikaisemmassa kappaleessa (2.2 kehitystarve) esitetyt työelämän muutokset (asiantuntijatyössä käsiteltävän tiedon määrän lisääntyminen, työ ei sidottu yhteen fyysiseen toimipaikkaan, samassa työpaikassa voi työskennellä rinnakkain eri työnantajien henkilöitä) ovat toteutuneet osin myös kohdeorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten kohdeorganisaatiossa, työn vaativuuden ja kuormittavuuden voidaan väittää lisääntyneen. Myös tukitoimintojen, kuten yritysturvallisuuden tulisi pystyä vastaamaan tähän asiantuntijatyön muutokseen: tukitoimintojen tarkoituksena on tukea ja kehittää liiketoimintaa ja sen edellytyksiä. Kohdeorganisaation yritysturvallisuutta onkin toteutettu sisäisten sidosryhmien tarpeiden pohjalta, esimerkiksi muokkaamalla jotain käytännettä tai sen osaa jonkin tietyn prosessin vaatimusten mukaisesti. Turvallisuustoiminto on vastannut käytänteen muokkaamisesta, usein vuoropuhelussa asiantuntijoiden kanssa. Turvallisuustoiminnon näkökulmasta turvallisuuskäytäntöön muokkaaminen tapauskohtaisesti sidostyhmän tilannetta paremmin vastaavaksi on sisäisen palvelun tuottamista. Palvelua on kuitenkin tuotettu tapauskohtaisesti (ad-hoc) jonkin toiminnon tai yksikön tarpeisiin, soveltamatta palvelun kehittämiseen suunniteltuja periaatteita tai työkaluja.

Koska turvallisuuskäytänteiden muokkaus on koettu edellä mainituissa tapauksissa hyödylliseksi, on perusteltua tutkia tarkemmin turvallisuuden kehittämistä liiketoimintayksiköiden tarpeiden pohjalta johdonmukaisen viitekehyksen avulla. Tässä opinnäytetyössä kehittämisenä-

kökulma siis rajautuu kuitenkin ”toimintojen” sijasta ”toimijoihin”, eli yrityksen työntekijöihin. On syytä tutkia, miten turvallisuuskäytänteet saadaan tuottamaan vielä enemmän lisäarvoa yritykselle ja sen toimijoille. Kohdeorganisaatio ja vastaavat muut asiantuntijaorganisaatiot voivat hyötyä tutkimuksen tuloksista. Myös turvallisuustoiminto hyötyisi enemmän lisäarvoa tuovista käytän-teistä, koska se todennäköisesti lisäsi työntekijöiden sitoutumista käytän-teisiin. Jos strukturoidut kehittämistyökalut ovat selkeitä käyttää, ovat ne todennäköisesti myös ajankäytöllisesti tehokkaampia kuin käytän-teiden muokkaus tapauskohtaisesti ad-hoc-työnä.

3 Yritysturvallisuus

Opinnäytetyön ensimmäinen teoreettinen viitekehys on yritysturvallisuus. Tässä kappaleessa käsitellään yritysturvallisuuden tietoperusta, keskeiset termit ja miten yritysturvallisuutta toteutetaan käytännössä. Tässä opinnäytetyössä turvallisuuden prosesseihin viitataan termillä turvallisuuskäytän-ne. Käytän-ne-termi ei ole täysin yksiselitteinen, mutta sillä viitataan aina johonkin käytännön toimintaan. Termi voidaan määritellä käännökseksi englannin kielen sanasta *practise* (Räsänen 2015, 23) tai sitä voidaan käyttää sanan käytäntö sijasta silloin, kun halutaan erottaa konkreettinen tekeminen siitä, miten tekeminen tapahtuisi teoreettisesti (Katila 2015, 131). Turvallisuuskäytänteillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sellaisia toimintatapoja ja prosesseja, jotka yritys on määritellyt toimintansa suojelemiseksi, ja joiden toteutuksessa yrityksen työntekijöillä on usein merkittävät rooli. Käytän-ne viestittää työntekijälle prosessikuvauksena ja käytän-teeseen kuuluvana ohjeistuksena.

Yritysturvallisuus-termin lisäksi on yleisessä käytössä myös termi organisaatioturvallisuus, jolla viitataan laajemmin muihinkin organisaatioihin kuin liikeyrityksiin, kuten esimerkiksi julkisen hallinnon organisaatioihin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään nimenomaan yritysturvallisuutta, koska tutkimuskohde on liikeyritys, ja liikeyrityksen toiminta on luonteeltaan erilaista kuin julkisen organisaation.

3.1 Yritysturvallisuuden määritelmä ja sisältö

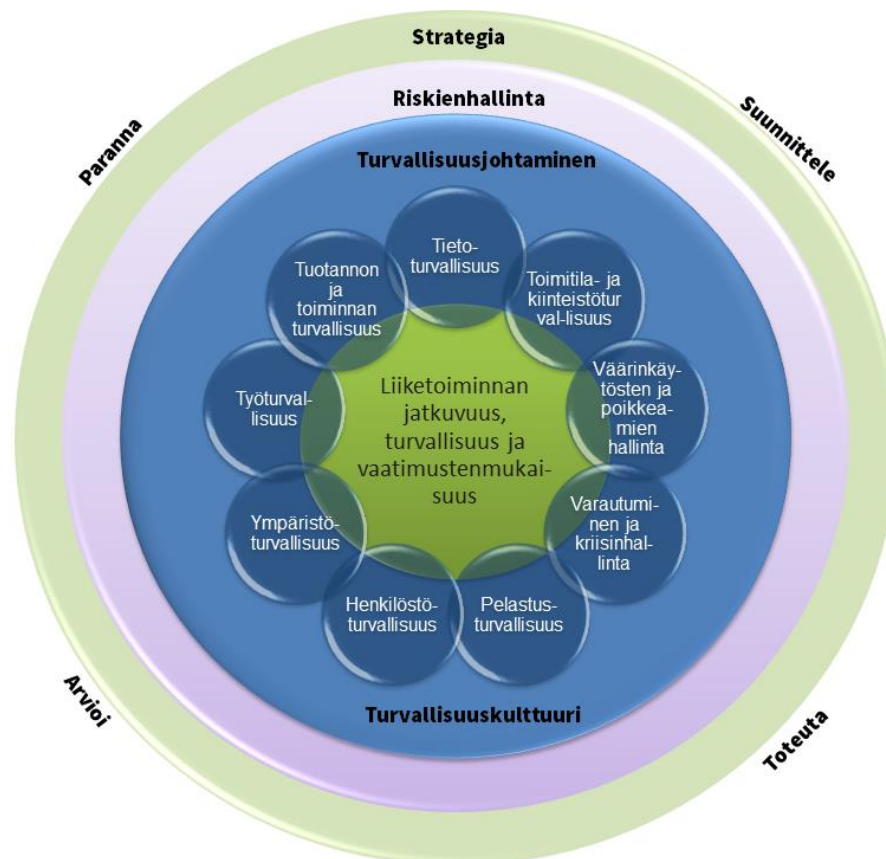
Yritysturvallisuus (*corporate security*) määritellään turvallisuustoiminnaksi, jonka tarkoituksena on edistää yrityksen tavoitteiden toteutumista (Walby & Lippert 2014, 2; Halibozek & Kovacich 2017, 48). Walbyn ja Lippertin (2014, 2) mukaan yritysturvallisuus on sisäinen toiminto ulkopuolelta ostetun palvelun sijasta, ja liittyy käsitteenä yhtiömällisen, yksityisen tai julkisen organisaation toimintaan. Cabricin (2014, 23) mukaan edellä mainitut asiat saavutetaan koordinoimalla yrityksen työntekijöitä, tulosta ja mainetta suojelevaa toimintaa. Yritysturvallisuus on sisäinen toiminto, mutta se voi hyödyntää yksityisen turvallisuussektorin palve-

luita (vartiointipalvelut, turvallisuusjärjestelmät) yritysturvallisuuden edistämässä. Yritysturvallisuuden tarpeellisuutta voi perustella sen (rahallista) arvoa lisäävällä vaikutuksella yrityksen toiminnassa, esim. hävikin torjunnassa. Toisaalta yritysturvallisuudella voi olla yhteiskunnallista vaikutusta valtiollisesti merkittävien yksityisten toimintojen turvaamisessa yhdessä julkisen sektorin kanssa. Yritysturvallisuus on kontrollitoiminto, joka tarjoaa keinoja toiminnan säätelemiselle, sisäiselle tutkinnalle ja seuraamismenettelyjen toteuttamiselle yrityksen sisällä (Brooks & Corkill 2014, 218-219).

Halibozekin ja Kovacichin (2017) mukaan yritysturvallisuus on yritykselle tarpeellinen toiminto, vaikka se ei itsessään tuota yritykselle tuloa vaan kuluja. Siten sen täytyy oikeuttaa olemassa olonosa yritykselle hyödyllisenä toimintona. Yritysturvallisuus on käytännössä pakollinen toiminto, jonka puute voi johtaa merkittäviin haittoihin yritykselle ja sen työntekijöille. Yritysturvallisuudelle asetetaan samat odotukset ja vaatimukset kuin muille tukitoiminnoille. Sen odotetaan hoitavan sille asetetut tehtävät alati suoraviivaisemmin ja vähenevillä resursseilla, ja sopeutuvan toimintaympäristön muuttumiseen (Halibozek & Kovacich 2017, 65-69).

Turvallisuus tulee kuitenkin nähdä muunakin kuin kulueränä. Turvallisuuden tulisi tukea työntekijöiden arkea ja käytänteitä aktiivisesti omilla keinovalikoimillaan, sen sijaan että turvallisuus toteutuisi vain esim. passiivisena poikkeamatarkasteluna. Kun turvallisuus on yksi organisaation olennaisista ylläpidettävistä kyvyistä, se mielletään myönteiseksi tekijäksi, joka tukee myös yrityksen positiivista työskentelytapaa (Reiman 2015, 8).

Yritysturvallisuuden todennäköisesti tunnetuin malli Suomessa on Elinkeinoelämän Keskustiliiton EK:n kehittämä ja julkaisema elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. EK on havainnollistanut yritysturvallisuutta omalla mallillaan ensimmäisen kerran 1980-luvulla, mutta mallia on sittemmin päivitetty sisällön, rakenteen ja ulkoasun osalta, viimeisimmän kerran 2016. Mallin mukaan yritysturvallisuus koostuu useasta eri osa-alueesta, joita sovelletaan yrityksen toiminnan luonteen mukaisesti, osana yrityksen muuta toimintaa ja johtamista (EK2016a, 2016b). Yritysturvallisuuden käytänteet esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Kuviossa 1 esitetään Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin kuvaus.



Kuvio 1: Elinkeinoelämän yrittäjäturvallisuusmalli, EK 2016.

Aikaisemmin mainittuihin lähteisiin verrattuna EK:n mallissa korostetaan turvallisuustoimintojen olevan luonteva osa yrityksen toimintaa erikseen johdettujen erillisten toimintojen sijasta. Useassa aikaisemmin mainitussa lähteessä yrittäjäturvallisuus nähdään nimenomaan turvallisuuden asiantuntijan tai asiantuntijaryhmän johtamana kokonaisuutena. Liki kaikki turvallisuuden lähde- ja lähtökäsitteet linjaavat, että tarkoituksenmukainen turvallisuuden johtaminen ja hallinnointi edellyttävät riittävää asiantuntemusta aiheesta. Usein tämä tarkoittaa keskitettyä turvallisuusjohtamista, eli esim. yrittäjäturvallisuustoimintoa, jossa turvallisuusjohtaja vastaa turvallisuuslinjauksista ja käytänteiden toteutuksesta. Suuremassa yrityksessä turvallisuusorganisaatiossa voi olla useita tasoja (strateginen johtaja -keskitason johtaja -linjajohtaja). Brooks ja Corkillin (2014, 216-233) mukaan näiltä eri tason johtajilta edellytetään erilaisia kyvykkyyksiä: mitä lähempänä johtaja on yrityksen ylintä johtoa, sitä enemmän korostuu strateginen johtaminen, kun taas linjajohtajan tulee osata käyttää turvallisuuden resursseja operationaalisiin uhkiin varautumiseen.

EK:n malli ei sulje pois keskitettyä turvallisuusjohtamista, mutta sitä voi tulkita siten että turvallisuusjohtaminen on ennen kaikkea liiketoiminta-alueiden vastuulla. Reimanin (2015,7) näkemys tukee tätä: turvallisuus on juridisesti linjaorganisaation vastuulla, ja erillisen turval-

lisuustoiminnon tarkoituksena on tukea linjan työtä, vaikka riskinä on jäädä operatiivisen toiminnan ulkopuolelle. Keskitetty turvallisuusjohtaminen ei siis korvaa liiketoiminnan linjajohdon vastuuta yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Rajan vetäminen operatiivisen liiketoiminnan ja turvallisuusjohdon vastuiden välille tehdään lopulta aina yrityskohtaisesti.

3.2 Yritysturvallisuus käytännössä

Yritysturvallisuuden tavoitteet ja toteutus määritellään suojattavien resurssien (esim. työntekijät, tuotannon välineet, aineeton tieto ja arvo-omaisuus) ja tunnistettujen riskien (esim. rikosuhka, tuotannolle ominaiset riskit) mukaan. Yritysturvallisuudelle voidaan asettaa mitattavat tavoitteet, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja operatiivista toimintaa. Edellä mainitut asiat voidaan toteuttaa esimerkiksi osana yrityksen riskienhallintaa tai yritysturvallisuuden ohjelmaan kirjattuina toimina (ASIS 2015, 4; Halibozek & Kovacich 2017, 169-173).

Yritysturvallisuuden käytänne määriteltiin kolmannen luvun ensimmäisessä kappaleessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siis tarkastelemaan erityisesti yrityksen työntekijöitä koskevia turvallisuuskäytänteitä: sellaisia, joiden toteutuksessa työntekijällä on merkittävä rooli, ja sitä kautta myös yrityksen riskienhallinnan ja/tai turvallisuusohjelman onnistumisessa. Taulukossa 1 on kuvattu Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalliin sisältyviä turvallisuuskäytänteitä. Taulukkoon on valittu EK:n lähdemateriaalista esimerkkeinä sellaisia turvallisuuskäytänteitä, joissa käyttäjillä on merkittävä rooli. Käytänteissä on useita sellaisia, joita työntekijät käyttävät päivittäin, esimerkiksi tietoturvaluokituskäytänteet sekä toimitila- ja kiinteistöturvallisuuden liittyvä tekniikka (kulunhallintajärjestelmät), ja näihin liittyvät tuki- ja muutospyyntöt. Monissa näissä käytänteissä työntekijä on aktiivisessa roolissa käytänteen toteutuksessa: tämän odotetaan toimivan yrityksen asettamien ohjeistusten mukaisesti, vaikka toimintaympäristö mahdollistaisi turvallisuuskäytänteiden kiertämisen. Mikäli työntekijä ei koe turvallisuuskäytännettä ja sen taustalla olevia periaatteita arvoa lisääväksi, tai käsillä oleva tarve ohittaa turvallisuuskäytänteen arvon, on mahdollista, että turvallisuuskäytännettä kierretään sen noudattamisen sijasta. Tämä haaste on yleisesti tunnistettu (esim. Schneier 2014, 150-152). Yleisimmin tämä riski pyritään ehkäisemään edistämällä turvallisuustietoisuutta: kertomalla turvallisuusriskeistä ja niihin varautumisesta, ja siitä miksi turvallisuuskäytänteitä tarvitaan. Turvallisuustietoisuuden edistäminen on tärkeää, mutta tämän opinnäytetyön alustavan hypoteesin mukaan turvallisuustietoisuuden, ja yleisemmin yritysturvallisuuden edistämisessä, ei välttämättä huomioida riittävästi käyttäjiä, heidän arkikokemustaan työn tekemisestä ja niistä asioista, jotka voisivat parantaa työn tekemistä käyttäjän mielestä. Nämä asiat ovat olennaisia, koska useat turvallisuuskäytänteet ovat sellaisia, joita vain työntekijä käyttää aktiivisesti. Niiden käytön ei tulisi olla ristiriidassa työntekijäkokemuksen kanssa, jos sille ei ole ehdotonta rajoitetta esim. sääntelyn tai operatiivisen riskin vuoksi. Lisäksi aikaisemmin mainitun mukaisesti turvallisuuskontrollia noudatetaan todennäköisemmin silloin kun se on tarpeellinen, perusteltu, toiminnallinen ja testattu (Schneier 2014, 150-152).

Yritysturvallisuuden osa-alue	Turvallisuuskäytänne, esimerkkejä (EK2016a)
Tietoturvallisuus	Pääsyoikeuksien hallinta, tekniset suojaukset, tietojen luokittelu, turvallisuussopimukset
Toimitila- ja kiinteistöturvallisuus	Järjestelmien käyttäminen ja oikeuksien hallinta, vartiointipalvelut, ulkoistamispalvelut. Kokous- ja neuvottelutilojen turvallisuus.
Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta	Väärinkäytöksistä ilmoittaminen, sisäinen tarkastus, sisäiset selvitykset.
Varautuminen ja kriisienhallinta	Jatkuvuussuunnittelu, kriisitilannejohtaminen, toipumissuunnittelu.
Pelastusturvallisuus	Pelastussuunnitelmat ja -opasteet, palo-osastointi, hälyttäminen, evakuointi.
Henkilöstöturvallisuus	Matkustusturvallisuusohjeet ja -palvelut, uhkatilanneohjeistus ja toiminta, taustaselvitykset ja salassapitosopimukset.
Ympäristöturvallisuus	Ympäristövaikutusten arviointi, viranomaisluvut, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys, kemikaalivalvonta, jätehuolto
Työturvallisuus	Työturvallisuussuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma
Tuotannon ja toiminnan turvallisuus	Arvo-omaisuuden säilytys, (palveluiden ja tuotannon turvallisuuskontrollit).

Taulukko 1: EK Yritysturvallisuuden osa-alueet ja esimerkkejä turvallisuuskäytänteistä (EK 2016a).

3.3 Turvallisuuskäytänteiden toimivuuden arviointi ja yritysturvallisuuden mittaaminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten selvittämiseksi tulee arvioida lisäksi sitä, kuinka hyvin yritysturvallisuuskäytänteet toimivat työntekijöiden näkökulmasta. Aihetta ei näyttäisi olevan sellaisenaan tutkittu, mutta työntekijöiden suoriutumista turvallisuuskäytänteiden noudattamisessa on. Onnistuneen suoriutumisen edellytyksiä ja kriteereitä voidaan soveltaa myös yritysturvallisuuskäytänteiden toimivuuden arvioinnissa.

Roperin (2006) mukaan työntekijöiden suoritusta voidaan systemaattisesti arvioida heikon suoritteiden parantamiseksi, tai hyvän suoritteiden kehittämiseksi. Roperin mukaan arviointiin voidaan käyttää PPS-metodia (Performance Problem Solving), jonka tarkoituksena on ymmärtää suoritukseen liittyvä ongelma ja suorituksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. PPS:n metodityökaluna Roper esittelee FEA-analyysin (Front End Analysis, FEA), jonka avulla voidaan arvioida tarkemmin suoritukseen vaikuttavia tekijöitä. Roperin mukaan FEA soveltuu erityisesti tarkasti rajatun ongelman ratkaisemiseen. FEA koostuu kolmesta osiosta, joiden avulla kartoitetaan miksi suoritus ei toimi odotetulla tavalla: arvioimalla välittömään ympäristöön ja työntekijän tietotaitoon sekä tämän asenteisiin liittyviä tekijöitä. FEA:ssa käsiteltävät osa-alueet ja niihin liittyvät suoritusta edistävät tekijät on havainnollistettu taulukossa 2 (Roper 2006, 27-36).

Käyttäytymiseen vaikuttava kategoria	Työsuoritusta edistävät tekijät
Työympäristö	Turvallisuuskäytänteet ovat toteutettavissa helposti, ilman turhia häiriötekijöitä ja nopeasti.
Osaaminen ja tietotaito	Työntekijällä on riittävä tieto käytänteen toteuttamisesta (mitä, kuka, milloin, missä, miten) - myös mikäli työntekijällä ei ole aktiivista roolia kontrollin toteuttamisessa sillä hetkellä.
Motiivit, asenteet ja kannustimet	Turvallisuuskäytänteeseen liittyy kannustin, eikä se itsessään vaikuta kielteisesti motivaatioon ja asenteisiin (vrt. palkinto vs. haitta).

Taulukko 2: FEA Roperin (2006) mukaan.

Yritysturvallisuuden onnistumista voidaan mitata etukäteen määriteltyjen yritysturvallisuuden osa-alueiden muuttujien avulla. ASIS Internationalin (2015) mukaan yritysturvallisuuden tulee perustella olemassaolonsa vastaavasti kuin muidenkin yrityksen toimintojen. Turvallisuutta voidaan johtaa ja osoittaa sen toimivuutta, kun turvallisuutta voidaan mitata. Mittaamisen on tarkoitus syventää ymmärrystä yritysturvallisuuden toiminnoista ja suorituskyvystä. Siten on helpompaa löytää puutteita ja reagoida niihin, ja esim. tehdä vertailua sisäisiin vaatimuksiin ja ulkoisiin verrokkeihin. Turvallisuuden mittaamisen tulisi perustua käyttökelpoiseen ja hyödylliseen tietoon. Tietoa on saatavilla paljon, joten sitä tulisi kerätä vain sellainen määrä, mitä voidaan mielekkäästi käsitellä. Tietoa voidaan kerätä esim. teknisten järjestelmien luotettavuudesta (tekninen kriteeri), kustannustehokkuudesta (operationaalinen kriteeri) ja kokonaisuhyödystä yritykselle (strateginen kriteeri). Vastaavia kriteereitä voidaan käyttää myös muista yritysturvallisuuden osa-alueista (ASIS 2015, 49-53). Turhan työn välttämiseksi yritysturvallisuuden mittariston tulisi olla ns. SMART-periaatteen mukainen (Payne 2006, ASIS 2015, 53 mukaan):

- Täsmällinen (*Specific*): Mittarin on oltava merkityksellinen jollekin henkilölle, ja mittarin tulee tuottaa tämän tarpeisiin selkeää ja käyttökelpoista tietoa.
- Mitattavissa oleva (*Measurable*): Mittarin sisältämän kaavan tuotoksen täytyy olla määrällinen arvo, ja mielellään luonnollinen luku tai prosentti.
- Saavutettavissa oleva (*Attainable*): Mitä enemmän mittarin koostamiseen menee aikaa, sitä tehottomampi se on. On parempi reagoida tunnistettuihin ongelmiin, kuin kerätä dataa liian työlästä mittaristoa varten.
- Toistettava (*Repeatable*): Mittaria ei voi verrata mihinkään, edes itseensä, ellei sitä olla suunniteltu yhdenmukaisesti ja yhtenäisesti.
- Aikasidonnainen (*Time-dependent*): mittarin arvot tulee kerätä yhdenmukaisesti käyttäen samoja aikajaksoja (päivä, viikko, kuukausi), tai muutoin mittari tuottaa epä-tarkkoja tuloksia.

Halibozekin ja Kovacichin (2017) mukaan tarkastettava prosessi voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata kaaviona, jonka vaiheiden ja kokonaisuuden onnistumista arvioidaan. Prosessin onnistumisen arvioimiseksi määriteltävät arvot voivat olla esimerkiksi turvallisuuskäytännön tai -palvelun tuottamiseen kuluva aika, ja kyseiselle prosessille määritelty kustannusraja. Yksittäisten prosessien osalta yritysturvaluustoiminto voi itse määritellä prosessin mittariston. Sitä vastoin viranomaisten tai toimielinten, tai yrityksen johdon asettamat vaatimukset muodostavat raamit yritysturvaluuden vaatimuksenmukaisuuden (*compliance*) toteutumiseksi. Vaatimustenmukaisuutta voidaan arvioida viranomaisen tai yrityksen sisäisen tarkastuksen tekemällä auditoinnilla. Havaitut puutteet tule korjata, mahdollisesti sanktion uhalla. Vaatimustenmukaisuutta kannattaa arvioida ja mitata ennen ulkoista tai sisäistä tarkastusta itsearviointiprosessia hyödyntäen. Auditoinnit ja niihin varautuminen voi olla työlästä, mutta auditoinneista saadaan kuitenkin arvokasta analyysitietoa yritysturvaluuden tilasta vaatimustenmukaisuuden osalta (Halibozek & Kovacich 2017, 156-160).

Yritysturvaluuden toimivuutta arvioitaessa ei kannata ohittaa turvallisuuskulttuurin arvioimista. Turvaluuskulttuuri on käsitteenä laajempi kuin yritysturvaluuden mittarit. Se huomio laajemmin koko yrityksen turvaluuden luonnetta ja toimivuutta.

Reimanin, Pietikäisen ja Oedewaldin (2008, 48-49) mukaan:

”Olemukseltaan turvaluuskulttuuri on organisaation *kykyä ja tahtoa ymmärtää* millaista turullinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä *kykyä ja tahtoa toimia* turullisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turullisuutta... *Hyvässä* turullisuuskulttuurissa on kyse ensisijaisesti siitä, että turullisuudesta välitetään aidosti, toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja turullisuus ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Yhtä tärkeää kuin vaarojen ja turullisuuden ymmärtäminen on myös se, että turullisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta ja siihen koetaan voitavan vaikuttaa. Tärkeää hyvässä turullisuuskulttuurissa on se, että perustyötä ja työn kohdetta ymmärretään ja hallitaan.”

Turvaluuskulttuurin arvioinnissa voidaan käyttää tässä kappaleessa aikaisemmin mainitun kaltaisia mittareita. Turvaluuskulttuurin syvällisempi ymmärrys edellyttää kuitenkin yritykseltä tarpeeksi laajaotantaista kvantitatiivista tutkimusta. Sitä taas voi täydentää kvalitatiivisella osuudella. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan osoitettua turullisuuden senhetkistä tilaa, ja kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen asettaa tulokset käyttökelpoiseen kontekstiin. Laadullinen tutkimus soveltuu myös paremmin turullisuuskulttuurin kehittämiseen (Reiman ym, 2008).

4 Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisen kehittämisen viitekehystenä

Tässä kappaleessa käsitellään keskeinen terminologia, teoreettinen viitekehys, prosessivaukset ja kehittämisen työkalut palvelumuotoilun osalta. Kappaleessa tarkastellaan myös palvelumuotoiluun kohdistuvaa kritiikkiä.

Magerin (2009) mukaan palveluiden ja tiedon tuottaminen on korvannut viime vuosikymmeninä perinteisen teollisuuden merkittävimpiä arvon tuottajina taloudessa. Menestyneet palveluyritykset ovat ymmärtäneet palveluiden tuottamiseen liittyvien metodien ja näkökulmien tarpeellisuuden palveluliiketoiminnan potentiaalin hyödyntämisessä, ja omien palveluiden kehittämisessä edelleen. Asiakkaiden odotukset ja arvostukset tuli huomioida paremmin, ja vanhat metodit eivät täysin vastanneet tähän tarpeeseen. Palvelumuotoilu kehittyi tässä jatkumossa 1990-luvun alussa. Se toi palveluiden tuottajille uusia prosesseja, metodeja ja konsepteja palveluiden kehittämiseksi siten että asiakkaiden, eli palveluiden käyttäjien varsinaiset tarpeet huomiotiin paremmin. **Palvelumuotoilun tarkoituksena on varmistaa palvelurajapinnan hyödyllisyys, käyttökelpoisuus ja houkuttelevuus asiakkaalle, ja vaikuttavuus, tehokkuus ja erottuvuus palvelun tuottajalle.** Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen lähestymistapa inhimillisten suhde- ja vuorovaikutusjärjestelmien ymmärtämiseen. Siinä perehdytään syvällisesti palveluiden ekologiaan ja palveluosapuolten tarpeisiin, ja ratkaistaan luovasti sellaisia ongelmia, joita ei olla välttämättä osattu nähdä aikaisemmin. Asiakkaat otetaan mukaan kehittämään palveluita ja luomaan niistä saatavaa arvoa yhdessä palveluiden tuottajan kanssa. Lopputuleman ei ole tarkoitus olla laimea näennäisparannus olemassa olevaan prosessiin, vaan tarkoituksena on toistuvassa syklissä tarkastella ongelmaa, ja keksiä sille ratkaisuja. Palvelumuotoilua on hyödynnetty hyvin laajasti läpi palveluliiketoiminnan koko skaalan. Silti sen asemaa palveluiden kehityksessä laajemmin kuin myös siihen liittyvän tutkimuksen yhdenmukaistamista maailmanlaajuisesti on syytä edistää (Mager 2009, 28-43).

Stickdornin (2013a) mukaan palvelumuotoilun tarkka määrittäminen ei ole mielekäästä, sillä kyseessä on melko uusi ja alati kehittyvä, poikkitieteellinen lähestymistapa. Palvelumuotoilun määrittämiseksi ja käsittelemiseksi voidaan puhua palvelumuotoiluajattelusta. Näin palvelumuotoilulle olennaisia tekijöitä on mielekkäämpää käsitellä sen sijaan että palvelumuotoilu rajattaisiin käsitteellisesti tarkasti, jolloin jotain olennaista voisi jäädä rajauksen ulkopuolelle. Palvelumuotoiluajattelun viisi periaatetta ovat:

1. Käyttäjäkeskeisyys: palvelut tulisi kokea asiakkaiden näkökulmasta.
2. Palveluiden luominen yhdessä: kaikkien sidosryhmien tulisi osallistua palveluiden kehittämiseen.
3. Sekvensointi: palvelu tulisi visualisoida tietyntyyppisen ajanjaksona toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjuna.

4. Todistaminen: aineettomat palvelut tulisi konkretisoida asiakkaalle hyödyntäen fyysisiä artefakteja.
5. Holistisuus: Palveluympäristö tulee huomioida kokonaisuutena, vaikka kaikkien palveluun liittyvien tekijöiden huomioiminen ei olisikaan mahdollista.

(Stickdorn 2013, 29-45).

Palvelumuotoiluun viitataan myös termillä palveluajattelu (*design thinking*, esim. Brown 2009), mutta palvelumuotoilun ja palveluajattelun välillä ei ole merkittävää eroa. Edellä mainittu Brown tiivistää palveluajattelijan päätehtävän lainaamalla Peter Druckerin fraasia ”tarpeen kääntämisestä kysynnäksi”: Periaatteessa on helppoa määritellä palvelun kehittämisen tavoitteeksi vastata aidosti käyttäjän tarpeeseen persoonallisella ratkaisulla, joka eroaa edukseen kilpailijoista. Tämä ei ole kuitenkaan yksinkertaista, vaikka sellaiset toimijat kun Apple ja eBay ovat siinä onnistuneet (Brown 2009, 39). Tässä luvussa käsitellään niitä asioita, mitä edellä mainitut kaltaiset menestystarinat, mutta myös pienimuotoisemmat ja arkisemmat palvelutuottajat ovat hyödyntäneet käyttäjälähtöisessä palveluiden kehittämisessä. Kapaleessa selviää myös, miksi myös fyysiset tuotteet käsitetään palveluiksi aineettoman palvelun lisäksi.

4.1 Palvelumuotoilun keskeiset käsitteet

Palvelu (*services*)

Palvelussa vaihdetaan arvoa kahden osapuolen välillä. Tuotettu palvelu hyödyntää palvelun käyttäjää siten että tällä on motiivi antaa vastike palvelun tuottamasta hyödystä palvelun tuottajalle. Jossain tapauksissa palveluista ei anneta suoraa vastiketta (esim. julkiset palvelut ja vapaaehtoistyö). Palvelut ovat perinpohjainen osa arkea, ja digitalisaation myötä niiden käyttö moninkertaistunut (Penin 2018, 20-21).

Vuorovaikutus (*interaction*)

Palvelut ovat ihmiskeskeisiä, luonteeltaan suhteellisia, sosiaalisia ja hetkellisiä tapahtumia. Palvelutapahtumien kulkua ei voida siten täysin ennakoida. Palvelun koettu arvo realisoituu palvelukohtaamisessa *moment of truth*-hetkellä. Silloin käyttäjä ja palvelu ovat vuorovaikutuksessa palvelurajapinnan (*touchpoint*) kautta, jonka tulisi olla hyödyllinen, käyttökelpoinen ja houkutteleva asiakkaan näkökulmasta. Kaikkia palveluun vaikuttavia elementtejä ei voida kontrolloida, joten on tärkeää ottaa huomioon rajapintoihin liittyvät muuttujat yhdenmukaisen ja positiivisen MOT:n varmistamiseksi. Vuorovaikutuksen sisältyvien ennakoimattomien muuttujien vuoksi vuorovaikutuksen suunnittelua on kyseenalaistettu. Sen on kuitenkin myös koettu mahdollistavan syvän sosiaalisen vaikutuksen luomisen. Käyttäjälähtöisen vuorovaikutuksen suunnittelussa on huomioitava seuraavat tekijät:

- Hiljainen käyttäytyminen (*tacit behavior*), eli ne sosiaaliset, kulttuuriset ja henkilökohtaiset tekijät, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen vuorovaikutustilanteissa.
- Vuorovaikutuksen toteutuessa teknisen välineen (laite, sovellus) kautta, täytyy ennalta määritellyn logiikan avulla huomioida intuitiivinen käyttäytyminen ("toimitaan ennen kuin ajatellaan"). Käyttäjän valintoja ei voi täysin ennakoida, joten ihmisten erilaisiin reaktioihin täytyy varautua mahdollisimman hyvin. Palvelukonsepteja täytyy testata käyttäjien kanssa läpi kehitysprosessin.
- Palveluita voidaan käyttää tiheään tai harvoin. Hyvä palvelu tuottaa arvoa johdonmukaisesti riippumatta sen käyttöiheydestä. Johdonmukaisuuden vaatimus korostuu, mikäli palvelua käytetään useamman välineen kautta.
- Eri välineiden kautta tapahtuvan palvelukokemuksen erittelemiseksi ja havainnollistamiseksi kronologisesti kannattaa hyödyntää siihen soveltuvia työkaluja, kuten esim. *service blueprinttiä* tai *user journeytä*. (Penin, 2018, 24-26).

Arvon tuottaminen yhdessä (*service co-production/value co-creation*)

Prahaladin ja Ramaswamyn mukaan (2004) aikaisemmin vallinneen käsityksen mukaan yritys luo ensiksi itse tuotteelleen arvon, jonka jälkeen arvo vaihdetaan yritykseltä kuluttajalle. Käytännössä laaja tuotevalikoima ja rajatut vuorovaikutustapahtumat (esim. markkinointitilaisuudet) eivät enää tyydyttäneet nykyaikaisten kuluttajien tarpeita. Yritysten täytyi sopeutua asiakkaidensa vaatimuksiin myös varmistaakseen kilpailuetunsa. Kuluttajien aktiivisempi osallistuminen tuotteen kehittämiseen ja käyttämiseen voi hyödyntää sekä tuotteen kehittäjä että kuluttajaa itseään. Useissa tuotteissa ja palveluissa kuluttaja voi antaa arvokasta tietoa tuotteen kehittämiseksi, ja toisaalta hyötyä itse tuotteeseen liittyvästä laajemmasta arvontuotantoverkostosta. **Arvon luominen yhdessä on uusi arvon luonnin perusta, ja arvoa luodaan yksilöllisesti.** Tämä asettelu voi olla haastavaa yritykselle esim. asiakkaiden suuren määrän, mielipiteiden kirjon ja yrityksen juridisen vastuun kannalta. Toimivan vuorovaikutuksen edellytykset voidaan tiivistää ns. DART-säännöksi:

- *Dialogue* (vuoropuhelu): Yrityksen ja kuluttajan välillä käydään avointa ja tasapuolista vuoropuhelua palvelun käyttöön liittyvistä tekijöistä. Vuoropuhelu on mahdollista yhdessä sovituin ehdoin siihen soveltuvalla foorumilla. Vuoropuhelu sitouttaa yritystä ja asiakasta toisiinsa, sillä käsiteltävät aiheet kiinnostavat kumpaakin osapuolta.
- *Access* (saatavuus): Asiakkaalle annetaan mahdollisuus päästä käsiksi sellaiseen tietoon, jolla asiakas pääsee mukaan tuotteen kehitykseen, tai joka on tälle muuten hyödyksi. Tietoliikenteen nousu ja palveluiden tarjoaminen verkossa on esimerkki siitä, että saatavuus mahdollistaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.
- *Risk assessment* (riskien arviointi): Yritys kertoo tuotteen käyttöön ja esim. toivottuihin ominaisuuksiin liittyvistä riskeistä avoimesti ja riittävästi siten, että asiakas voi

itse päättää missä määrin käyttää palvelua. Avoimuus riskeistä voi syventää asiakkaan luottamusta yritykseen.

- *Transparency* (läpinäkyvyys): Tuotteisiin ja niiden tuotantoon liittyvää tietoa on saatavilla entistä enemmän. Yrityksen edun mukaista ei ole pimittää tätä tietoa asiakkailta. Tuotantoon liittyvien tekijöiden läpinäkyvyys edistävää vuoropuhelua ja yhteistyötä yrityksen ja kuluttajan välillä, ja voi jopa parantaa tuotteen houkuttelevuutta ja käytettävyyttä (esim. arvopaperikauppa).

Edellä mainittuja vuorovaikutuksen elementtejä yhdistelemällä voidaan antaa asiakkaalle paremmat edellytykset tehdä tuotteita koskevia valintoja, sekä edistää tuotteita käyttävän asiakaskunnan yhteisöllisyyttä ja luottamusta yrityksen ja asiakaskunnan välillä. Merkittävä este olla hyödyntämättä vuorovaikutuksen elementtejä voi olla jämähtäminen perinteiseen ajattelutapaan yrityksen ja asiakkaan rooleista. Vuorovaikutuksen hyödyntämiseksi täytyy ymmärtää yrityksen ja asiakkaan välisen rajapinnan dynamiikkaa, vuorovaikutuspistettä (*point of interaction*), jossa yritys kohtaa asiakkaan ja tuotteelle luodaan arvoa yhdessä (Pralhad ja Ramaswamy 2004, 1-33).

Peninin (2018) mukaan palveluiden tuottaminen yhteistyössä palveluiden käyttäjien kanssa on välttämätöntä, ja lopputulema ei ole välttämättä palvelun tuottajan kontrollissa. Palveluiden tuottajan täytyy huomioida palveluiden käyttöön vaikuttavat sosiaaliset normit, asiayhteydet sekä arvonmuodostus. Palvelutapahtumaan liittyvien ennakoimattomien muuttujien vuoksi palveluiden käyttäjän tulee olla mukana suunnitteluprosessissa saadakseen lopullisesta tuotteesta arvoa (Penin, 2018, 27).

4.2 Ihmiskeskeisyys ja palveluajattelu palvelumuotoilussa

Ihmiskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys on tämän opinnäytetyön kannalta keskeinen näkökulma yritysturvallisuuden kehittämiseen. Tässä kappaleessa käsitellään palvelumuotoilun kehitykseen vaikuttaneita teorioita, ja sitä miten käyttäjälähtöisyys on noussut olennaiseksi tekijäksi palveluiden määrittelyssä. Palvelukeskeinen logiikka on käyttäjälähtöisen palvelun suunnittelun perusteoria, jota asiakaskeksien logiikan teoria täydentää.

4.2.1 Palvelukeskeinen logiikka

Palvelukeskeisellä logiikalla (*Service Dominant Logic, SD-logig, SDL*) kuvataan palveluiden keskeistä merkitystä taloudessa, miten palvelu tuottaa lisäarvoa palvelun käyttäjälle (asiakas), ja mikä asiakkaan rooli on palveluiden kehittämisessä. Peninin (2018) mukaan nimekkäät tutkijat väittävät palveluiden olevan inhimillisen vaihdannan perusta. Ihmiset hyötyvät siitä, että he vaihtavat sellaista tietotaitoa, jota heillä itsellään ei ole. Jopa fyysiset tuotteet ovat niiden luomiseen osallistuneiden henkilöiden tietotaidon ilmentymiä. Näin ollen voidaan perus-

tellusti sanoa, että palvelut ovat taloutemme varsinainen perusta. Tämä näkemys ei ole kuitenkaan levinnyt laajempaan tietoisuuteen, vaan tuotteiden merkitystä korostetaan edelleen esim. työllisyyden edistämisen ehtona. Palveluiden merkitystä kaikessa vaihdannassa havainnollistaa Vargon ja Luschin (2004-2016) palvelukeskeinen logiikka (*service dominant logic*). Mallin mukaan palvelut kattavat myös fyysiset tuotteet (Penin 2018, 28-29). Taulukossa 3 esitetään palvelukeskeisen logiikan yksitoista perusväittämää.

FP1	Palvelu on vaihdannan perusta.
FP2	Epäsuora vaihdanta kätkee vaihdannan perusteen.
FP3	Hyödykkeet toimivat palveluiden jakelumekanismina.
FP4	Välineelliset (<i>operant</i>) resurssit ovat strategisen edun lähde.
FP5	Kaikki talousjärjestelmät ovat palvelutalousjärjestelmiä.
FP6	Arvo on monen toimijan yhdessä luomaa, mukaan lukien edunsaajan.
FP7	Toimijat eivät voi jakaa arvoa, mutta voivat osallistua arvolupauksen luomiseen ja tarjoamiseen.
FP8	Palvelukeskeinen näkemys on luontaisesti orientoitunut edunsaajan mukaiseksi, ja on suhteellista.
FP9	Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat yhdistävät resursseja.
FP10	Se joka hyötyy arvosta, määrittelee sen yksilöllisesti ja omakohtaisesti.
FP 11	Toimijavetoiset instituutiot ja institutionaaliset järjestelyt ohjaavat arvon luomista yhdessä.

Taulukko 3: Palvelukeskeisen logiikan (*Service Dominant Logic*) yksitoista perusväittämää (*foundational premises, FP*) Vargo & Luschin (2004-2016) mukaan (Penin, 2018, 29).

Vargon ja Luschin (2004) mukaan talouden painopiste siirtyi n. sadan vuoden aikana hyödykekeskeisestä ajattelusta kohti palvelukeskeistä näkemystä, jossa korostuvat hyödykkeiden ai-neettomuus, vaihdantaprosessit ja toimijoiden väliset suhteet. Talouden toimintamallien aikaisemmat määritelmät koettiin puutteellisiksi. Pelkän hyödykkeiden vaihdannan sijaan korostui palveluiden ja hyödykkeiden yhdistäminen kattavamaksi logiikaksi: tieto ja taidot koettiin tärkeimmiksi resursseiksi esim. konkreettisten luonnonresurssien sijaan. Organisaation kompetensseilla, eli välineellisillä resursseilla voidaan hyödyntää muita tuotantoresursseja, tai luoda uusia resursseja. Välineelliset resurssit ovat olennaisimpia resursseja kuin esim. tuotteiden raaka-aineet. Myös ihmisten tiedot ja taidot ovat keskeisiä välineellisiä resursseja. Kulutushyödykkeiden luomista tuli tarkastella kokonaisuutena sen sijaan että annettaisiin arvoa pelkälle hyödykkeelle. Tähän tarpeeseen vastaa palvelukeskeinen näkökulma, jossa yritys luo lisäarvoa asiakkaalle kilpailuetekijöidensä (mm. tiedot ja taidot) avulla, asiakkaan osallistuessa arvolupauksen määrittelemiseen. Palvelukeskeinen näkökulma on asiakaskeskeistä ja markkinavetoista. Asiakaskeskeisyyteen kuuluu yhteistyö ja asiakkaalta oppiminen. Asiakas on mukana luomassa arvoa sen sijaan että arvo sisältyisi automaattisesti pelkkään lopputuotteeseen (Vargo & Lusch 2004, 1-6).

Palvelumuotoiluun liittyvän tietopohjan mukaan palvelukeskeinen logiikka on yksi sen keskeisimmistä, viitatuimmista ja käytetyimmistä näkökulmista. Se nostaa yhteisen arvontuotannon

keskeiseksi näkökulmaksi yksipuolisen arvonluonnin sijasta. Tämä vaikuttaa siihen, miten asiakkaan koettu asema vaikuttaa palveluiden tuottamiseen, ja miten asiakkaaseen ylipäättään suhtaudutaan: ei pelkkänä kuluttajana. Kuitenkin asiakkaan rooli ja tämän kokemusmaailma ei joidenkin näkemysten mukaan tule riittävästi huomioituksi palvelukeskeisessä logiikassa.

4.2.2 Asiakaskeskeinen logiikka

Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010) esittävät että sekä palvelukeskeisessä logiikassa (*SD-logic*) että sitä edeltävässä tuotekeskeisessä logiikassa (*Goods Dominant Logic, GD-logic*) tuotteiden ja palveluiden toimivuutta ja tuotteen/palvelun käyttöön liittyvää vuorovaikutusta tarkastellaan palvelutuottajan näkökulmaa painottaen. He perustelevat näkemystensä sillä, että palvelulähtöisessä ajattelumallissa asiakkaan käsitetään ikään kuin työskentelevän palvelun kehittäjälle, tai kehittäjän palvelua tämän rinnalla. Tämä rajaa pois tietyt palvelun käyttöä edeltävät ja seuraavat, käyttäjän valintoihin ja kokemukseen vaikuttavat tekijät palvelukokemuksesta. Asiakaskeskeisessä logiikassa (*Customer Dominant Logic, CD-logic*) palvelun käyttäjä tuodaan aidosti palvelukokemuksen tarkastelun keskiöksi. Palvelukeskeiseen logiikkaan verrattuna keskeinen ero on se, että asiakaskeskeisessä logiikassa pyritään huomioimaan paremmin asiakkaan oma tarve ja näkökulma palvelun käyttöön liittyen: mihin tilanteeseen ja historiaan palvelun käyttö liittyy, ja mitkä ovat asiakkaan omat tavoitteet palvelun käyttämisessä. Palvelukeskeisessä logiikassa huomioidaan laajemmin käyttäjän ajallinen jatkumo (käyttäjän aikaisempi historia, palvelutapahtumaa edeltävä jakso, palvelutapahtuma, palvelutapahtuman jälkeinen ajanjakso ja tulevaisuus) sekä käyttäjän vaikuttimet (palvelukokemus, siihen suoraan liittyvät ja muut palvelun käyttöön vaikuttavat toimet ja kokemukset). Palvelun arvo realisoituu asiakkaalle vasta kun se yhdistyy edellä mainittuihin asioihin, asiakkaan omassa kontekstissa. Palvelun tuottajan ja käyttäjän yhteistyö ei luo automaattisesti uutta arvoa palvelulle, ja palvelun tuottama hyöty käyttäjälle ei aina näy tuottajalle. GD- ja SD-logiikat eivät huomioi edellä mainittuja käyttäjän näkökulmia riittävästi käyttäjää aidosti hyödyntävän palvelun kehittämiseksi (Heinonen yms. 2010, 531-545).

Asiakaskeskeistä logiikka ei olisi ilman palvelukeskeistä logiikkaa. Opinnäytetyön tekijä näkee kuitenkin asiakaskeskeisen logiikan perustelut johdonmukaisina ja vahvoina. Palvelukeskeinen logiikka on johdonmukainen jatkumo sille, miten asiakas tulisi huomioida palveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa. Asiakkaan kokemusmaailman huomioimatta jättäminen voi jopa mitätöidä yhteisen arvonluonnin. Asiakkaan kokemusmaailman huomioiminen auttaa kehittämään oikeasti juuri asiakasta auttavia palveluita, tämän omassa kontekstissa. Palvelun arvonluonti ja palvelun käyttäjän kokemusmaailman ymmärtäminen ovat käyttäjälähtöisen palvelun kehittämisen olennaiset perusteet. Ne täytyy huomioida myös silloin, kun yrityksen sisäisiä palveluita lähdetään kehittämään käyttäjälähtöisesti.

4.3 Palvelumuotoilun prosessi

Stickdornin (2013) mukaan palvelumuotoiluprosessi ei ole lähtökohtaisesti lineaarinen. Palvelumuotoiluprosessin periaatetta ja prosessia kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin kuvata prosessikaaviolla, vaikka prosessi itsessään ei etenisi vaiheittain yhdestä pisteestä seuraavaan. Palvelumuotoiluprosessin luonteeseen kuuluu olennaisesti toistuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kertaalleen toteutettu vaihe tehdään uudelleen, mikäli siitä ei saatu ensimmäisellä kerralla toimivaa lopputulosta. Palvelumuotoiluprosessia ei kannata yleensä määrittellä tarkasti etukäteen, sillä prosessi todennäköisesti muuttuu esim. eri vaiheissa tehdyistä virheistä oppimalla. Prosessin raamit täytyy silti määrittellä sen perusteella mitä ollaan kehittämässä, missä kontekstissa, ja mikä prosessikehitys soveltuu parhaiten juuri tarkastelun alla olevan ongelman ratkaisemiseen (Stickdorn 2013, 124-127).

Stickdornin (2013) mukaan palvelumuotoilun prosessi on monimutkainen, ja siksi haastava kuvata yleispätevästi. Palvelumuotoilun prosessi voidaan silti tiivistää neljään vaiheeseen: kartoittaminen (*exploration*), luominen (*creation*), tarkastelu (*reflection*) ja käyttöönotto (*implementation*). Useat eri tahot ovat esittäneet rinnakkaisia prosesseja vaiheeseen, mutta lähtökohtaisesti ne kaikki perustuvat yhtäläiselle ajattelumallille siitä, miten palvelumuotoiluprosessi etenee (Stickdorn 2013, 126).

Peninin (2018) mukaan palvelumuotoiluprosessi alkaa tutkimus- ja kartoitusvaiheella, jossa muotoilijat tutustuvat ongelmaan ja sen sisältämiin mahdollisuuksiin, ja muodostavat aiheesta kokonaiskäsitelmän. Seuraavassa vaiheessa määritellään tutkimuksen tulokseen perustuvat projektiparametrit. Tältä pohjalta aloitetaan ideointivaihe yhdessä palvelua suunnittelevan organisaation ja palveluiden käyttäjien kanssa. Tämän jälkeen kartoitetaan mahdollisia palvelukonsepteja, joista johdetaan varhaiset palveluprototyypit testattavaksi. Lopuksi määritellään yksi pääkonsepti jatkokehitettäväksi ja otettavaksi käyttöön (Penin 2018, 184). Sekä Stickdornin että Peninin kuvaama prosessi voidaan havainnollistaa tuplatimanttimallilla, joka on todennäköisesti tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli.

Tuplatimanttimallin on suunnitellut brittiläinen Design Council vuonna 2004 (Design Council 2020). Kyseistä mallinnusta on sittemmin tulkittu ja muokattu monella tavalla, ja myös Design Council on julkaissut päivitetyn version tuplatimantista. Peninin (2018, 184) mukaan tuplatimanttiin kuuluvat seuraavat vaiheet (kuvio 2):

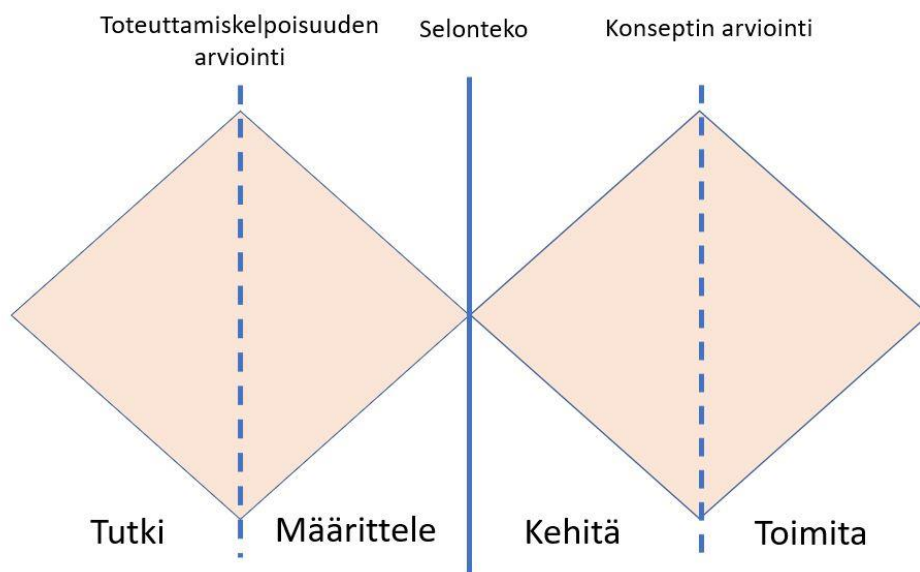
Ensimmäinen timantti:

- **Tutki (*discover*):** Näkemyksen kerääminen ongelmasta, palvelun käyttäjien ja heidän kontekstinsa sekä olemassa olevien palveluiden tarkempi tutkiminen.

- **Määrittele (*define*):** Keskittyminen näkemyksistä johdettuun aihealueeseen, jonka jälkeen määritellään muotoilun suuntaviivat ja rajataan selkeä tila ongelman käsittelemiselle.

Toinen timantti:

- **Kehitä (*develop*):** Mahdollisten ratkaisujen kehittäminen, uusien palvelukonseptien luominen ja testaaminen.
- **Toimita (*deliver*):** Palveluratkaisut ja niihin kuuluvat määrittelyt viedään toteutettavaksi.



Kuvio 2: Tuplatimanttimalli (Double diamond model) Peninin (2018, 185) mukaan.

Peninin (2018) mukaan tuplatimanttimallissa oleellista on laajentumisen ja keskittämisen vuorottelevat vaiheet. Laajentumisvaiheissa ideoidaan vapaasti, ja keskittämisvaiheissa jäsenellään ja hiotaan sitä mitä edellisessä vaiheessa löydettiin. Jälkimmäisessä timantissa konseptoidaan aikaisemmasta työstämisestä löytyneet ideat. Se tehdään prototyyppien avulla yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa. Kehittämisvaiheen tulos, lopullinen konsepti, viedään käytäntöön toimitusvaiheessa. Kuvatussa mallissa timanttien välissä on selonteko (*brief*), jonka tarkoituksena on havainnollistaa siihen saakka kertyneiden havaintojen perusteella johdettu runko projektin etenemisestä. Selonteko tuo ilmi projektin rajoitukset ja arviointikriteerit, jättäen kuitenkin tilaa luovalle kehittämiselle. Selonteko voi koostua esim. projektin ylätasen kuvauksesta, tuotoksista, yrityksen taustatilanteesta, ensisijaisesta kohderyhmästä ja viestistä, budjetista jne. (Penin 2018, 186-190).

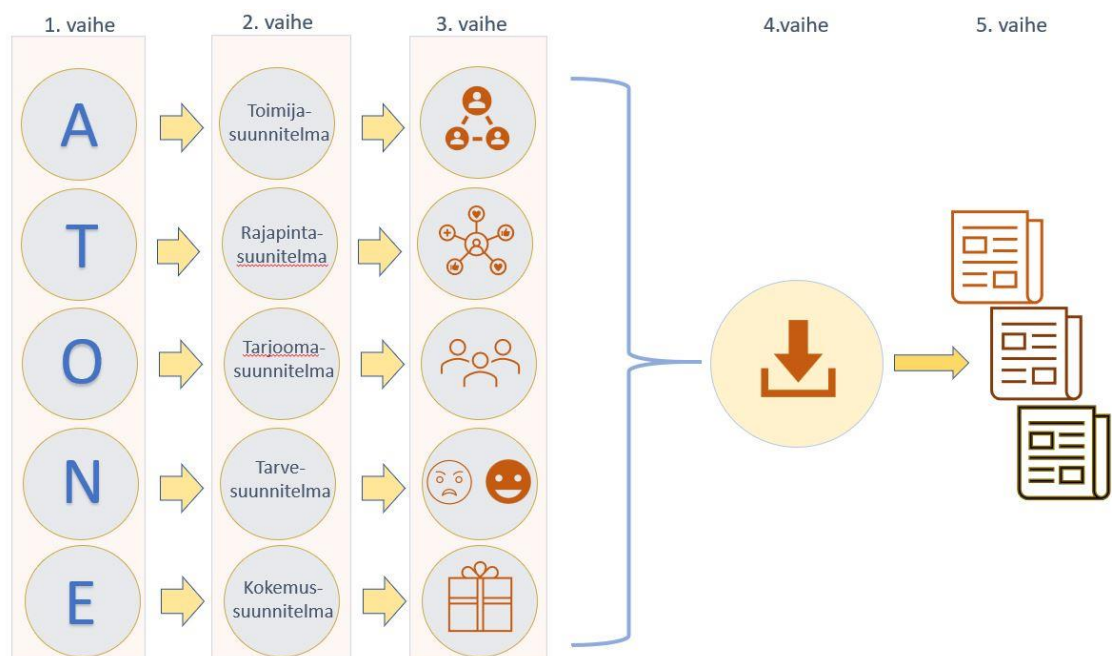
Clatworthy (2013) esittelee AT-ONE-prosessityökalun. Se on tarkoitettu ensisijaisesti kaupallisten palveluiden kehittämisen työkaluksi, mutta soveltuu myös yrityksen sisäisten palveluiden kehittämiseen. Kuviossa 3 esitetty AT-ONE-prosessi konkretisoi edelleen tuplatimantissa esitettyä prosessia asettamalla rinnakkain palvelumuotoilun työvirrät. Tässä mallissa työvirrät on jaettu keskeisiin teemoihin ja niiden sisältämiin työpajoihin. AT-ONE:n tarkoituksena on tarkastella yhtä kehityskohdetta viiden ”innovaatiolinssin” avulla, joko yksittäin tai rinnakkain. Viiden eri näkökulman avulla voidaan laajentaa ja kartoittaa mahdollisia ratkaisuja jo varhaisessa vaiheessa kehitysprojektia. Työpajojen rakenne on kolmivaiheinen: ensiksi koostetaan riittävä tietopohja osallisille käsiteltävästä aiheesta, sitten kartoitetaan ja kehitetään ideoita ja ratkaisuja (laajentaminen), ja viimeiseksi tehdään johtopäätökset, priorisoinnit sekä päätökset jatkosta (tiivistäminen). Työpajoissa kohtaavat palvelumuotoilijan ammattitaito ja palvelun käyttäjän roolit ja erityisosaaminen. Viittä keskeistä teemaa, innovaatiolinssiä, symboloidaan prosessityökalussa kirjaimilla (ATONE), jotka tarkoittavat seuraavia asioita:

- **A (Actors)** - Toimija: Tarkoituksena on selvittää kenen kanssa kannattaa kehittää käyttäjään vetoava palvelu. Kyseisen arvonluontiverkoston keskinäisiä rooleja ja suhteita voidaan järjestellä uudelleen, arvon luomiseksi uusien toimijoiden ja muodostumien kautta. Tarkoituksena on myös hyödyntää paremmin arvonluontiverkoston ammattitaitoa käyttäjien palvelemisessa.
- **T (Touchpoints)** - Rajapinta: Tarkoituksena on löytää palvelun käyttäjän kannalta toimivimmat rajapinnat, ja yhdenmukaistaa palvelukokemus kaikille rajapinnoille. Tässä vaiheessa tulee keskittyä heikkojen rajapintojen karsimiseen, ja suunnitella käyttäjän tarpeet ja brändiviestin huomioiva, eri rajapintojen kautta tapahtuva palvelukokemus.
- **O (Offerings)** - Tarjooma: Palvelutarjooma on yhtä kuin brändi. Tarkoituksena on vahvistaa brändin ja palvelun suhdetta. Käyttäjän brändikokemus vaikuttaa siihen, miten tämä näkee palvelun tuottajan. Palvelubrändille voidaan luoda ”palvelupersoonaa”, jonka avulla voidaan suunnitella palvelurajapintojen toiminnallisuuksia ja yhdistää niihin haluttuja käyttäytymismalleja.
- **N (Needs)** - Tarve: Lähtökohtana on käyttäjälähtöisyys. Tarkoitus on selvittää, mitä käyttäjät oikeasti tarvitsevat ja haluavat: Etsitään oikea ryhmä, jonka tarpeisiin halutaan vastata ja selvitetään, kuinka hyvin tämän ryhmän tarpeita ymmärretään, sekä missä määrin nämä tarpeet tyydytetään tällä hetkellä.
- **E (Experience)** - Kokemus: Tarkoituksena on löytää ja käyttää sellaisia työkaluja, joiden avulla voidaan edistää palvelukokemusta: Palvelun toimivuuden lisäksi palvelun käyttäjä hakee siltä elämystä, tunneperäistä sidettä ja kokemusta. Elämyksen tuottaminen on palvelun tuottajalle tapa erottua ja saada kilpailuetua. Palvelun käyttäjä voi määritellä persoonansa palvelun kautta.

Vaiheiden eteneminen:

1. Valitaan innovaatiolinssien järjestys sen mukaan, mikä sopii parhaiten kehitysprojektiin.
2. Analysoidaan ja suunnitellaan työpaja kullekin kirjaimelle.
3. Kukin työpaja vedetään yhteen valitsemalla viisi lupaavinta kehitysideaa.
4. Pidetään vielä yksi työpaja, jossa yhdistetään näkemykset ja luodaan 1-5 kokonaisvaltaista palvelukonseptia.
5. Visualisoidaan ja viestitään lopulliset konseptit päättäjille.

(Clatworthy 2013, 136-143)



Kuvio 3. ATONE-prosessi, mukailtu Clatworthyn (2013, 136-143) mukaan.

4.4 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoilussa hyödynnetään useita vakiintuneita työkaluja. Niillä kartoitetaan palvelun suunnittelun kannalta olennaisia tekijöitä ja itse palvelutapahtumaa, sekä otetaan palvelun käyttäjät mukaan suunnittelemaan uusia prosesseja. Palvelun käyttäjien osallistuminen on olennaista, koska heiltä tarvitaan kokemusten kautta tullutta näkemystä palveluiden käytöstä heidän omassa kontekstissaan. Palvelun käyttäjät määrittelevät lopulta uuden palvelukonseptin toimivuuden.

Palvelumuotoilun työkaluja käytetään havainnollistamaan palvelun ja käyttöympäristön taustalla vaikuttavia, ja itse palvelutapahtuman aikana palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Palvelumuotoiluprosessi ei tarjoa välttämättä suoraviivaisesti yhdellä kerralla uutta ja kaiken

muuttavaa ratkaisua. Erilaisilla työkaluilla ja prosesseilla pyritään löytämään strukturoidusti vaihtoehtoisia ratkaisuja, ja arvioimaan niiden toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, ja kehittämään palvelua syklisesti. Tässä kappaleessa kuvataan palvelumuotoilussa vakiintuneita työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää joko olemassa olevia tai uusia palveluita käyttäjälähtöisesti. Työkaluista on valittu esitettäväksi sellaisia esimerkkejä, joiden avulla voidaan havainnollistaa koko suunnitteluprosessia (taulukko 4), kartoittaa käyttäjien kokemusmaailmaa (taulukko 5) tai muodostaa mahdollisesta uudesta palvelusta prototyyppejä (taulukko 6).

Palvelumuotoilun työkalut: prosessin kuvaaminen	Selite
Asiakaspolku (<i>Journey Mapping/ Customer Journey</i>) 	Asiakaspolku havainnollistaa, kuinka käyttäjä kokee palvelurajapinnan (elämyksen) määrättyssä ajassa, huomioiden vaiheet ennen ja jälkeen palveluvuorovaikutuksen. Palvelupolku toimii ylärakenteena palvelun kartoittamiselle ja erilaisten kehitysmetodien soveltamiselle (Mager, B. 2009, Miittisen 2009, 15 mukaan).
Palvelumallin kuvaus (<i>Service Blueprint</i>) 	Palvelupolun kartoitus, jossa tunnistetaan prosessit ja kriittiset elementit (aikajana, toimenpiteet, tapahtumat), joista palvelu muodostuu, ja eristetään pisteet jossa palvelu voi epäonnistua. Palvelumallin kuvaus sisältää käyttäjälle näkyvät palveluelementit (<i>front office</i>) ja palvelun taustalla vaikuttavat, palvelun kannalta kriittiset käyttäjälle näkymättömät tekijät (The British Standard for Service Design ym. Miittisen 2009, 17 mukaan).

Taulukko 4: esimerkit prosessin suunnittelun työkaluista.

Palvelumuotoilun työkalut: käyttäjän maailman kartoittaminen	Selite
Persoonat (<i>Personas</i>) 	Persoonat ovat tutkimusdataan (haastattelu, osallistava havainnointi, data-analyysi) perustuvia fiktiivisiä käyttäjäprofileja, joille annetaan nimet, persoonat, käyttäytymismallit ja tavoitteet. Persoonatyökalun avulla edistetään muiden ihmisten ymmärtämistä (Williams, K.L. 2006 ym. Miittisen, 2009, 21 mukaan).
Asiyhteyksien kartoitus (<i>Context mapping</i>) 	Metodi, jolla tuodaan esille käyttäjän tiedostetut ja piilevät tarpeet, kokemukset, toiveet ja odotukset. Toteutetaan työpajana, jossa tutorin johdolla ideoidaan esim. kuvien avulla tai piirtämällä. Näiden työkalujen tarkoituksena on tuoda esille asioita, joita käyttäjien voi olla vaikea kuvailla sanallisesti. Työpajaa voi edeltää osallistujakohtainen valmistautumistehtävä (Sleeswijk, V. 2005 ym. Miittisen 2009, 18 mukaan).

Taulukko 5: esimerkit käyttäjän kokemusmaailmaa kartoittavista työkaluista.

Palvelumuotoilun työkalut: uuden palvelun prototyyppi	Selite
Kokemusprototyyppi (<i>Experience prototyping</i>) 	Esitys palveluratkaisusta ennen varsinaisen ratkaisun valmistumista. Kokemusprototyypin tarkoituksena on testata nopeasti ja halvalla palveluratkaisun käyttöarvo, palvelun käyttöön liittyvä logistiikka, asiakaskokemus ja palvelun lopullinen vaikutus. Kokemusprototyypin toteutustapa voi olla periaatteessa mitä vaan, minkä avulla voidaan ymmärtää, kartoittaa ja viestiä suunniteltavan tuotteen, tilan tai järjestelmän käyttöä (Moggridge, B. 2006 ym. Miettisen 2009, 19 mukaan).
Kuvakäsikirjoitus (<i>Storyboarding</i>) 	Kuvakäsikirjoitusta voidaan käyttää havainnollistamaan visuaalisesti palvelun tai tuotteen käyttötapahtumaa käyttäjän kontekstissa. Kuvakäsikirjoituksen tarina toimii ikään kuin käyttäjäkokemuksen testialustana. Se koostuu peräkkäisistä ikoneista (menu, dialogiruutu, ikkuna), joilla havainnollistetaan suunnitellun ratkaisun rakennetta, toimintatarkoitusta ja palveluvaiheiden etenemissuuntia. Kuvakäsikirjoitusta voidaan esitellä myös käyttäjille, ja käyttää jo suunnitteluprosessin alkuvaiheessa (Gruen, D. 2000 ym. Miettisen 2009, 23 mukaan).

Taulukko 6: esimerkit uuden palvelun prototyyppien työstämisen työkaluista.

4.5 Palvelumuotoilun hyödyntäminen yritysturvallisuuden kehittämisessä

Tässä kappaleessa arvioidaan sitä millä edellytyksin palvelumuotoilua voidaan soveltaa yritysturvallisuuden kehittämiseen. Palvelumuotoilun työkaluja voidaan käyttää jonkin yksittäisen turvallisuuskäytäntöeseen liittyvän ongelman ratkaisemiseen ilman soveltamisen edellytysten arviointia. Opinnäytetyössä soveltamisen edellytyksiä kuitenkin arvioidaan, koska palvelumuotoilu on laaja kokonaisuus. Turvallisuuden kehittäminen palvelumuotoilun avulla edellyttää kummankin osion tuntemista. Arvioinnin tarkoituksena on lopulta selvittää mitä lisäarvoa palvelumuotoilu toisi yritysturvallisuuden kehittämiseen.

Arvio on johdettu yhdistämällä palvelumuotoilun tietopohjaa ja malleja yritysturvallisuuden käytänteiden toteuttamiseen. Ensimmäiseksi arvioidaan palvelumuotoilun kelpoisuuskriteeristöä: millä kriteereillä voidaan katsoa yritysturvallisuuskäytännön soveltuvan palvelumuotoiltavaksi. Kelpoisuuskriteerit perustuvat tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn palvelumuotoilun tietopohjaan ja teorioihin. Arvio kriteerin täyttymisestä perustuu yritysturvallisuutta käsittelevään tietoaineistoon, ja opinnäytetyön kirjoittajan ammatilliseen arvioon kriteerin täyttymisestä (taulukko 7).

Kelpoisuuskriteeri	Arvio kriteerin täyttymisestä
Tarkasteltava kohde on yrityksen sisäinen palvelu.	Yritysturvallisuuskäytännön voidaan katsoa täyttävän palvelun määritelmän arvon siirrosta vastiketta vastaan: turvallisuus edistää työntekijän ja yrityksen vakautta, ja vastike tästä on turvallisuuskäytännön noudattamiseen käytetty aika ja resurssit.
Tarkasteltava palvelu (turvallisuuskäytäntö) sisältää aitoa vuorovaikutusta.	Useimmat turvallisuuskäytännöt edellyttävät vuoropuhelua. Turvallisuuden rajapinnat eivät ole välttämättä vuorovaikutteisia.
Työntekijä kokee saavansa arvoa turvallisuuskäytännöstä	Työntekijä määrittelee arvon toteutumisen. Voidaan selvittää tutkimuksen avulla.
Työntekijä voi osallistua turvallisuuskäytännön arvonluontiin: turvallisuuden vastuutaho ei tuota arvoa käyttäjälle yksipuolisesti ("arvon siirto").	Toteutuu joissain tapauksissa (esim. turvallisuusasiantuntijan vetämä riskienhallintatyöpaja). Jos ehto ei toteudu, arvon luontia voi verrata tuotokeskeiseen logiikkaan, jossa tuotteen (palvelun) tuottaja määrittelee käytännössä arvon yksin.
Kehitystyössä hyväksytään palvelumuotoilun luonne monitieteellisenä työtapana.	Subjekttiivinen ja laadullinen kriteeri, joka täytyy tai ei täyty yksilökohtaisesti. Kriteerin täyttymisen edellytyksenä on sen tiedostaminen.

Taulukko 7: Palvelumuotoilun soveltamisen edellytykset: kelpoisuuskriteeristö.

Mikäli palvelumuotoilun kriteerit kelpoisuuskriteerit täyttyvät, täytyy seuraavaksi orientoitua siihen mitä palvelumuotoilun hyödyntäminen edellyttää. Tässä tapauksessa palvelumuotoilun hyödyntämisen edellytykset perustuvat Stickdornin (2013, 29-45) määrittelemiin palvelumuotoilun keskeisistä periaatteista. Kunkin periaatteen kohdalla arvioidaan yritysturvallisuuden tietopohjan perusteella, mitä kyseisen seikan huomioiminen merkitsee turvallisuuskäytäntöiden kannalta (taulukko 8).

Palvelumuotoilun periaate	Soveltamisen edellytys
Käyttäjakeskeisyys: Ihmis/käyttäjakeskeisyyden ymmärtäminen ja ottaminen kehitystyön perustaksi (Stickdorn 2013, 36-37).	Peruslähtökohdan ymmärtäminen. Kartoitetaan ne turvallisuuskäytänteet, joissa yrityksen työntekijä on keskeisessä asemassa, tai joita tämä käyttää usein.
Kehittäminen yhdessä: Otetaan sidosryhmät mukaan suunnitteluun mahdollisimman varhain (Miettinen 2013, 64), ja mahdollistetaan avoin keskustelu, tiedon jakaminen, läpinäkyvyys ja riskien arviointi omaan työhön liittyen (Pralhad ja Ramaswamy 2004, 1-33).	Yhdessä kehittämiselle ei sinänsä ole estettä. Turvallisuustoiminnon täytyy avata prosessien taustat ja säädösten ja riskien asettamat raamit, ja olla rehellinen sen suhteen miten palvelun käyttäjän oma valinta vaikuttaa riskiin.
Sekvensointi: Palvelutapahtuma voidaan jakaa pienempien osien ketjuksi, joissa käyttäjä on tekemisessä eri rajapintojen (ihminen, tekninen) kanssa. Näiden tulisi kokonaisuutena muodostaa palveluiden käyttäjään vetoava narratiivi (Stickdorn 2013, 40-41).	Turvallisuuskäytänne muodostuu tai voidaan rakentaa eri rajapintojen ketjuksi. Rajapinnoissa täytyy huomioida helppokäyttöisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Lisäksi tulisi löytää käyttäjään vetoava, turvallisuuteen perustuva narratiivi.
Todistaminen: Aineeton palvelu tulee konkretisoida aineelliseksi, ”tehdä todistettavaksi”: Todistaminen voi lisätä palvelun arvostusta konkretisoimalla palvelun taustaprosessit. Todistamisen täytyy sovittaa palvelun luontaiseen tarinaan ja sen rajapintojen sekvensointiin (Stickdorn 2013, 42-43).	Sellaiset turvallisuuskäytänteiden taustaprosessit tulee kartoittaa, joita ei ole aikaisemmin tuotu esille palvelun käyttäjälle, ja jotka lisäävät arvostusta käytännettä kohtaan. Käyttäjän kokemaa arvoa voidaan todentaa esimerkiksi työpajoissa. Turvallisuuden eri rajapintojen yhdistämistä narratiiviksi kannattaa kokeilla, ja narratiivin houkuttelevuus testata esim. työpajoissa.
Holistisuus: Palvelu ja käyttäjäkokemus täytyy nähdä ja ymmärtää laajemmassa kontekstissa: palveluympäristö ja tiedostamattomat tekijät vaikuttavat palvelun kokemiseen. Tämän takia tulee suunnitella myös vaihtoehtoisia palvelupolkuja (Stickdorn 2013, 44-45). Ennen ja jälkeen palvelun käyttämistä tapahtuneet asiat, eli asiakkaan oma konteksti, täytyy huomioida palvelun suunnittelussa (Heinonen yms. 2010, 531-545).	Käyttäjän oman kontekstin kartoittaminen edellyttää asian selvittämistä esim. havainnoinnin, haastattelujen tai ryhmätyöpajojen avulla.

Taulukko 8: Palvelumuotoilun keskeiset periaatteet ja niiden soveltamisen edellytykset.

Edellä mainitun vaiheen jälkeen voidaan arvioida millä kriteereillä turvallisuuskäytänteiden toimivuutta voidaan arvioida. Arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi yhdistämällä Magerin (2009, 34) määritelmä palvelumuotoilun tavoitteista Roperin (2006, 27-36) front end analysis-tökaluun. Kun edellä mainitut määritelmät asetetaan rinnakkain (taulukko 9), huomataan että Magerin määritelmä ja Roperin FEA:n tiivistelmä asettuvat myös temaattisesti rinnakkain.

Asiakskriteerit – palvelurajapinnan oltava (Mager 2009):	Palvelun tuottajan kriteerit - palvelurajapinnan oltava (Mager 2006):	Turvakäytännön toimivuuskriteeri - FEA (Roper 2006)
Hyödyllinen	Vaikuttava	Toteutettavissa helposti, ilman turhia häiriötekijöitä ja nopeasti.
Käyttökelpoinen	Tehokas	Työntekijällä on riittävä tieto käytännön toteuttamisesta (mitä, kuka, milloin, missä, miten)
Houkutteleva	Erottuva	Turvallisuuskäytäntöeseen liittyy kannustin (vrt. palkinto vs. haitta).

Taulukko 9: Turvallisuuskäytännön toimivuuden arviointi: Palvelumuotoilun periaatteet Magerin mukaan yhdistettynä FEA:han.

Tässä kappaleessa on esitetty palvelumuotoilua käsittelevästä tietopohjasta johdetut kriteerit palvelumuotoilun soveltamisen edellytyksistä, ja arvioitu niitä turvallisuusjohtamisen tietopohjan sekä opinnäytetyöntekijän ammatillisen näkemyksen perusteella. Tämän arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että

4.6 Palvelumuotoilun kritiikki

Palvelumuotoilua käsittelevistä lähteistä on tullut ilmi, että palvelumuotoilu on alana varsin uusi. Palvelumuotoilun voi sanoa olevan suosittu tutkimusala, mutta se ei ole kuitenkaan vielä vakiinnuttanut asemaansa samalla tavalla kuin muut tieteenalat. Magerin (2009, 39-40) mukaan palvelumuotoilun arvostuksen tulisi vielä voimistua palvelumuotoilun aseman vakiinnuttamiseksi palveluliiketoiminnassa. Palvelumuotoilun prosessit ovat ajatusmalliltaan yhteneviä, mutta prosesseissa voi olla paljon eroavaisuuksia. Käyttäjälähtöisyyden korostuminen asettaa perustellun vaatimuksen ymmärtää syvällisesti ihmisen toimintaa tämän omassa kokemusympäristössä. Myös vuorovaikutusta tulisi voida suunnitella, mutta Peninin (2018, 24) mukaan vuorovaikutuksen suunnittelun mielekkyyttä on kyseenalaistettu siihen sisältyvien ennakoimattomien muuttujien vuoksi. Merkittävimpänä haasteena voidaan kuitenkin pitää sitä, kuinka asiakkaiden tarpeisiin vastaava ja toimiva palvelu saadaan kehitetyksi, ja kuinka järjestelmällistä ja laadukasta palvelumuotoilun nimissä tehtävä kehitystyö lopulta on.

Brownin (2009) mukaan innovaation määritelmä on ”hyvä idea hyvin toteutettuna”. Brown jatkaa, että väittämän ensimmäinen osa korostuu liikaa toisen kustannuksella. Uuden tuotteen tai palvelun toteutukseen ei panosteta riittävästi: tuotteen tai palvelun toteutus, markkinointi tai käyttöliittymä voi olla suunniteltu puutteellisesti. Varsinainen syy voi kuitenkin olla se, että tuote ei vastaa asiakkaan odotuksia. Tuote saadaan vastaamaan asiakkaan odotuksia muotoilun avulla, mutta se ei ole yksinkertaista (Brown 2009, 111).

Shakeshaft (2019) toteaa että palvelumuotoilu on vakiinnuttanut asemansa, ja ihmiskeskeinen ajattelu mahdollistaa ideoiden realisoinnin uudella tavalla. Shakeshaftin mukaan palvelumuotoilun suosion kasvaessa myös palvelumuotoilun kysyntä on kasvanut. Valitettavasti kysyntään ei ole aina vastattu riittävällä palvelumuotoilun osaamisella, tai sitten palvelumuotoilun työkaluilla on lähdetty ratkaisemaan sellaisia ongelmia, joihin kyseiset työkalut eivät sovellu. Tästä huolimatta Shakeshaft uskoo, että palvelumuotoilua käytetään tulevaisuudessa enemmän sen periaatteiden mukaisesti, ja uusia sisältöjä ja työkaluja hyödyntäen.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen edellyttää siis riittävää ymmärrystä aiheesta, ja ongelman ratkaisemiseen soveltuvien työkalujen valitsemista. Liikemaailman esimerkit osoittavat, että oikein käytettyinä palvelumuotoilun metodeilla ja työkaluilla saadaan aikaan paljon, mutta se vaatii aikaa, työtä ja yrittämistä. Myös yritysturvallisuuden kehittämisessä täytyy perehtyä huolellisesti siihen, mitä palvelumuotoilun käyttö edellyttää työntekijään vetoavan käytänteen, eli palvelun kehittämiseksi.

5 Turvallisuuskäytänteen arvoa lisäävien tekijöiden selvittäminen kyselyaineistosta

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön empiirinen osuus, tarkemmin tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi. Tutkimusaineisto perustuu kohdeorganisaatiossa helmikuussa 2020 toteutettuun turvallisuuskulttuurikyselyyn. Kyselyn tarkoituksena oli muodostaa ajankohtainen käsitys kohdeorganisaation turvallisuuskulttuurista selvittämällä työntekijöiden turvallisuuteen liittyviä näkemyksiä ja toimintatapoja.

Kysely suunnattiin koko henkilöstölle, joten sen perusjoukko oli koko yritys. Turvallisuuskulttuurikysely toteutettiin sähköisesti strukturoituna lomakehaastatteluna Webropol-työkalulla. Kysely sisälsi sekä numeerisesti arvioitavia väittämiä, että avoimia kysymyksiä ja kommenttikenttiä. Kyselyn vastausprosentti oli 23% (n.500 hlöä), joten otoksen voidaan katsoa olevan melko hyvin perusjoukkoa vastaava. Ojasalon ym. mukaan (2015, 125-126) vastaajien määrän ollessa n. 500 ja vastausprosentin 23%, kyselyn virhemarginaali on n. 3,9%. Näin ollen kyselyn tulosten voidaan nähdä edustavan yritystä riittävällä tarkkuudella.

Kysely sisälsi neljä teemaa, joista yhden, ”yritysturvallisuuden” teeman avoimia vastauksia käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimusaineistona. Yritysturvallisuus määriteltiin kyselyssä toimintona, joka koostuu mm. henkilö-, matkustus ja tilaturvallisuuteen liittyvistä palveluista, joiden tavoitteena on varmistaa yrityksen häiriötön toiminta ja työntekijöiden turvallisuus.

Kysely sisälsi sekä numeerisesti arvioitavia väittämiä, että avoimia vastauksia. Numeerisesti arvioitavilla väittämillä oli tarkoitus kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä turvallisuuden merkityksestä eri organisaatiosasoilla, onko työntekijöiden toiminta käytänteiden mukaista ja ovatko käytänteet toimivia. Avoimilla kysymyksillä haettiin täydentävää tietoa ja suoraa palautetta kohdeorganisaation työntekijöiltä numeeristen kysymysten tueksi. Avoimet vastaukset mukailivat numeeristen kysymysten aiheita.

Kyselyn varsinaiset kysymykset ja vastaukset on rajattu pois opinnäytetyöstä käsiteltäväksi vain yrityksen sisällä. Kyseisessä yrityksen sisäisessä prosessissa vastaukset ryhmiteltiin Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin (EK 2016) mukaisesti mm. turvallisuuskulttuuriin, turvallisuusjohtamiseen, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuteen, tietoturvallisuuteen jne. Monet vastaukset sisälsivät useita eri osa-alueisiin liittyviä kommentteja. Vastaukset käsiteltiin siten, että useamman kommentin sisältävä vastaus hajautettiin eri aiheita käsitteleviksi yksittäisiksi kommentteiksi. Näin kaikki vastausten sisältämät huomiot saatiin ryhmiteltyä ja analysoitua yhteensä 99 kommentiksi. Edellä kuvattu yhteenveto käsitellään tässä kappaleessa. Yhteenvedon tarkoituksena on päätellä kommenttien perusteella ne tekijät, jotka tuottavat lisäarvoa turvallisuuskäytänteille. Nämä tekijät eivät ole enää EK:n yritysturvallisuusmallista johdettuja, vaan perustuvat omaan ryhmittelyynsä.

Avointen vastausten kommentit muodostivat lopulta kolme pääteemaa: ihmislähtöisyys, työympäristö ja rajapinnat. Ihmislähtöisyys viittaa työntekijälähtöiseen käytänteiden toteutukseen. Työympäristö viittaa työn tekemisen edellytysten varmistamiseen. Rajapinnat viittaavat turvallisuuskäytänteiden toteutukseen (ohjeistukset, sovellukset, palvelut). Taulukkoon 10 on listattu kolmen pääteeman mukaan ryhmitellyt väittämät sellaisista yritysturvallisuuden käytänteistä, jotka työntekijät kokevat lisäarvoa tuottaviksi. Väittämät eivät ole vastausten suoria lainauksia, vaan perustuvat vastausten ryhmittelyyn ja analysointiin, ja ne on muotoiltu laadullisiksi kuvauksiksi.

Yritysturvallisuutta käsitteiden avointen vastausten perusteella työntekijät kokevat lisäarvoa tuottaviksi alla kuvatus kaltaiset turvallisuuskäytänteet, ryhmiteltyinä pääteemoihin: (kommenttien määrä 99kpl)		
Ihmislähtöisyys (30,3% kommentteista)	Työympäristö (31,3% kommentteista)	Rajapinnat (38,4% kommentteista)
Ovat työtehtävien kannalta perusteltuja	Luovat turvallisen työympäristön, jossa työntekijä voi keskittyä omaan työhönsä	Ovat hyvin saatavilla
Ilmaistaan ja toteutetaan työntekijät huomioivalla tavalla	Tukevat turvallista toimintaa, kun fokus on työtehtävissä	Kuvaavat selkeästi mitä työntekijältä odotetaan käytänteen toteutuksessa, opastavat tarvittaessa
Huomioivat ihmiset ennen teknisiä ratkaisuja	Tukevat uusia työn tekemisen tapoja (esimerkiksi monitilatoimisto, etätyö)	Voidaan toteuttaa riippumatta toimipaikasta, toimijasta, tai tilanteesta
Syventävät työntekijän turvallisuustietoisuutta	Tukevat toimintaa hätätilanteessa	Eivät vaadi ylläpidollisia toimia työntekijältä
Edistävät työntekijöiden aktiivisuutta turvallisuuden toteutuksessa	Tukevat vierailijakokemusta	Kuvaavat selkeästi toimintaympäristöön liittyviä ajankohtaisia riskejä, ja auttavat tunnistamaan niitä
Antavat arvoa käyttäjän aktiivisuudelle		Tukevat sisäistä ja ulkoista tiedon ja osaamisen jakamista
Voidaan sopia yhdessä		Tukevat työntekijää, jos tämä ei muista käytänteen toteuttamiseen liittyvää tehtävää

Taulukko 10. Yhteenveto turvallisuuskulttuurikyselyn avoimista vastauksista.

Avointen vastausten perusteella johdettujen **pääteemojen** väittämät voidaan tiivistää seuraavasti:

Ihmiset: Työntekijät ja näiden tarpeet työympäristössä huomioidaan työtehtävän ja ympäristön luonteen vaatimalla tavalla. Työntekijä huomioidaan empaattisesti, ja tekniset rajapinnat järjestetään tukemaan käyttäjälähtöistä työtä. Käyttäjälähtöisesti synnytetty turvallisuustietoisuus edistää aktiivista turvallisuuskäyttäytymistä.

Työympäristö: turvallisuudella luodaan selkeät raamit, jonka sisällä voidaan tehdä turvallisesti työtä ja keskittyä siihen kaikenlaisissa työympäristöissä. Turvallisen työympäristön mahdollistavien turvallisuuskäytänteiden on oltava hyvällä tasolla (tekninen suojaus, käyttövaltuudet ja käyttäjien tunnistaminen, poikkeamatilanteet).

Turvallisuuden rajapinnat: Turvallisuudessa käytettävien rajapintojen tulee olla helposti saatavilla ja johdonmukaisia sekä edistää tiedon ja osaamisen jakamista. Niiden tulee opastaa työntekijää havainnoimaan olennaisia riskejä, ja tarvittaessa muistuttaa käytänteeseen liittyvistä tehtävistä. Rajapinta tulee olla helppokäyttöinen, eikä sen tule edellyttää työntekijältä ylläpidollisia toimia.

6 Johtopäätökset

Kun verrataan opinnäytetyön tietoperustassa esiteltyjä teorioita ja työkaluja, soveltamisen edellytyksiä ja tutkimusaineistoa, voidaan päätellä, että palvelumuotoilun avulla on mahdollista edistää yritysturvallisuutta. Palvelumuotoilu tuo yritysturvallisuuteen uutena asiana käyttäjälähtöisyyden, jos palvelumuotoilun perusteet ja työkalut otetaan käyttöön sillä tavalla kuin ne on tarkoitettu. Yritysturvallisuuden kehittämiseksi palvelumuotoilun keinoin tulee etsiä tapauskohtaisesti tarkoitukseen parhaiten sopivat työkalut. Aikaisempien lukujen perusteella tässä opinnäytetyössä esitetyt työkalut soveltuvat myös yritysturvallisuuden kehittämiseen, niin yleisesti arvioiden kuin myös kohdeorganisaation kohdalla.

Palvelumuotoilun viitekehyksessä palvelut ovat usein kaupallisia palveluita tai tuotteita. Palveluiden tuottajat kilpailevat käyttäjistä, ja palveluiden käyttäjä päätyy käyttämään palveluvalikoimasta sitä palvelua, joka hänelle sopii siinä tilanteessa parhaiten. Palvelumuotoilua on hyödynnetty myös julkisten palveluiden kehittämisessä (esim. Brown 2009, 50-53), jolloin palvelumuotoilulla ei haeta kilpailuetua, vaan pyritään parantamaan palvelun toimivuutta. Yritysturvallisuuden toteutuksessa ei turvallisuuskäytänteistä lähtökohtaisesti muodostu valikoi-
maa, josta käyttäjä (työntekijä) valitsisi omaan tilanteeseensa sopivimmat käytänteet. Yritysturvallisuuden käytänteet koskettavat sellaisenaan kaikkia yrityksen työntekijöitä. Työntekijöiden oletetaan sitoutuvan käytänteisiin kuten ne on määritelty, ja heidän oletetaan ottavan vastuuta työnantajan edun suojelemisessa. Käytänteistä vastaavat tahot asettavat sellaiset turvallisuuskontrollit, joilla pyritään estämään merkittävien riskien toteutuminen. Turvallisuuskäytänteet ovat yleensä yhdenmukaisia kaikille. Niitä voidaan porrastaa tai muokata myös sen mukaan, miten merkittävä jokin yksittäinen suojattava etu on koko yrityksen kannalta, tai mikäli suojattava etu tarvitsee kontekstinsa vuoksi erityistä huomiota. Yritys pyrkii saamaan työntekijänsä noudattamaan käytänteitä koostamalla riittävän kattavat ja selkeät ohjeistukset vastuutahon toteuttamista turvallisuuskontroleista, ja edistämään turvallisuuskäyttäytymistä edistämällä turvallisuustietoisuutta: tietoisuutta riskeistä, niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan ja niistä toimista, jolla riskiä hallitaan.

Oleellinen kysymys palvelumuotoilun hyödyntämisessä yritysturvallisuudessa on se, missä määrin yritysturvallisuuden voidaan katsoa olevan palvelua. Opinnäytetyöntekijä on viitannut yritysturvallisuuden käytänteisiin, jotka tarkoittavat yritysturvallisuuden toteutukseen liittyviä toimia, erityisesti mikäli niillä on jokin käytännöllinen yhteys yrityksen työntekijöihin. Käytänteet ovat käsitteellisesti kaukana palveluista, jossa arvoa vaihdetaan tai luodaan kahdenkeskisesti. Yritysturvallisuuden käytänteiden voisi olettaa hyödyttävän enemmän yritystä kuin työntekijää, ilman molemminpuolista arvontuottoa. Kuitenkin yritysturvallisuuden on koettu olevan liiketoiminnan mahdollistaja, ja jossain tapauksissa jopa edellytys. Myös työntekijä hyötyy yritysturvallisuudesta oman työnsä vakauden varmistajana. Työntekijän voidaan katsoa antavan tästä vastineeksi aikaansa ja vaivaansa. Siinä mielessä yritysturvallisuuden

käytänteitä voidaan pitää palveluna. Joskus turvallisuuskäytänteitä muokataan eri toimijoiden tilanteen ja tarpeen mukaiseksi, joka sekin voidaan mieltää palveluksi. Liiketoimintaa mahdollistavien ja edistävien toimenpiteiden voidaan siis perustellusti väittää hyödyntävän kaikkia yrityksen toimintayksiköitä aina yksittäiseen työntekijään asti. Sujuvat ja tarpeelliseksi koetut käytänteet tuovat arvoa työntekijälle ja yritykselle.

Palvelumuotoilun teoriaa, periaatteita ja myös työkaluja voidaan hyödyntää yritysturvallisuuden toteutuksessa, vaikka lähtökohtaisesti kaikille avoimien kaupallisten ja julkisten palveluiden maailma on aivan eri asia kuin yrityksen sisäisen kontrollitoiminnon toteutus, vaikka se käsitettäisiin palveluksi. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluiden käyttäjien ja heidän tarpeidensa ymmärtämiseksi aidosti, heiltä oppimiseksi. Palvelumuotoilu tarjoaa sellaiset työkalut, joilla käyttäjät voidaan ottaa uudella tavalla mukaan kontrollien suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Kaiken tämän tarkoituksena on palvella työntekijöiden työtä, ja auttaa sekä edistää heitä omien työhön liittyvien tavoitteidensa saavuttamisessa.

Mikäli työntekijän ja yrityksen välillä on eturistiriita, esimerkiksi yrityksen asettama turvallisuuskäytänte, joka rajoittaa työntekijän näkökulmasta mahdollisuutta päästä tämän tavoitteisiin, voidaan rajoitteet käsittää raameiksi, jonka sisällä voidaan silti luoda mielekkäitä turvallisuuden toimintamalleja: turvallisuusrajoitteet voivat toimia yhtenä moottorina kehitystyölle siinä missä kaikki muutkin haasteet, kuten esim. taloudelliset ja ajalliset rajoitteet, kun niitä ei käsitetä pelkästään negatiivisina esteinä työn tekemiselle. Yritysturvallisuuden kehittäminen voi olla ongelmallista silloin kun työntekijän kokemus turvallisuuskäytänteestä on jatkuvasti negatiivinen: ennen ja jälkeen kun tämä on soveltanut käytännettä, ja myös käytännettä sovellettaessa. Asiakaskeskeisen ajattelumallin (*Customer Dominant Logic*) mukaisella suhtautumisella ja palvelumuotoilun työkaluja (esim. käyttäjäpolku, asiayhteyksien kartoitus) käyttämällä voidaan kuitenkin kartoittaa negatiiviseen suhtautumiseen liittyviä tekijöitä, ja kannustaa negatiivisen kokemuksen omaavaa henkilöä ideoimaan muiden käyttäjien kanssa uusia ratkaisuja tämän kannalta haasteellisen tilanteeseen.

Kappaleessa 4.5 esitettiin palvelumuotoilua käsittelevästä tietopohjasta johdetut kriteerit, joiden perusteella arvioitiin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yritysturvallisuuden kehittämisessä. Tämän arvioinnin tulos on, että teoriassa palvelumuotoilu soveltuu yritysturvallisuuden kehittämiseen, ja että yritysturvallisuutta voidaan myös kehittää palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti. Tämä pääsääntöisesti siksi, että yrityksen työntekijät osallistuvat yritysturvallisuuden ja sen käytänteiden toteuttamiseen aktiivisesti osana päivittäistä työtään: oletettavasti heidän kokemusmaailmansa (turvallisuuskäytänteiden kokeminen omassa työssä) mahdollistaa yritysturvallisuuden käyttäjälähtöisen kehittämisen. Turvallisuuskäytänteitä voidaan sekvensoida, todistaa ja kehittää yhdessä. Kehittämistyön tavoitteeksi voidaan määritellä turvallisuuskäytänte tai käytänteiden joukko, joka on toimiva sekä palvelumuotoilun että turvallisuuden näkökulmista.

Opinnäytetyön tietopohjan ja tutkimusaineiston analyysin perusteella kohdeorganisaatio voisi saada lisäarvoa palvelumuotoilun soveltamisesta yritysturvallisuuden käytänteiden kehittämiseksi. Kehittämiskohteeksi voitaisiin valita jokin yksittäinen käytäntö, jonka kehittäminen koettaisiin aiheelliseksi, tai sitten kokonaan uuteen asiayhteyteen liittyvä uusi käytäntö. Mikäli turvallisuuden palvelupolku koetaan laajempaan käsitteeseen (esim. osana työn tekemistä tukevaa työpaikkaa), voidaan myös kehitystyö tehdä laajempaan kokonaisuutena. Tavoitteena olisi saada aikaan käytäntö tai käytänteet, jotka käyttäjien ja käytänteen omistajan (turvallisuustoiminto) näkökulmista täyttäisivät taulukon 9 mukaiset määritelmät, eli toimivuuden kriteerit. Taulukossa 10 on listattu ne tekijät, jotka kohdeorganisaatiossa koetaan tuovan turvallisuuskäytänteelle lisäarvoa. Nämä tekijät toimisivat ohjaavina ajureina ja laadullisina määreinä uusien käytänteiden suunnittelussa. Laadulliset määreet voivat olla saavutettavissa palvelumuotoilua hyödyntäen.

Kohdeorganisaation kehittämisprosessi voisi toteutua seuraavalla tavalla: Ensiksi tulisi arvioida nykyisten turvallisuuskäytänteiden ja prosessien rakennetta ja ohjeistusta palvelumuotoilun keinoin, esimerkiksi kuvaamalla turvallisuuskäytänteen prosessi *palvelumallin kuvaustyökälulla*, havainnollistaen rajapinnan taustalla olevat (*back office*) ja käyttäjän rajapinnassa näkyvät (*front office*) tekijät. Taulukossa 9 kuvattujen toimivuuskriteereiden ja taulukossa 10 kuvattujen laadullisten määreiden avulla voitaisiin arvioida käytänteen toimivuutta ja siitä saatavaa arvoa. Prosessia voitaisiin arvioida tunnistamalla kipupisteitä, ja ideoimalla vaihtoehtoisia toteutusmalleja taustatekijöiden asettamissa rajoissa. Kipupisteet sekä taustarajoittajat havainnollistettaisiin palvelumallin kuvaukseen, mukaan lukien ne kohdat, joissa käytäntö voi epäonnistua. Myös laadulliset määreet kirjattaisiin kuvaukseen siltä osin mihin teemaan kehitettävä käytäntö liittyy. Vaihtoehtoisia palvelupolkuja voitaisiin luoda ja kehittää edelleen prototyypeiksi. Prototyypin avulla voitaisiin arvioida edistääkö uusi palvelupolku olennaisesti käytänteen toimivuutta käyttäjän näkökulmasta (taulukon 10 laadullisten määreiden täyttyminen). Prototyypeistä valittaisiin lupaavimmat viimeisteltäväksi, ja yksi käyttöön otettavaksi. Uutta käytännettä voitaisiin kehittää syklisesti (tuplatimantin mukainen prosessi) vielä käyttöönoton jälkeenkin.

Yleisesti, huolimatta siitä onko jonkin yrityksen turvallisuuden taso korkealla tai onko siinä kehittämisen varaa, kannattaa harkita turvallisuuden käyttäjälähtöistä kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Jos yrityksen turvallisuuden taso on todistettavasti korkealla jo valmiiksi, yritys voi käyttäjän tarpeet huomioimalla kehittää paremmin heidän työkuvaansa ja -ympäristöön soveltuvia käytänteitä. Tämä voidaan käsittää investointina, kun edistetään työn tekemisen edellytyksiä, tinkimättä turvallisuuden tasosta. Mikäli turvallisuuskäytäntö huomioi aidosti työntekijän ja tämän työympäristön, käytännettä on luontevampaa noudattaa. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, jos yritys kokee, että sen turvallisuus ei ole riittävällä tasolla.

Palvelumuotoilun merkittävin anti yritysturvallisuudelle olisi todennäköisesti käyttäjälähtöisyys ja empaattinen suhtautuminen palvelun käyttäjään. Yritysturvallisuus on kontrollitoiminto, jonka täytyy viime kädessä toimia perustelluissa tapauksissa yrityksen edun puolesta, vaikka se olisi yksittäisen työntekijän edun vastaista. Sisäinen turvallisuustoiminto voi puoltaa sellaisia käytänteitä, jotka rajoittavat työn tekemisen edellytyksiä. Viime kädessä turvallisuustoiminto voi vastata sisäisen rikkomuksen tutkinnasta, ja olla määrittelemässä työntekijälle asetettavaa sanktiota. Tästäkin huolimatta turvallisuutta voi toteuttaa empaattisesti ja käyttäjälähtöisesti. Se ei tarkoita jokaisen työntekijän kaikkiin oikkuihin ja mielihaluihin myöntymistä, vaan käyttäjän tarpeiden ja kokemusympäristön aitoa huomioimista ja ymmärtämistä. Se on edellytys työntekijää aidosti tukevien käytänteiden suunnittelussa. Työntekijän ja turvallisuustoiminnon välisen auktoriteettisuhteen vertauskuvana voisikin käyttää valmentajaa, joka johtaa joukkuettaan kannustukseen ja henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen perustuen, pelon ja pakottamisen sijasta. Luottamukseen perustuva suhde edistää aidommin joukkueen tavoitteita. Valmentaja tulkitsee lopulta mikä on joukkueessa oikein ja väärin, ja tämä on mahdollista tehdä ihmislähtöisesti.

7 Opinnäytetyön arviointi

Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista sekä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta. Opinnäytetyö onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin melko kattavasti, huomioiden sen, että palvelumuotoilu oli opinnäytetyön tekijälle aiheena tuttu vain pintapuolisesti ennen opinnäytetyön aloittamista, joka tunnistettiin riskiksi jo opinnäytetyön alussa. Johtopäätöksistä ilmeni, että palvelumuotoilu soveltuu teoreettisista lähtökohdista yritysturvallisuuden kehittämiseen. Palvelumuotoilu toisi yritysturvallisuuden kehittämiseen uutena asiana ennen kaikkea uuden näkökulman: empaattisen käyttäjälähtöisyyden, jonka ei sellaisenaan ole ristiriidassa yritysturvallisuuden perustekijöiden (esim. riskienhallinta, vaatimustenmukaisuus) eikä välttämättä edes työntekijää rajoittavien tekijöiden (jotkut turvallisuuskäytännöt, sanktiot) kanssa. Palvelumuotoilun valikoimaan kuuluu myös suuri määrä työkaluja, jotka oikein käytettyinä toisivat hyvinkin tuoreita näkökulmia yritysturvallisuuden kehittämiseen. Näillä edellytyksillä olisi mahdollista edistää myös kohdeorganisaation yritysturvallisuutta, opinnäytetyössä pääteltyjen laatumääreiden ohjaamana.

Turvallisuusalan koulutusohjelmissa ei ole aikaisemmin tutkittu palvelumuotoilun hyödyntämistä yritysturvallisuuden (yrityksen sisäisenä toimintona) kehittämässä. Tämän opinnäytetyön johtopäätökset mukailevat niiden palvelumuotoilun koulutusohjelmien opinnäytetöiden tuloksia, jotka käsittelivät organisaation sisäisten palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun avulla: palvelumuotoilu tuo lisäarvoa sisäisten palveluiden kehittämiseen. Yritysturvallisuuden alueella tämä opinnäytetyö tuo esille uuden näkökulman yritysturvallisuuden kehittämiseksi. Opinnäytetyön johtopäätökset kannustavat tutkimaan aihetta lisää ja syvällisemmin.

Tutkimusmenetelmään liittyi rajoitus jättää opinnäytetyön ulkopuolelle tutkimusaineistontarkempi sisältö. Tämä vaikeuttaa tutkimusaineiston luotettavuuden ja tarkkuuden arviointia. Aineisto edustaa otannallisesti kohtuullisella tarkkuudella kohdeorganisaatiota. Aineiston ja sen pohjalta tehdyn analyysin vastaavuus kohdeorganisaatioon jää lopulta kohdeorganisaation edustajien arvioitavaksi. Opinnäytetyöntekijä on yrityksen työntekijä ja turvallisuuden asiantuntija, ja siltä pohjalta arvioiden johtopäätökset vaikuttavat relevanteilta ja myötäilevät työelämässä tehtyjä havaintoja. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation turvallisuuden kehittämisessä olemassa olevien tai uusien käytänteiden kehittämisessä.

Jatkotutkimusaihe voisi käsitellä jotain käytännöllistä kehittämiskohdetta, jossa toteutettaisiin palvelumuotoilun mukainen prosessi yritysturvallisuuden kehittämiseksi. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa myös turvallisuusalan ja palvelumuotoilun opiskelijan yhteisenä opinnäytetyönä. Lisäksi voitaisiin tutkia soveltuvatko kohdeorganisaatiossa jo valmiiksi käytössä olevat palvelumuotoilun prosessit ja työkalut (esim. persoonat-työkalu) yritysturvallisuuden kehittämiseen.

Lähteet

Painetut

ASIS International. 2015. Physical security principles. Alexandria: ASIS International.

Brown, T. & Katz, B. 2009. Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Cabric, M. 2015. Corporate security management: Challenges, risks, and strategies. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Clatworthy, S. 2013. AT-ONE: Becoming at-one with your customers. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2013. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: Bis Publishers, 136-143.

Halibozek, E. P. & Kovacich, D. G. L. 2017. The manager's handbook for corporate security: Establishing and managing a successful assets protection program. 2. painos. Cambridge: Elsevier.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management Vol.21. Emerald Group Publishing Limited, 531-548.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Katila, S. 2015. Käytäntö - mitä se oikein tarkoittaa? Teoksessa Räsänen, K., Apajalahti, E.-L., Houtbeckers, E., Kallio, G. & Penttilä, A. (toim.). Kopista ulos -tutkijat käytäntöteoreettisen tajun jäljillä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2015. Aalto-yliopisto, 130-159.

Mager, B. 2009. Service design as an emerging field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopion muotoiluakatemia, 22-43.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopion muotoiluakatemia.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Penin, L. 2018. An introduction to service design: Designing the invisible. Lontoo: Bloomsbury Visual Arts.

- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. The future of competition: Co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press.
- Reiman, T. 2014. Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tarvittavat kyvyt ja taidot. Turvallisuuden tekijät (TUTE) -hankkeen loppuraportti. Espoo: VTT.
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Espoo: VTT.
- Roper, C. A., Grau, J. J. & Fischer, L. F. 2006. Security education, awareness, and training: From theory to practice. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Rytilahti, P. 2019. Designing an internal service towards customer-centricity. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Räsänen, K. 2015. Töölön state of the art - tekstejä käytänteoreioista ja akateemisesta käytännöstä. Teoksessa Räsänen, K., Apajalahti, E-L., Houtbeckers, E., Kallio, G. & Penttilä, A. (toim.). Kopista ulos -tutkijat käytänteoreettisen tajun jäljillä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2015. Aalto-yliopisto, 1-46.
- Schneider, B. 2014. Carry on: Sound advice from Schneider on security. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- Seppä, L. 2019. Tutkintapalvelun prosessin kuvaaminen ja palvelun kehittäminen. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Vainio, S. 2019. Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus asiantuntijaorganisaatiossa: HR arvolupausten muotoilu työntekijäkeskeisesti. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.
- Stickdorn, M. 2013a. Definitions: Service Design as an inter-disciplinary approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2013. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: Bis Publishers, 28-33.
- Stickdorn, M. 2013b. 5 Principles of Service Design Thinking: A dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2013. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: Bis Publishers, 34-45.
- Walby, K. & Lippert, R. K. (toim.) 2014. Corporate security in the 21st century: Theory and practice in international perspective. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing vol. 68. American Marketing Association, 1-17.

Sähköiset

Design Council. 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 17.5.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016a. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Viitattu 17.5.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/yritysturvallisuus_2016.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016b. Elinkeinoelämän uusi turvallisuusmalli sopii kaikenkokoisille yrityksille. Viitattu 17.5.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/05/16/elinkeinoelaman-uusi-turvallisuusmalli-sopii-kaikenkokoisille-yrityksille/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Turvallisuudesta kilpailuetua - Yritysten näkemyksiä ja viestejä turvallisuudesta. Viitattu 29.3.2020. https://ek.fi/wp-content/uploads/Turvallisuudesta-kilpailuetua_taitto_net.pdf

Helsingin seudun kauppakamari. 2019. Yrityksiin kohdistuvat kyberuhat 2019. Viitattu 29.3.2020. <https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/yrityksiin-kohdistuvat-kyberuhat-2019.pdf>

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom; Kyberturvallisuuskeskus. 2020. Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu. Viitattu 30.3.2020. https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/T_KyberHV_digiAUK_220120.pdf

Shakeshaft, N. 2019. VTT:n Niall Shakeshaft: Onko palvelumuotoilu saavuttanut huippunsa, ja jos on, mitä asialle voisi tehdä? Viitattu 20.5.2020. <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/vttn-niall-shakeshaft-onko-palvelumuotoilu-saavuttanut-huippunsa-ja-jos-mita>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2015. Työelämä 2025 - Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Viitattu 29.3.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Julkaisemattomat

Yritys X. 2020. Turvallisuuskulttuurikysely.

Kuviot

Kuvio 1: Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli.....	16
Kuvio 2: Tuplatimanttimalli (Double diamond model)	28
Kuvio 3: ATONE-prosessi, mukailtu.....	30

Taulukot

Taulukko 1: EK Yritysturvallisuuden osa-alueet ja esimerkkejä turvallisuuskäytänteistä	18
Taulukko 2: FEA Roperin (2006) mukaan	19
Taulukko 3: Palvelukeskeisen logiikan (<i>Service Dominant Logig</i>) yksitoista perusväittämää ..	25
Taulukko 4: esimerkit prosessin suunnittelun työkaluista	31
Taulukko 5: esimerkit käyttäjän kokemusmaailmaa kartoittavista työkaluista.....	31
Taulukko 6: esimerkit uuden palvelun prototyyppien työstämisen työkaluista.....	32
Taulukko 7: Palvelumuotoilun soveltamisen edellytykset: kelpoisuuskriteeristö	33
Taulukko 8: Palvelumuotoilun keskeiset periaatteet ja niiden soveltamisen edellytykset	34
Taulukko 9: Turvallisuuskäytänteiden toimivuuden arviointi	35
Taulukko 10: Yhteenveto turvallisuuskulttuurikyselyn avoimista vastauksista	38