

Nina Manninen

**TULOSPERUSTEISEN
PALVELUN KÄYTTÖÖNOTON
KEHITTÄMINEN MUUTOSJOHTAMI-
SEN JA MUUTOSVIESTINNÄN
NÄKÖKULMASTA**

Opinnäytetyö
Tradenomi, YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Nina Manninen	Tradenomi (YAMK)	Marraskuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Tulosperusteisen palvelun käyttöönoton kehittäminen muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmasta		82 sivua 4 liitesivua
Toimeksiantaja		
Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
Ohjaaja		
Marjaana Roponen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tulosperusteisen palvelun käyttöönoton kehittäminen muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmasta. Työn toimeksiantaja oli Etelä-Savon elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämistietoa uusien tulosperusteisten palvelujen käyttöönoton tehostamiseksi ja nostaa esiin hankittujen palvelujen käyttöönottamisessa kehitettäviä asioita. Työ oli rajattu koskemaan ainoastaan hankintayksikön näkökulmaa, eli se ei sisältänyt asiakkaiden näkemyksiä palvelusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kolmesta pääluvusta: muutos ja muutosjohtaminen, muutos- ja sidosryhmäviestintä sekä palvelun kehittäminen. Työssä oli kolme tutkimusongelmaa: Mitä hankittavien palvelujen käyttöönotossa tulee ottaa huomioon muutosjohtamisen näkökulmasta? Millaista muutosviestintää tarvitaan, jotta palveluntuottajat ja TE-toimisto saadaan sitoutettua paremmin palvelun käyttöönottoon? Miten tulosperusteisen palvelun käyttöönottoa pitäisi kehittää?</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus, jonka avulla tutkittiin Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelua. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä sekä teema-haastatteluja. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun toteuttamiseen osallistuneet organisaatiot: Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Etelä-Savon TE-toimisto sekä Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun palveluntuottajat.</p> <p>Kyselyn ja haastattelujen perusteella tulosperusteisen palvelun muutosjohtamisen tulee olla innostavaa ja osallistavaa sekä selkeää ja suunnitelmallista. Johtamisessa tulee myös olla selkeä näkemys siitä, mihin ollaan menossa sekä huomioida käytettävissä oleva aika ja huolehtia riittävästä henkilöresursseista. Muutosviestinnän tulee olla selkeää, osallistavaa ja kiinnostavaa sekä luoda yhteenkuuluvuutta, jotta se edistää osapuolten sitoutumista palvelun toteuttamiseen. Palvelun käyttöönotossa tulee kehittää erityisesti maksuperusteita, joiden tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Erityistä huomiota vaatii myös TE-hallinnon sisäinen maksatusprosessi, jota tulee kehittää niin, että se on sujuvampaa eikä vaadi niin paljon hallinnollista työtä. Myös kohderyhmän määrittely sekä palveluntuottajien neuvonta ja ohjaus vaativat kehittämistä. Näiden lisäksi palvelun hallinnointiin osallistuvien henkilöiden osaamista tulee lisätä ja kehittää tulosperusteisuuden osalta.</p>		
Asiasanat		
muutosjohtaminen, muutosviestintä, palvelun kehittäminen, pilotointi, tulosperusteiset ostopalvelut		

Author (authors)	Degree	Time
Nina Manninen	Master of Business Administration	November 2020
Thesis title Developing the implementation of a performance-based service from the perspective of change management and change communication		82 pages 4 pages of appendices
Commissioned by Centre for Economic Development, Transport and the Environment for South Savo		
Supervisor Marjaana Roponen		
Abstract <p>The objectives of this master's thesis were to produce development information to boost the implementation of the new performance-based services and to highlight the matters that need to be developed in the implementation of the services. This thesis was made from the point of view of the commissioner, so it does not include the views of the customers on the service. The theoretical framework of the thesis consisted of three main chapters: change and change management, change and stakeholder communication and service development. There were three research problems in this thesis: What should be considered in the implementation of the services from the perspective of change management? What kind of change communication is needed to engage the service providers and the TE Office better in the implementation of the service? How should the performance-based service be developed?</p> <p>The research approach in this master's thesis was a case study. The case in the study was the Youth to Work service of South Savo. The research methods that were used were a survey and a thematic interview. The focus group of the study were the organizations that took part in the implementation of the Youth to Work service of South Savo, which were ELY Centre for South Savo, South Savo TE Office and the service providers of the Youth to Work service of South Savo.</p> <p>Based on the survey and the interviews, the change management of performance-based services should be inspiring, participatory, sharp, and systematic. The management should also have a clear vision of the direction and consider the time that is needed and that there are enough human resources. Change communication should be clear, participatory, interesting and create a sense of solidarity, so that it promotes the engagement of the parties in the implementation of the service. The grounds of payment should also be clear and unambiguous. The internal payment process of the TE-administration should be more seamless and not so administratively laborious. The definition of the service target group and the counseling of the service providers should also be developed. In addition to this, the knowledge of the performance-based services should be increased and developed among the people who take part in the administration of the service.</p>		
Keywords change management, change communication, service development, piloting, performance-based services		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	8
2.1	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja rajausta.....	8
2.2	Tutkimusongelma	11
2.3	Tutkimusmenetelmä	12
2.4	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät	13
2.4.1	Kysely	14
2.4.2	Haastattelu.....	16
2.4.3	Määrällisen aineiston analysointi	17
2.4.4	Laadullisen aineiston analysointi	19
2.5	Opinnäytetyön aikataulu	20
3	MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN	22
3.1	Muutos.....	22
3.2	Muutosjohtaminen	23
3.3	Muutokseen sitouttaminen.....	26
4	MUUTOS- JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ	27
4.1	Muutosviestintä.....	27
4.2	Sidosryhmäviestintä.....	31
4.3	Sisäinen viestintä.....	34
5	PALVELUN KEHITTÄMINEN	36
5.1	Palvelumuotoilu	36
5.2	Pilotointi	39
5.3	Tulosperusteiset ostopalvelut	41
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILAN KUVAUS.....	45
6.1	Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus	45
6.2	Nykytilan kuvaus.....	46
6.3	Nuoret töihin! -palvelu.....	48

7	TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	49
7.1	Kyselyn toteuttaminen	49
7.2	Kyselyn tulokset ja analysointi	51
7.3	Haastattelujen toteutus	57
7.4	Haastattelujen tulokset ja analysointi	60
7.4.1	Muutosjohtaminen palvelun aikana	60
7.4.2	Muutosviestintä palvelun aikana	62
7.4.3	Palvelun kehittäminen ja palvelun käyttöönotto	66
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	71
8.1	Johtopäätökset	71
8.2	Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle	74
8.3	Työn luotettavuuden arviointi	75
9	LOPUKSI	77
	LÄHTEET	79

LIITTEET

Liite 1. Kuvaluettelo

Liite 2. Kyselyn saate

Liite 3. Kysely Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun käyttöönotosta

Liite 4. Teemahaastattelu Nuoret Töihin! Etelä-Savo

1 JOHDANTO

Julkisten hankintojen arvo vuodessa on noin 35 miljardia euroa, josta valtionhallinnon osuus on noin 12 miljardia. Hankinnat muodostavat myös noin 15 prosenttia Suomen bruttokansan tuotteesta, joten on tärkeää, että myös hankinnoilla voidaan edistää koko yhteiskunnan ja talouden kestävästä kasvusta. Valtionhallinnossa halutaan tämä vuoksi kehittää julkisia palveluhankintoja muun muassa lisäämällä innovatiivisia julkisia hankintoja, joita ovat myös tulosperusteiset ostopalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Nuoret töihin! -palvelupilotti oli osa valtakunnallista tulosperusteista hankintaa, joilla kehitetään julkisen ja yksityisten palvelun tarjoajien yhteistyötä ja haetaan hyviä toimintamalleja tulevaisuutta varten.

Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on toiminut hankintayksikkönä valtakunnallisessa nuorten tulosperusteisessä hankinnassa, johon kuuluvat Nuoret töihin! -palvelun lisäksi myös Nuoret kohti työtä! -palvelu. Hankintayksikössä on tullut esiin tarve saada esiin tulosperusteisten palvelujen käyttöönotosta saatuja kokemuksia ja kehitettäviä asioita, koska hankintatapana tulosperusteisuus on melko uusi ja todennäköisesti sen käyttöä lisätään merkittävästi tulevaisuudessa. Kehittämiskohteita ei ole myöskään kerätty systemaattisesti talteen aiemmin Etelä-Savossa toteutetusta tulosperusteisestä palvelusta. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin kerätä näitä kokemuksia yhteen ja sitä kautta tuottaa kehittämistietoa palvelun käyttöönotosta mahdollisia tulevia tulosperusteisiä palveluhankintoja ja tulosperusteisten palvelujen käyttöönottoa varten, jotta niiden toteutus olisi jatkossa sujuvampaa kaikkien palvelun toteuttamiseen osallistuvien osapuolten kesken. Työssä tarkastellaan palvelun käyttöönottoon liittyviä asioita pääasiassa palvelun hallinnointiin osallistuneiden asiantuntijoiden, mutta myös esimiesasemassa olevien henkilöiden näkökulmasta, sillä tutkimusten kohderyhmänä olleet henkilöt ovat työskennelleet asiantuntijoina tai esimiesasemassa omassa organisaatiossaan. Myös opinnäytetyöntekijä on työskennellyt aiemmin valtakunnallisen nuorten tulosperusteisen hankinnan parissa, josta on ollut merkittävää hyötyä tässä tulosperusteisen palvelun käyttöönoton kehittämisprosessissa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutoksen ja muutostoiminnan, muutos- ja sidosryhmäviestinnän sekä palvelun kehittämisen

aihepiirejä. Luvussa 3 esitellään muutoksen ja muutosjohtamisen käsitteitä sekä aiempaa tutkimusta aiheesta. Luku 4 puolestaan keskittyy muutos- ja sidosryhmän käsitteiden esittelyyn. Samassa luvussa esitellään myös sisäisen viestinnän käsitteitä ja aiempaa tutkimusta. Luku 5 koostuu palvelun kehittämisessä käytettävän palvelumuotoilun ja pilotoinnin käsitteiden tarkastelusta sekä tulosperusteisten ostopalvelujen käsitteiden määrittelystä ja aiemmasta tutkimuksesta. Työn tutkimusaineiston keräämisessä on hyödynnetty kyselyä sekä teemahaastatteluja.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe, työn tavoite ja rajaus. Luvussa käsitellään myös opinnäytetyön tutkimusongelma sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja kerrotaan, miten ja minkälaisessa aikataulussa opinnäytetyö toteutettiin.

2.1 Opinnäytetyön aihe, tavoite ja rajaus

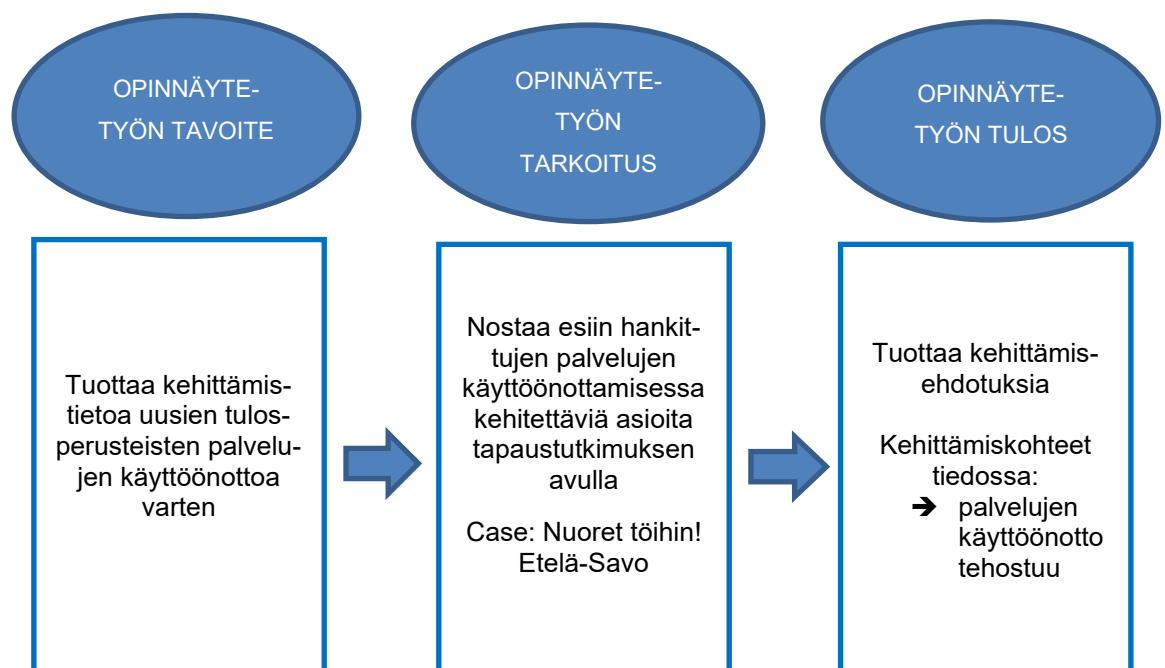
Opinnäytetyön aiheen valinta on haastava ja tärkeä vaihe, johon tulee varata riittävästi aikaa. Aihetta on myös syytä pohtia huolellisesti. Kaikki lähtee aiheen valinnasta, joten hyvä aihe on usein hyvän tutkimuksen alku. (Hirsjärvi ym. 2009, 66.) Opinnäytetyön aihe kannattaa valita omien kiinnostuksen kohteiden mukaan, kuitenkin siten, että aiheesta on jo tietoa opintojen tai muun kokemuksen myötä (Kananen 2010, 13). Aiheen valinnassa on lisäksi otettava huomioon, onko aiheesta saatavilla riittävästi tietoa, onko siitä mahdollista oppia jotain uutta, ja onko aiheeseen liittyvä tutkimus mahdollista toteuttaa kohdullisessa ajassa ja tutkijan omalla tieteenalalla (Hirsjärvi ym. 2009, 77–79).

Nykyään muutokset ovat osa jokapäiväistä työelämää, ja muutostahti näyttää vain kiihtyvän entisestään. Muutos myös vaikuttaa jokaiseen organisaatiossa ja leviää jopa yli organisaatorajojen (Pirinen 2015). Tämä pitää paikkansa erityisen hyvin myös työn toimeksiantajaorganisaatiossa, joka hankkii palvelut Etelä-Savon TE-toimistolle. Molempien organisaatioiden on pysyttävä mukana tässä jatkuvassa muutoksessa siten, että hankitaan asiakkaita kiinnostavia ja asiakkaiden tarpeisiin sopivia palveluja, joilla edistetään heidän työllistymistään ja jotka toteutetaan alusta asti laadukkaasti. Lisäksi nykyisen hallituksen

tavoitteena on, että viisi prosenttia kaikista julkisista hankinnoista olisi innovatiivisia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 3). Tämä tarkoittaa sitä, että palveluita hankitaan ja toteutetaan yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa eli tulosperusteisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 9).

Tulosperusteisten palveluiden toteuttaminen vaatii muutosjohtamis-osaamista sekä tehokasta ja riittävää viestintää, jotta palvelua toteuttavat tahot saadaan sitoutettua mukaan heti alusta alkaen. Onnistunut viestintä on tässä avainasemassa, koska palveluita toteutetaan ja kehitetään yhteistyössä hankintayksikön (ELY), TE-toimiston (palvelun käyttäjä) sekä yksityisten palveluntarjoajien (palvelun tuottajat) kanssa. Onnistunut palvelun käyttöönotto ja toteuttaminen näkyy ulospäin palvelun laatuina ja asiakkaiden saavuttamina positiivisina tuloksina, jotka pidemmällä aikavälillä edesauttavat heidän työllistymistään ja pienentävät työttömyydestä johtuvia julkisia menoja.

Tämän opinnäytetyön aihe on tulosperusteisen palvelun käyttöönoton kehittäminen muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmasta. Työn toimeksiantaja on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (Etelä-Savon ELY-keskus). Työssä keskitytään tutkimaan Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelua. Kuvassa 1 on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus:



Kuva 1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis 1) tuottaa kehittämistietoa uusien tulosperusteisten palvelujen käyttöönoton tehostamiseksi ja 2) nostaa esiin hankittujen palvelujen käyttöönottamisessa kehitettäviä asioita. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy kehittämissuhteita tulosperusteisen palvelun käyttöönoton kehittämistä varten.

Opinnäytetyön henkilökohtaisena tavoitteena on kehittää omaa asiantuntijuutta siten, että tulevaisuudessa on mahdollista osallistua organisaation kehittämiseen sekä johtamiseen, että palveluiden tuottamisen osalta. Tämän vuoksi muutosjohtamisen merkityksen ymmärtäminen on erityisen tärkeää, koska onnistuneen muutosjohtamisen avulla henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja sitoutuu siihen, mikä lopulta edesauttaa organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja tuloksellisemmin.

Työn aiheen valinnan jälkeen tehtävän rajauksen tarkoitus on tarkentaa ajatusta siitä, mitä tutkimuksen avulla halutaan tietää, tai mitä sen avulla halutaan osoittaa. Tehtävänanto ja aihe jo itsessään säätelevät aiheen rajaamista. (Hirsjärvi ym. 2009, 81–83.) Esimerkiksi opinnäytetyö on mitoitettu tietyn laajuiseksi, ajatellen opiskelijan ajankäyttöä, joten sen ei ole tarkoitus olla kenenkään elämäntyö. Tehtävänannon ja aiheen lisäksi, rajaamisen apuna voi käyttää aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymistä tai erilaisia harjoituksia. Alussa rajaamisessa voi olla myös hyvä edetä laajalla rintamalla, sillä ylimääräisestä voi aina karsia pois, mutta suppeasta tehtävästä tai sen tarkastelukulmasta on vaikea jättää mitään pois (Kananen, 2010, 17.) Rajaamisessa tulee ottaa huomioon myös se, kenelle tutkimusta kirjoitetaan, sillä tutkimukset on tarkoitettu luettavaksi (Hirsjärvi ym. 2009, 83–85).

Tässä työssä tutkimus keskittyy palvelun käyttöönottoon nimenomaan Etelä-Savon ELY-keskuksen eli palvelun hankkijan näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei siten käsitellä asiakkaiden näkemystä palvelun käyttöönotosta, vaan se rajataan koskemaan pelkästään hankintayksikön näkökulmaa. Lisäksi työssä arvioidaan myös pilotin (Nuoret töihin! Etelä-Savo) onnistumista, eli tuodaan esiin myönteiset ja kehittämistä vaativat asiat pilotin käyttöönotosta.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkittavaan ilmiöön liittyy yleensä ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu (Kananen 2010, 18). Näin ollen tutkimusongelman määrittely antaa lähtökohdan koko tutkimukselle ja siinä käytettäville tutkimusmenetelmille ja kirjallisuudelle. Tutkimusongelman tai tutkimustehtävän määrittelyyn vaikuttaa se, mitä aiheesta jo tiedetään, mutta erityisesti se, mitä aiheesta ei tiedetä. (Hakala 2017.) Ongelman asettaminen ja muotoilu on yleensä vaikeampaa, kuin sen ratkaiseminen. Tutkijan ammattitaitoa mittaa siis hyvin hänen kykynsä muuntaa yleinen tutkimusilmiö yksityiskohtaisiksi osaongelmiksi (Niiniluoto 180, 27, Hirsjärven ym. 2009, 125 mukaan).

Tutkimusongelmasta johdetuilla kysymyksillä pyritään saamaan sellaisia vastauksia, jotka ratkaisevat tutkimusongelman. Kysymysten avulla pyritään aukaisemaan tutkittavaa ilmiötä ja selvittämään, minkälaisia rakenteita se pitää sisällään, miten sen osat liittyvät toisiinsa tai miten ne vaikuttavat ilmiöön. Kysymyksiä voi olla yksi tai useampia, mutta niiden muoto ja muotoilu on tärkeää, sillä kysymys tuottaa yleensä kysymyksen mukaisia vastauksia ja ratkaisuja. (Kananen 2010, 19.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä hankittavien palvelujen käyttöönotossa tulee ottaa huomioon muutosjohtamisen näkökulmasta?
2. Millaista muutosviestintää tarvitaan, jotta palveluntuottajat ja TE-toimisto saadaan sitoutettua paremmin palvelun käyttöönottoon?
3. Miten tulosperusteisen palvelun käyttöönottoa pitäisi kehittää?

Opinnäytetyössä on siis kolme samantasoista ongelmaa, eli tutkimuskysymystä (Hirsjärvi ym. 2009, 126). Tutkimuskysymykset on muotoiltu luvussa 2.1 esitettyjen, opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen perusteella niin, että työn lopputuloksena syntyy kehittämisohdotuksia tulosperusteisten palvelujen käyttöönottoon. Kysymyksissä on myös huomioitu työn näkökulma, eli muutosjohtaminen ja muutosviestintä.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus, koska työssä keskitytään tutkimaan tietyn palvelun käyttöön otosta saatuja kokemuksia ja tuotetaan niistä kehittämistietoa (Ojasalo ym. 37, 2014). Tapaustutkimus on yleisesti käytetty tutkimusstrategia liiketaloustieteessä. Se soveltuu hyvin kehittämistyöhön erityisesti silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohde (tapaus) voi olla esim. koko organisaatio tai sen osa, organisaation toiminta, prosessi, tuote, tai palvelu. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla myös useampia tapauksia. Yleensä tutkimuskohteita on kuitenkin vähän, usein vain yksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Tutkimuskohteeksi voidaan valita esimerkiksi jokin työelämässä tyypillinen tapaus, mutta yhtä lailla se voi olla jonkinlainen rajatapaus, poikkeava ja ainutkertainen tai jollain lailla paljastava. Tapauksen tulee kuitenkin olla relevantti kehittämistyön tavoitteiden, käytännön ja tutkimuskohteen kannalta. (Ojasalo ym. 2014, 52–53; Valli 2018, 192.)

Tapaustutkimukselle on ominaista se, että sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteeksi valitusta tapauksesta tai ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimus tuo kehittämiseen ymmärrystä moninaisuudesta sekä syvällisyyttä. Yksi tutkimusmenetelmän hyvistä puolista onkin juuri se, että se antaa tilaa ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada selville suppeasta kohteesta paljon mieluummin, kun laajasta kohteesta paljon. (Ojasalo ym. 52–53; Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.) Menetelmä vastaa usein kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Tapaustutkimuksen avulla ei siis etsitä vastausta siihen, miten yleistä jokin on, vaan ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka jokin tapahtuu tai miten jokin on mahdollista. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Menetelmän etuna on myös se, että se ei rajoita menetelmävalintoja (Valli 2018, 195). Tapaustutkimukselle onkin tyypillistä monimenetelmällisyys, koska monenlaisia menetelmiä käyttämällä pyritään saamaan kohteesta monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä sekä laadullisten että määrällisten menetelmien tai niiden yhdistelyn avulla. Usein tapaustutkimus liitetään vahvasti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä siis mahdollista käyttää myös

määrällisiä menetelmiä, esimerkiksi kyselyjä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Tapaus- tutkimus alkaa usein itse tutkittavasta ja analysoitavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Yleensä kehittämiskohteesta kiinnostuneella on jo aiempaa tietoa ilmiöstä, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistavoitteen tai tehtävän määrittelyn. Usein käy myös niin, että aiheeseen on ensin perehdyttävä, ennen kuin tiedetään, mikä kehittämiskohde oikeastaan onkaan. (Ojasalo ym. 2014, 45.) Tapaus- tutkimukselle on myös tyypillistä, että kehittämisen kohde, tutkimusongelma sekä teoria tarkentuvat koko tutkimusprosessin ajan (Ojasalo ym. 2014, 45; Valli 2018, 94).

2.4 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Hyvä aineisto on usein edellytys hyvälle tutkimukselle. Tämän vuoksi jo tutkimuksen alussa on huolehdittava siitä, että saa käyttöönsä riittävän hyvän aineiston (Valli 2018, 14). Tutkimusmenetelmiltään helppoa opinnäytetyötä ei kutienkaan ole, sillä jokaisessa työssä on omat erityisongelmansa. (Valli 2018, 19; Hakala 2017). Menetelmän valinnassa kannattaakin ensin pohtia, millä menetelmällä saadaan parhaiten selvyys tutkittavaan ongelmaan. Tässä apuna voi käyttää tutkimuksen tavoitetta, sillä se ohjaa suuresti menetelmävalintoja ja on kaiken ydin. (Hirsjärvi ym. 2009, 137; Valli 2018, 17.) Vallin (2018, 19–23) mukaan ennen tutkimuksessa käytettävien menetelmien valintaa olisi hyvä pohtia myös seuraavia seikkoja:

- kirjoittajan oma tutkijatyyppe
- oma asenne tai asema suhteessa tutkimuskohteeseen
- mihin työllä pyritään?
- onko tutkimus osa jotain suurempaa kokonaisuutta vai pohjatyötä myöhemmälle tutkimukselle?
- ovatko tutkimusongelmat määriteltävissä jo ennen tutkimuksen aloittamista, vai onko niitä tarvetta muokata tutkimuksen edetessä?

Ennen aineistonkeruuta pitää myös olla selvillä tiedonkeruun kohde ja mittari, eli se, mitä mitataan, ja miten mitataan, sillä tieteellinen tutkimus edellyttää mittaamista (Kananen 2010, 138). Lisäksi aineistonkeruumenetelmiä valittaessa on hyvä huomioida menetelmien ominaispiirteet ja mahdolliset haasteet. Esimerkiksi laadullisten menetelmien kompastuskivenä voi olla aineiston

hankintaan suunnitellun ajan ylittyminen tai aineiston käsittelyn monivaiheisuus. Tärkeintä on kuitenkin, että kerätyn aineiston laajuus, muoto ja laatu ovat sellaisia, että ne noudattavat tutkijan omia voimavaroja ja tutkimustehtävää. Lopputyö on kuitenkin vain pieni osa elämää. (Hakala 2017.) Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston keruun menetelmiksi valittiin kysely ja haastattelu, joista on kerrottu tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kyselyn kohderyhmänä olivat Etelä-Savon Nuoret töihin! -palveluun valitut palveluntarjoajat sekä TE-hallinnon asiantuntijat. Kyselyä hyödynnettiin Etelä-Savon ELY-keskuksen ja Etelä-Savon TE-toimiston asiantuntijoille tehtyjen haastattelujen suunnittelussa. Näiden lisäksi opinnäytetyön tausta-aineistona hyödynnettiin palvelusta saatuja asiakaspalautteita. Edellä mainituilla menetelmillä ja muun saatavilla olevan aineiston avulla oli tarkoitus löytää ja tuoda esille kehittämisehdotuksia, joilla palveluiden käyttöönottoa voitaisiin jatkossa parantaa.

2.4.1 Kysely

Tämä menetelmä valittiin yhdeksi opinnäytetyön menetelmäksi, koska kyselytutkimuksilla on helppoa kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on menetelmänä varsin nopea ja tehokas (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 121). Kyselyn aikataulu ja sen tekemiseen käytettävät kustannukset on myös yleensä helppo arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimuksilla saadaan tyypillisesti paljon numeroihin perustuvaa tietoa tai tuloksia, jota voidaan käsitellä tilastollisesti, mikä nopeuttaa aineiston analysointia. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kysely sopii hyvin erilaisten aiheiden tai ilmiöiden tutkimukseen. Perusvaatimuksena kuitenkin on, että tutkittavasta on tarpeeksi aiempaa tietoa. Kysely voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yleisimmin käytetään internetissä käytettäviä kyselyjä tai postitse lähetettäviä kyselylomakkeita, joissa vastaaja täyttää itse lomakkeen. Kysely on näiden lisäksi mahdollista toteuttaa myös kasvokkain tai puhelimitse, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.) Tässä työssä on hyödynnetty Webropol-järjestelmää kyselytutkimuksen tekemiseen. Webropol-järjestelmällä toteutetuissa kyselyissä omien vastausten vertailu on helpompaa kuin esimerkiksi ZEF-järjestelmässä, jolloin on mahdollista, että yhteen kysymykseen annettu vastaus voi vaikuttaa seuraavaan kysymykseen vastaamiseen. Tällä on yleensä vastausten johdonmukaisuutta lisäävä vaikutus erityisesti saman aihealueen

kysymyksissä, joka taas edesauttaa vastaajaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Valli 2018, 123.)

Kyselyillä ei yleensä ole mahdollista saada kovin syvällistä tietoa, joten pinnallisuus on selvästi niiden heikkous. Hyvän lomakkeen tekemiseen kuluu aikaa ja vaatii tekijältään monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Yhtenä puutteena voidaan pitää myös sitä, että kyselytutkimuksien avulla saadun tiedon luotettavuutta on hankala arvioida, koska ei tiedetä, miten vastausvaihtoehtojen valinta on onnistunut, miten tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten hyvin vastaajat ovat perehtyneet aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselylomake voi sisältää monia erilaisia kysymyksiä: valmiita vastausvaihtoehtoja, avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä, jotka sisältävät intensiivisyyttä mittaavan mittarin, eli järjestysasteikon (Valli 2018, 106). Asenteiden tai mielipiteiden mittaamiseen käytetään usein Likertin asteikkoa (Gall, Gall & Borg ym. 2003, 228–229, Vallin 2018, 106 mukaan). Alun perin mittari sisälsi seitsemän vastausvaihtoehtoa, mutta nykyään käytetään viisi- tai yhdeksänportaisia asteikkoja, joista viisiportainen asteikko on useimmiten käytetty. Lähtökohtaisesti Likertin asteikkoon pohjautuvan mittarin tulisi sisältää pariton määrä vastausvaihtoehtoja, jotta vastaajalle voidaan jättää mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan. Tällöin asteikon keskelle asetetaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Likertin viisiportaista asteikkoa käytettäessä vastausvaihtoehdot on usein nimetty seuraavasti: 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdot tulee kuitenkin aina valita mitattavan kohteen asiasisällön mukaan, eikä valmiista mittareista. (Valli 2018, 106.)

Määrällisille tutkimusmenetelmille on tyypillistä vahva suunnitelmallisuus, mikä saattaa aiheuttaa haasteita menetelmän käytölle, erityisesti kehittämisessä, johon liittyy tietty ennakoimattomuus (Toikko & Rantanen 2009, 152). Tämän vuoksi tiedonhankintamenetelmänä käytettiin myös myöhemmin esiteltyä haastattelua, jonka avulla voi syventää kyselystä saatavia tietoja. Yleistäen voidaan siis sanoa, että määrällisillä eli kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan luotattavaa, mutta pinnallista tietoa ja laadullisilla eli kvalitatiivisilla

menetelmillä huonosti yleistettävää, mutta verrattain syvällistä tietoa (Ojasalo ym. 2014, 121.)

2.4.2 Haastattelu

Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Ne sopivat hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä niiden avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa nopeasti valitusta kehittämiskohteesta. Haastattelujen tehtävänä on usein asioiden syventäminen tai selventäminen. (Hirsjärvi ym. 1997, 205; Ojasalo ym. 2014, 106.) Haastattelua pidetään myös joustavana tutkimusmenetelmänä, jolla on helppo saada kohderyhmäksi suunnitellut henkilöt mukaan tutkimuksen, Juuri tämän vuoksi haastattelu valittiinkin yhdeksi tässä opinnäytetyössä käytettäväksi menetelmäksi. Menetelmän huonona puolena on se, vastauksien luotettavuus saattaa kärsiä, koska haastattelussa voi olla taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Samoin vastaaja saattaa myös antaa haastattelijalle tietoja, joita ei ole edes kysytty. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Haastattelut ovat pääosin laadullisia eli kvalitatiivisia tiedonhankintamenetelmiä pois lukien strukturoitu lomakehaastattelu, joka luetaan määrällisiin menetelmiin. Haastattelutyyppinä on olemassa useita erilaisia. Haastattelun valinnassa ja suunnittelussa tulee ensin tarkasti miettiä, se millaista tietoa niiden avulla tavoitellaan. Haastattelujen erot johtuvat suurimmaksi osaksi niiden strukturointiasteesta, eli siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon itse haastattelutilanteessa voidaan joustaa. (Ojasalo ym. 2014, 104–107.)

Haastattelut jäsenellään yleensä niin, että määrällistä tietoa tuottava strukturoitu haastattelu erotetaan omaksi luokakseen ja muut kvalitatiiviset haastattelut omakseen. Näihin muihin haastatteluihin kuuluvat muun muassa syvähaastattelu, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoitu haastattelu kannattaa valita silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja haastattelun vastaajia on suuri joukko. Tästä syystä menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska tarkoitus oli saada syvällisempää tietoa, kuin esim. kokonaan

strukturoidulla haastattelulla, mutta kuitenkin niin, että saatua tietoa olisi suhteellisen helppo analysoida. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa keskitytään tiettyihin teemoihin, joista haastattelun aikana keskustellaan. Haastattelu-
muotona teemahaastattelu on hyvin joustava, sillä se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen menetelmään. Se ei myöskään määrittele haastattelukertojen määrää tai sitä, miten syvällisesti aihetta käsitellään. Teemahaastatteluissa kysymysten muotoa ja tarkkaa järjestystä ei ole ennalta määritelty, kuten strukturoiduissa lomakehaastatteluissa, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa, kuten esimerkiksi syvähaastatteluissa. Yksityiskohtaisen kysymysten sijaan, teemahaastattelua ohjaavat kuitenkin tutkimuksen keskeiset teemat, jotka ovat kaikille samat. Teemahaastatteluissa korostuvat ihmisten tekemät tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutustilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

2.4.3 Määrällisen aineiston analysointi

Analyysivaihe on yksi tärkeimmistä vaiheista koko tutkimuksessa. Silloin tutkija saa selville, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiinsa. On myös mahdollista, että vasta analyysivaiheessa huomataan, miten tutkimusongelmat olisi pitänyt alun perin asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Aineistoa analysoitaessa tulee myös ymmärtää se, että hyvästä aineistosta ei ole tutkijalla hyötyä, ellei siitä osata poimia aineistoon piilotettua tietoa (Hakala 2017).

Tutkimusaineistoa on mahdollista analysoida monilla eri tavoilla. Ne voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahteen eri tapaan: Selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään yleensä apuna tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa käytetään yleensä myös päätelmien tekoa, mutta analyysitapa on laadullinen. Oleellista aineiston analysoinnille on kuitenkin se, että valitaan analyysin tekemiselle sellainen tapa, jonka avulla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Analyysissä tulee myös edetä aineiston ehdolla (Hakala 2017). Oman työhön sopivan analyysimenetelmän valinta saattaa olla haastavaa, koska

erilaisia analyysitapoja on olemassa niin paljon. (Hirsjärvi ym.2009, 224; Hakala 2017).

Empiiriselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistolle on tehtävä ensin niin sanottuja esitöitä, ennen kuin tutkimustuloksista on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Näitä esitöitä ovat tietojen tarkistaminen, tietojen täydentäminen sekä aineiston järjestäminen. Tarkistusvaiheessa aineistosta tarkistetaan yleensä muutama seikka: sisältääkö se virheitä tai puuttuuko aineistosta selkeästi joitain tietoja. Tietojen täydennysvaiheessa aineistoa voidaan vielä täydentää kyselyillä tai haastatteluilla. Kolmannessa esityövaiheessa aineisto järjestetään tallennusta ja analyysia varten. Tässä järjestämisvaiheessa tehtäviin toimenpiteisiin vaikuttaa valittu tutkimusstrategia, eli onko aineisto laadullista vai määrällistä. Kvantitatiivinen eli määrällinen aineisto järjestetään niin, että tutkimuksen aineistosta muodostetaan muuttujia. Tämän jälkeen aineisto koodataan, jolloin jokaiselle havaintoyksiköille annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on perustella muuttujia koskevia väitteitä numerotiedon ja tilastollisuuteen perustuvien yhteyksien avulla (Vilkkä 2015, 72). Määrällisen aineiston analysointiin on käytettävissä useita eri menetelmiä. Analysoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi ristiintaulukointia, suoria jakaumia, sekä erilaisia tunnuslukuja, kuten keskiarvo, moodi tai keskihajonta (Kananen 2010, 141). Laajoja, paljon muuttujia sisältävien aineistojen analysointiin voi puolestaan käyttää erilaisia monimuuttujamenetelmiä (Heikkilä 2014, 174). Monimuuttujamenetelmät kuuluvat tilastollisiin analysointimenetelmiin, joissa tarkastellaan samanaikaisesti useiden muuttujien välisiä yhteyksiä. Monimuuttujamenetelmien käyttämisen tavoitteena on laajan tai vaikeaselkoisen aineiston sisältämän tiedon pelkistäminen. (Heikkilä 2014, 227.) Määrällisen aineiston käsittelyyn on olemassa myös useita tilasto-ohjelmia, kuten SPSS, Minitab, STATIEW, SAS System ja Stata. Nämä ohjelmat edellyttävät kuitenkin käyttäjiltään melko laajoja tilastomatematiikan taitoja. Näiden lisäksi, aineiston käsittelyssä voi hyödyntää lähes jokaisessa organisaatiossa käytössä olevaa, Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, joka soveltuu myös erinomaisesti tilastollisen tutkimuksen toteuttamiseen. Taulukkolaskentaohjelmalla

on kuitenkin rajoituksia, jotka on muistettava huomioida jo siinä vaiheessa, kun tutkimusongelmaa ja kyselylomaketta suunnitellaan. (Vilkkä 2015, 72–73.)

Kyselylomakkeilla saatavien tietojen käsittelyn apuna voi käyttää esimerkiksi taulukointia. Etukäteen suunniteltu kysely ja sen taulukointi nopeuttavat lomakkeiden käsittelyä sekä analysoinnin aloittamista. Tietojen analysointi ja taulukointi edellyttävät arvojen antamista muuttujille. Tutkimuksen muuttujille, joita voivat olla esimerkiksi asuinkunta, työsuhteen muoto, sukupuoli, ikä, tai henkilön edustaman yrityksen muoto, annetaan arvo, joka voi olla kirjainsymboli tai numero. Muuttujien arvot voidaan määritellä jo lomaketta suunniteltaessa tai vasta, kun aineistoa järjestetään analysoitavaksi eli taulukoidaan. (Vilkkä 2015, 72.)

2.4.4 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointi koetaan yleensä haastavana juuri menetelmien runsauden vuoksi ja siksi, että niiden käyttämiseen ei välttämättä ole tiukkoja sääntöjä (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu ja analyysi ovat jaksottainen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan, joten on mahdollista, että vasta loppuvaiheessa osataan sanoa, mitä tutkimusosa sisältää ja mitä siihen otetaan mukaan (Kananen 2010, 59). Useimmiten laadullisen aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, jossa tutkija voi tehdä havaintoja tutkittavista ilmiöistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto säilytetään ainakin osittain alkuperäisessä sanallisessa muodossaan, mikä tarkoittaa sitä, että myös analysoinnin aikana pysytään lähellä tutkimusaineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Laadullisten aineistojen käsittelyssä on mahdollista hyödyntää tilastollisia tekniikoita, mutta yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat tyypittely, teemoittelu, keskusteluanalyysi, diskurssi-analyysi ja sisällön erittely (Hirsjärvi ym. 2009, 224).

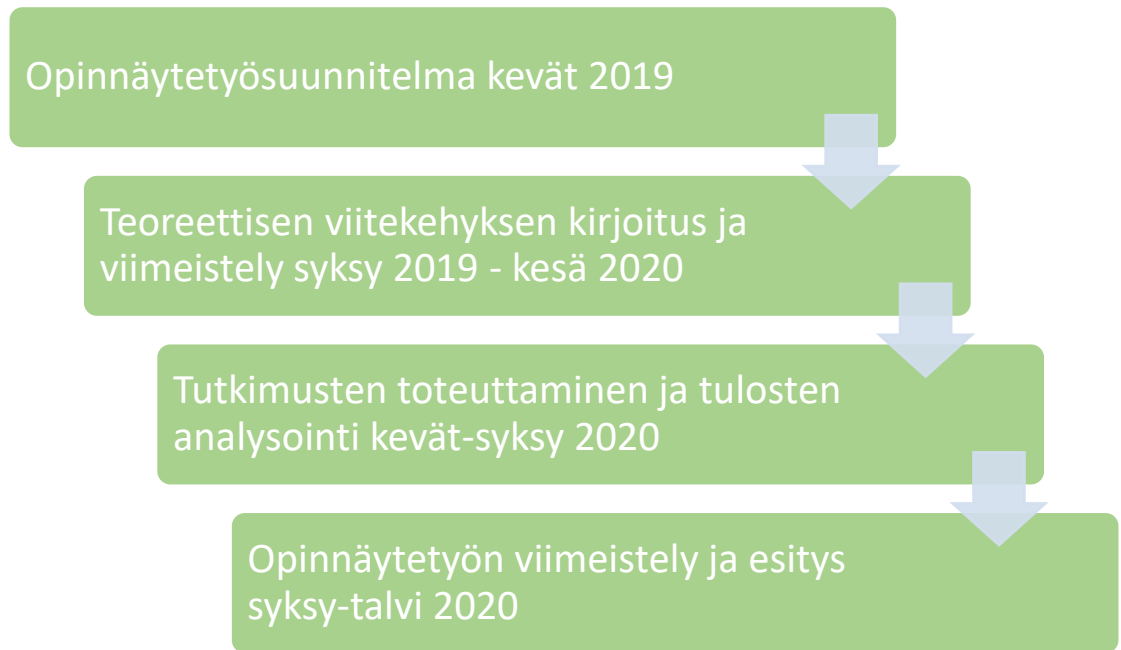
Laadullisen aineiston järjestämisessä käytetään useimmiten apuna litterointia, jolloin aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Ennen litterointia tulisi olla selvillä se, minkälaista analyysia aiotaan tehdä, ja myös se käytetäänkö apuna esimerkiksi analyysiohjelmia, sillä ne asettavat litteroinnin tarkkuudelle erilaisia vaatimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Litteroinnin tarkkuudelle on

olemassa eri tasoja, joista tarkin on sanatarkka litterointi. Tällä tarkimmalla tasolla huomioidaan puheen lisäksi myös eleet ja äänenpainot taukoineen, jotka merkitään aineistoon erikoismerkeillä. Yleiskielisessä litteroinnissa vastaukset muunnetaan kirjakielelle, jolloin tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Useimmiten litteroinnissa riittää melko karkea propositiotaso, joka huomioi keskeiset seikat lauseesta tiivistetyssä muodossa, jossa ei kuitenkaan ole tuotu esiin vastaajan antamaa ilmaisua kokonaan. (Kananen 2010, 58–59.)

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on usein haastava ja mielenkiintoinen aineiston runsauden ja elämänläheisyyden vuoksi. Haastattelujen analysoimiseen voi mennä viikkoja tai kuukausia, kun aineistosta järjestellään ilmiöitä, etsitään merkityksiä ja yritetään tulkita oikein vastaajien antamia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 225.) Teemahaastattelu on yksi esimerkki laadullisesta tutkimuksesta, jonka avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä. Teemahaastatteluaineiston teemat tulee laatia kattavasti ja hyödyntäen eri näkökulmia, jotta haastatteluaineistosta voi löytää ratkaisun tutkittavaan ilmiöön. Aineistosta voidaan hakea esimerkiksi malleja, prosesseja tai rakenteita. Usein aineisto on kuitenkin niin laaja, että niiden sisällä ei pysty näkemään ilman aineiston käsittelyä. Teemahaastattelun analysoinnissa voi käyttää apuna esimerkiksi tiivistämistekniikkaa. Tiivistämistekniikassa ylimääräinen tekstiaineisto kuoristaan pois ja teksti tiivistetään sanoihin, jotka kertovat, mitä kappaleet tai lauseet sisältävät. Tiivistämisen avulla on helpompi havaita aineiston sisältämiä suurempia kokonaisuuksia. (Kananen 2010, 61–61.)

2.5 Opinnäytetyön aikataulu

Idea opinnäytetyöhön sai alkunsa syksyllä 2018 Etelä-Savon ELY-keskuksen hankinta-asiantuntijoiden kanssa käydyistä keskusteluista ja heidän tarpeestaan saada yhteen palvelujen käyttöönotosta saatuja kokemuksia. Opinnäytetyötä tehtiin työn ohella, joten työ eteni pienissä osissa ja kaiken kaikkiaan koko prosessi kesti noin kaksi vuotta. Alla on kuvattu työn eteneminen vaiheittain (kuva 2).



Kuva 2. Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyösuunnitelmaa työstettiin syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana, jolloin työn aihe ja rajaus alkoivat tarkentua. Opinnäytetyösuunnitelma valmistui helmikuussa 2019 ja esiteltiin seminaarissa maaliskuussa 2019. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen alkoi teoreettisen viitekehyksen kirjoitusprosessi, joka kesti noin 1,5 vuotta, mutta ajoittui pääasiassa syksyn 2019 ja kevään 2020 väliselle ajalle. Viitekehyksen viimeistely tapahtui kesän 2020 aikana limittäin opinnäytetyön tutkimusten kanssa.

Opinnäytetyön osana tehtiin sekä kysely, että haastattelut. Kysely toteutettiin toukokuussa 2020 ja haastattelut kesäkuussa 2020. Kyselyn ja haastattelujen aineistot käsiteltiin ja analysoitiin kesä- ja syyskuun 2020 välisenä aikana. Tutkimusten valmistumisen jälkeen alkoi työn viimeistely ja johtopäätösten tekeminen tutkimustuloksista, jotka ajoittuvat syys-lokakuuhun 2020. Opinnäytetyö valmistui marraskuun alussa 2020, ja se esiteltiin seminaarissa marraskuun lopussa 2020.

3 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamista on tutkittu kirjallisuudessa varsin paljon. Tässä luvussa esitellään muutosjohtamisen tärkeimpiä käsitteitä sekä aiempaa tutkimustietoa ja aiheeseen liittyviä johtamisteorioita.

3.1 Muutos

Muutos voidaan määritellä esimerkiksi vastakohtansa samanlaisena säilymisen tai ei muuttumisen kautta (Laine 2017, 133). Muutosta voidaankin siis ajatella eräänlaisena projektina, joka ensin suunnitellaan, toteutetaan ja jonka lopussa arvioidaan muutoksen onnistuminen (Hyppänen 2013, 257).

Kukkolan (2018, 102) mukaan perusteellista muutosta ei voi tapahtua ilman kriisiä. Cameron ym. (2015, 9) puolestaan ovat sitä mieltä, yksilön muutos on avainasemassa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Muutosta ei voi tapahtua ennen kuin yksilöllä on motivaatio tehdä jotain eri tavalla. Vasta sen jälkeen koko maailma voi muuttua. Haluun uudistua ja muuttua tarvitaan oikeaa ajoitusta, runsasta informaatiota, sopivaa painetta sekä ennen kaikkea kannustavaa johtamista (Jabe 2017, 196).

Yksi ehkä tunnetuimmista muutosteorioista on John P. Kotterin (1996, 21) kahdeksan askeleen malli, jossa matkalla muutokseen on kahdeksan vaihetta:

1. Muutoksen välttämättömyyden perustelevinen
2. Ohjaavan ryhmän tai tiimin luominen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutoksesta viestiminen
5. Laaja-alaisen osallistumisen mahdollistaminen ja henkilöstön osallistaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten luominen ja varmistaminen
7. Saavutettujen muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten tuottaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin.

Muutoksen onnistumisessa ensimmäiset vaiheet ovat oleellisia ns. jään murtamisessa, ja hyvin toteutettuna ne muodostavatkin vankan perustan muutokselle (Kotter 1996, 22–23). Kotter (1996, 26 & 66) myös korostaa sitä, että organisaatioissa pitäisi keskittyä asioiden johtamisen sijaan enemmän ihmisten johtamiseen ja johtajuuteen (managing change vs. leading change). Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan sopivassa suhteessa molempia, erityisesti kuitenkin johtajuutta. Voidaankin sanoa, että asioiden johtajat (managers) ovat huolissaan järjestyksestä ja johdonmukaisuudesta, ja johtajat uusista suunnista ja muutoksesta. Management on asioiden tekemistä oikein ja leadership oikeiden asioiden tekemistä (Hayes 2018, 163). Asiajohtajilla on kuitenkin erityisen tärkeä rooli johtajuudessa ja muutoksen varmistamisessa. Heidän tulee huolehtia prosessien tehokkuudesta, mutta samaan aikaan myös uudistaa ja virkistää koko toimintaa pitkällä aikavälillä (Kotter 1999, Hayesin 2018, 163-mukaan.)

Muita muutoksen vaihemalleja ovat mm. Lewinin kolmevaihemalli (1947), jossa muutos etenee kolmessa vaiheessa: sulattaminen, uuteen siirtyminen ja uuden tilan vakiinnuttaminen. Tämä kolmivaihe malli on nähtävissä myös esimerkiksi Levyn & Merryn (1986), Bridgesin (1995) muutosteorioissa (Laine, 2017, 137.)

3.2 Muutosjohtaminen

Laineen (2017, 134–135) mukaan muutosjohtajuus on vuorovaikutusta ja johtajuutta korostavaa ”miten-johtamista”, mikä on vastakohta asiajohtamiselle eli ”mitä-johtamiselle.” Muutosjohtaminen määritellään myös osallistavaksi johtamiseksi, ”me-johtamiseksi” (Jabe 2017, 205; Kukkola 2018, 130). Toisaalta muutosjohtaminen on myös uudistumisen johtamista (Korhonen & Bergman 2019, 11).

Laurila (2017, 5) on tutkinut esimiesten ja alaisten käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tutkimuksen perusteella muutosjohtajuudelle on olemassa neljä erilaista muotoa: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa korostuu toimintakeskeisyys ja esimieheltä alaisille suuntautuva viestintä. Häneltä myös odotetaan täsmällisiä ohjeita sekä

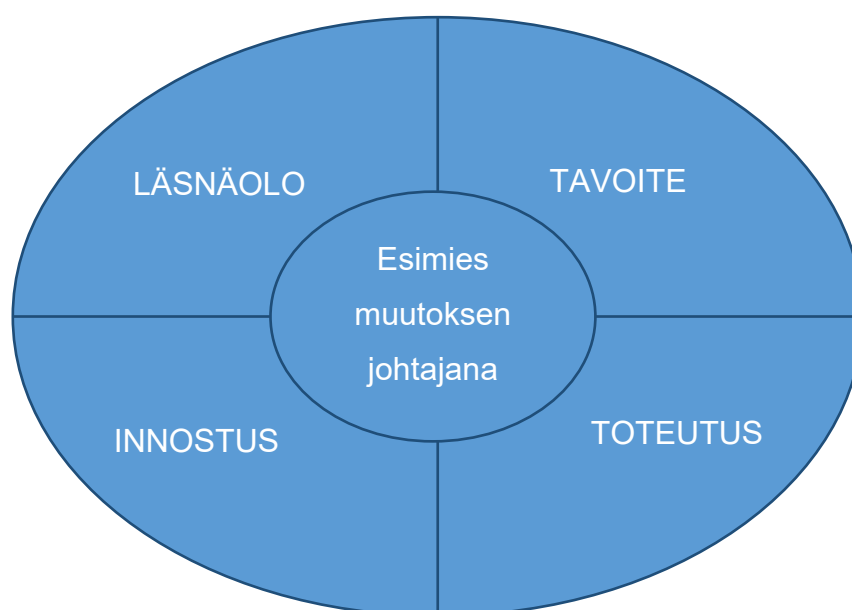
jämää organisointia ja valvontaa. Osallistavan muutosjohtajuuden keskeisiä piirteitä ovat myös toimintakeskeisyys, mutta siinä viestintä on avointa ja kaksisuuntaista esimiehen ja alaisten välillä sekä alaisten kesken. Tässä muutosjohtajuuden muodossa korostuu myös vahva käsitys alaisten vaikuttamismahdollisuuksista, osallistamisesta ja muutokseen mukaan ottamisesta. Innostavassa muutosjohtajuudessa tunnekeskeisyys on suuressa roolissa, kuten myös esimiehiltä alaisille suuntautuva vertikaalinen viestintä. Innostava muutosjohtajuus koetaan myös innostavana motivoivana ja tunteisiin vetoavana. esimiehen ja alaisten välillä on horisontaalista. Emansipoivassa muutosjohtajuudessa pääosassa on negatiivisten tunnetilojen purkaminen ja ihmisten kuunteleminen, joiden avulla esimies pyrkii helpottamaan alaistensa muutosprosessia. (Laurila 2017, 199.)

Yue ym. (2019, 9) tutkimuksesta puolestaan selviää, että muutosjohtamisella ja avoimella sisäisellä viestinnällä on yhtä suuri rooli henkilöstön luottamuksen synnyttämisessä muutosprosessin aikana, mikä taas puolestaan lisää henkilöstön muutosmyönteisyyttä. Tutkimuksen perusteella voidaan myös olettaa, että työntekijöiden aktiivisella osallistumisella muutosprosessiin on vaikutusta siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen. Tutkimustulokset myös kuvaavat hyvin sitä, miten muutosjohtaminen ja strateginen sisäinen viestintä vaikuttavat työntekijöiden muutosmyönteisyyteen, ja sitä miten tärkeä välittäjän rooli henkilöstön luottamuksella on muutosprosessissa.

Muutoksessa onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa on monenlaista osaamista, tietoa ja taitoa johtaa muutosta sekä viedä läpi muutoksia. (Hyppänen 2013, 257). Esimiehillä tulee siis olla kykyä tai taitoja johtaa muutosta, jotta muutos voidaan toteuttaa organisaatiossa tehokkaasti (Pirinen 2015). Muutosjohtajan tulisi olla dynaaminen ja katsoa tulevaisuuteen, koska ilman johtamista, muutos ei onnistu. Johtajan on myös osattava laatia selkeä ja tarpeeksi konkreettinen visio siitä, mihin ollaan menossa. (Pirinen 2015; Kukkola 2018, 105.) Johtajan tulisi myös toimia esimerkkinä, mikä tarkoittaa käytännönläheistä muutoksen johtamista. Yhtä tärkeää on myös selkiyttää muutoksen tavoitteet ja osallistaa työntekijät sen suunnitteluun jo alkuvaiheessa. (Pirinen 2015.)

Nykyään muutos on jatkuvaa ja Laineen (2017, 132) mukaan tulevaisuudessa voisikin olla relevantimpaa puhua muutosjohtamisen sijaan johtamisesta muutoksessa. Juuri tästä syystä muutoksen johtaminen voidaankin katsoa kuuluvan esimiehen perustehtäviin (Pirinen 2015). Kauhanen (2018, 50–51) puolestaan on sitä mieltä, että muutosjohtaminen ei ole normaalia jokapäiväistä johtamista vaan tavallaan oma johtamisen lajinsa ja huomattavasti vaativampaa. Yksi keskeisimmistä asioista muutosjohtamisessa on ehdottomasti viestintä, jonka tulee olla avointa ja runsasta. Viestintää tulisi myös tehdä erilaisia kanavia hyödyntäen.

Jotta muutos ei jäisi vain pienen joukon tai organisaation johdon asiaksi, olisi hyvä miettiä muutosta myös yli organisaatorajojen. Yleensä parhaimmat ideat ja innovaatiot saavutetaan, kun asiaa mietitään laajemmalla perspektiivillä ja muutokseen mukaan otetaan mukaan eri toimijoita (Pirinen 2015). Johtamisen painopisteisiin voi vaikuttaa muutosprosessin kulloinenkin vaihe, mutta muutoksen johtajalla on tietyt perustehtävät, jotka säilyvät koko muutoksen ajan ja joiden perusteella esimiehen toimintaa ja tuloksellisuutta muutoksessa myös arvioidaan (kuva 3).



Kuva 3. Muutosta johtavan esimiehen ympyrä (Pirinen 2015)

Esimiehen tehtävät liittyvät ihmisten sekä tehtävien johtamiseen. Esimiehen tulee toteuttaa käytännössä ja yhdessä henkilöstön kanssa organisaation

asettamattavat tavoitteet muutokselle. Muutosta johtavan esimiehen tulee myös olla läsnä ja näyttää suuntaa sekä tukea työntekijöitä muutoksessa. Tärkeää on myös se, että esimies tunnistaa ne henkilöt organisaatiossa, joihin muutos vaikuttaa ja joiden vaikutus muutokseen on suurin. Nämä henkilöt kuuluvat muutoksen mahdollistajiin ja muutosvastarintaan. Muutoksen mahdollistajien muutosmyönteisyyttä hyödynnetään muutoksen toteuttamisessa, mutta samalla tulee myös miettiä, miten muutosvastarintaa voitaisiin vähentää. Esimiehen on myös toimittava esimerkkinä muutoksessa ja innostettava sekä kannustettava työntekijöitä. (Pirinen 2015.)

3.3 Muutokseen sitouttaminen

Muutoksen sitouttamisen kannalta on olennaista ensin ymmärtää, että ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Suhtautuminen voi olla positiivista, negatiivista tai jossain tapauksissa jopa välinpitämätöntä. Myös muutosvastarinta on yleistä, mikä on varsin luonnollinen reaktio, joten sitä ei pitäisi turhaan pelätä tai pitää negatiivisena asiana. (Hyppänen 2013, 260.) Se miten muutokseen suhtaudutaan, on kiinni ihmisten muutoshalusta (Jabe 2017, 196).

Ahlrothin (2017, luku 1) mukaan työntekijöille on luotava työpaikka, jota he rakastavat, jos heidät halutaan saada mukaan työyhteisön ja liiketoiminnan kehittämiseen. Esimiehenä on tärkeää olla aktiivinen ja osallistaa alaisia jo muutoksen varhaisessa vaiheessa, sillä harva muutos on sellainen, mistä ei voisi jo etukäteen keskustella omien alaistensa kanssa. (Pirinen 2015). Muutokset epäonnistuvat usein, koska henkilöstö ja muutoksen toteuttajat kokevat, että heidän asiantuntemustaan ei ole kuultu riittävästi. Organisaatioiden tulisikin tarkkaan miettiä keitä kaikkia muutos koskee ja osallistaa heidät muutoksen suunnitteluun tarpeeksi ajoissa. (Järvinen, 2016.) Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat erittäin tärkeitä motivaatiotekijöitä työntekijälle. Aktiivinen osallistaminen myös parantaa ihmisten sitoutumista muutokseen, sillä vaikuttamisen mahdollisuus ja mielipiteiden huomioon ottaminen päätöksenteossa saa aikaan tunteen siitä, että muutos on myös ”alaisen oma projekti” ja hänen vastuullaan. (Pirinen 2015.) Myös Jaben (2017, 209) mukaan jokaisen ihmisen eri näkemysten jakaminen vähentää muutosvastarintaa.

Pirisen (2015) mukaan esimiehen tärkein tehtävä muutoksen sitouttamisessa on tehdä muutoksesta helppo ja inhimillinen alaisilleen, koska muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Muutos kannattaakin tämän vuoksi jakaa pienempiin osiin, sillä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen lopullisen tavoitteen paremmin ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi konkreettisia ja sellaisia, johon alainen voi itse aktiivisesti vaikuttaa, jotta ei tulisi tunnetta siitä, että muutos on vain ylätason hienoja asioita, eivätkä kuulu hänelle. Muutosprojektissa aikaan saatavat tulokset pitäisi tuoda nopeasti esille. Näin muutoksesta saatavat hyödyt saadaan näkyviksi, jolloin muutos saa uskottavuutta ja palvelee myös organisaatiota ja sen asiakkaita. Esimiehen uskottavuus on tärkeää, sillä se parantaa mahdollisuuksia onnistua muutoksessa ja myös auttaa saamaan työntekijät mukaan muutokseen.

Esimiehen ja organisaation on myös onnistuttava vakuuttamaan työntekijät muutoksen välttämättömyydestä ja siitä, että se on hyvä asia. Tärkeää onkin löytää oikeat henkilöt muutoksen etulinjaan viemään muutosta eteenpäin (Pirinen 2015; Kotter 1996, 57). Näillä henkilöillä tulisi olla myös riittävästi osaaamista ja selkeä toimintasuunnitelma muutoksen toteuttamiseen (Pirinen 2015).

4 MUUTOS- JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ

Tässä luvussa esitellään muutos- ja sidosryhmäviestintään liittyviä käsitteitä ja muutosviestinnästä tehtyä aiempaa tutkimusta. Luvussa käsitellään myös organisaation sisäistä viestintää, joka on myös tärkeä osa-alue muutoksien viestimisessä.

4.1 Muutosviestintä

Johtaminen on suureksi osaksi viestintää (Ahloth 2017, luku 1; Korhonen & Bergman 2019, 111; Hurmerinta 2017, 39). Muutoksia syntyy johtamattakin, mutta ne ovat harvoin sellaisia, joita tavoitellaan. Oikeansuuntaisten tai pysyvien muutosten eteen on tehtävä tavoitteellisesti töitä. (Myllymäki 2018, 9.) Muutostilanteessa tietoa halutaan saa suoraan siltä taholta, joka on muutoksesta parhaiten perillä, eli ylimmältä johdolta. Muutoksella täytyy myös olla

kasvot ja yleensä ne kasvot ovat juuri johto ja esimiehet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Muutosjohtajuus on ennen kaikkea ihmisten johtamista, mikä edellyttää johtajalta taitoa lukea sanottuja ja sanomattomia viestejä sekä kykyä muuntaa omaa viestintää kunkin tilanteen mukaiseksi. Muutosjohtajan on oltava kuunteleva, mutta samalla jämäkkä, sillä johdon epäselvä ja ristiriitainen viestintä aiheuttaa epäluottamusta ja hämmennystä. (Juholin 2017, 247.) Tämän vuoksi viestintää voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä, ellei tärkeimpänä muutosjohtamisen työkaluna (Myllymäki 2018, 9).

Viestintää tarvitaan niin muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen kuin muutosvastarinnan pienentämiseenkin (Myllymäki 2018, 13). Viestintä on tärkeää myös siksi, että tiedon saamisen ja keskustelun tarve kasvaa huomattavasti muutostilanteessa. Muutoksessa henkilöstö odottaa esimiehiltään läsnäoloa, kuuntelemista ja kysymyksiin vastaamista: ”miksi meidän on muututtava?” ja ”miten muutumme?” sekä ”mikä muuttuu?”, ”milloin muuttuu?” ja ”mitä meille tapahtuu?” (Myllymäki 2018, 13; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Parhaimmillaan muutosviestintä on ennakoivaa, jolloin muutoksesta kerrotaan etukäteen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67).

Kauhasen (2018, 55–56) mukaan muutosta käynnistettäessä on kannattavaa laatia muutosviestintäsuunnitelma. Muutosta voidaan ohjata esimerkiksi sitouttamalla henkilöstö lähes valmiiseen suunnitelmaan, osallistamalla henkilöstö ja erityisesti muutokseen vaikuttajat muutokseen suunnitteluun tai luomalla muutosvalmiutta. Henkilöstö tulee osallistaa jo muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen muutosprosessin kulloiseenkin vaiheeseen parhaiten sopivalla tavalla. Viestintään ja osallistamiseen tulee olla riittävästi resursseja ja siihen tulee panostaa sekä aikaa että rahaa. Muutosviestinnän tulee olla moniker taista verrattuna tavalliseen viestintään, viestinnässä tulee hyödyntää monia eri kanavia, kuten esimiestyötä, intranetiä, tiedotustilaisuuksia ja sosiaalisen median eri muotoja. Vision viestimiseen käytetään esimerkiksi ”suoria lähetyksiä” eli viestitään kasvokkain tai videoneuvotteluvälineiden tai videotallenteiden kautta. Myös koulutuksissa ja keskusteluissa suorat lähetykset ovat tehokkaita viestintävälineitä. Muutosviestintä sisältää sellaisia ratkaisevia elementtejä, jotka vaativat nimenomaan kokokehoista viestintää, eli viestintää kasvokkain tai videon välityksellä. Kirjallisella viestinnällä on kuitenkin silti

oma roolinsa. Sen tarkoitus on tarjota tietoa ja tukea muutoksesta sekä saada ihmisen miettimään nykytilanteen järkevyyttä ja muutosvaihtoehtoja. Kirjalliseen viestintään kuuluvat esimerkiksi erilaiset paperidokumentit, verkkosivut ja keskustelupalstat, jotka tukevat muutosta silloin, kun kasvokkaista tai muuta reaaliaikaista viestintää ei ole saatavilla. (Myllymäki 2018, 13.)

Muutosviestinnän sanoman tulkinta riippuu vastaanottajasta. Tämän vuoksi viestijän alkuperäinen sanoma ei aina tavoita kaikkia, koska lopulta tärkeää on vain se, miten vastaanottaja viestin tulkitsee. Viestijöiden eli usein johtajien tarkoituksena on epäillä jo lähtökohtaisestikin, ja jos viestitty muutos vaikuttaa hämmentävältä tai se aiheuttaa oppimisahdistusta, ei viestintä saavuta tavoitteitaan -ainakaan alkuvaiheessa. Viestin selkeyteen voi kuitenkin vaikuttaa, kun ottaa huomioon muutamia tärkeitä seikkoja. Eräs näistä seikoista on viestinnän ajoitus ja oikea-aikaisuus. Usein ongelmana on, että viestijät tietävät enemmän ja ovat tietäneet viestittävästä asiasta kauemmin kuin viestin vastaanottajat. Tämän vuoksi viestijät pitävät muutosviestintää usein pitkän uurastuksen viimeisenä vaiheena tai lopputuloksena. Viestin vastaanottajat eivät välttämättä tiedä tätä ja heidän näkökulmastaan asiasta viestitään ensimmäistä kertaa tai yhtäkkiä. (Myllymäki 2018, 17–18.)

Koko organisaation läpi virtaava avoin viestintä on yksi tärkeimpiä rakennusaineita, kun organisaatiolle halutaan muodostaa voittava kulttuuri. Mikäli organisaation viestintäkulttuuria halutaan muuttaa, tarvitaan konkreettisia tapoja ja työkaluja sekä turhan hierarkian ja sillojen purkamista. Myös viestinnän läpinäkyvyyttä on lisättävä huomattavasti. Pelkkä vastuun kantamisen pyytäminen työntekijöiltä ei siis riitä. Työntekijät ottavat vastuuta kollektiivisesti vasta silloin, kun olosuhteet ovat sopivat ajattelutavan muuttamiselle. (Ahlroth 2017, luku 1.) Muutoksen ymmärtäminen, siihen sopeutuminen ja sitoutuminen vaativat siis paljon työtä ja aikaa (Myllymäki 2018, 18; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Työtä ja aikaa vaaditaan erityisesti johtajilta, jotka ovat aikanaan itse sisäistäneet ja sopeutuneet muutokseen muutosviestintää edeltäneen suunnittelutyön ansiosta. Ajan myötä usein unohdetaan viestin kannalta oleellisia seikkoja, kuten kuka sanoi ja mitä. Tämä ei kuitenkaan haittaa, jos muutosviestin sisältö on sellainen, että se voittaa viestin vastaanottajan järjen ja sydämen puolelleen. Tämän propagandan myöhäisvaikutuksen ansiosta,

viestintä siis saavuttaa tavoitteensa ajan kulumisesta huolimatta (Myllymäki 2018, 17–18.)

Totuudenmukaisuus on myös tärkeää kaikessa muutosviestinnässä. (Myllymäki 2018, 20). Viestinnän voidaan sanoa olevan viime kädessä sitä, että asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat, vaikka viestin sisältö ei aina olisikaan miellyttävä (Ahlroth 2017, luku 1). Kun puhuu ja kirjoittaa aina totta ei tarvitse jälkeensä muistella, mitä on viestinyt. On myös hyvä huomioida, että valehteesta jää usein kiinni ja siitä saa pysyvän leiman, mikä vaikuttaa siihen, että valehtelijaa ei uskota. On siis tärkeää varmistaa, että viestinnässä kaikki on totta ja että asiat sanotaan niin selkeästi, että väärinymmärrykselle ei jää tilaa. Viestin selkeyden vuoksi on myös hyvä muistaa se periaate, että aina ei tarvitse sanoa mitään, jos ei ole sanottavaa. Liikaa höpöttämistä tai asian vierestä puhumista tulee välttää. Sama pätee myös ajatelmattomiin tai hölmöihin lausahduksiin, jotka usein syntyvät sellaisissa viestinnän tilanteissa, jossa viestien muotoiluun ei ole paljon aikaa. (Myllymäki 2018, 19–20.) Tällaisia tilanteita voi syntyä esimerkiksi kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä tai sosiaalisessa mediassa. Nopea reagointi näissä tilanteissa on tärkeää, mutta on paljon parempi vastata ”en tiedä vielä” tai ”en osaa juuri nyt vastata, mutta otan selvää”, kuin antaa kuulijalle se vaikutelma, että viestijä ei tiedä mistä puhuu tai on ajattelematon (Myllymäki 2018, 20; Sauri 2015, Juholinin 2017, 274 mukaan).

Myllymäen (2018, 25–31) mukaan on myös hyvä kiinnittää huomiota viestin sanamuotoihin. Konditionaalia kannattaa käyttää vain tilanteissa, joissa vaaditaan kohteliaisuutta tai hienovaraisuutta. Muutoin sen liiallinen käyttö voidaan kokea ärsyttävänä. Konditionaalia tulee myös välttää tilanteissa, joissa annetaan ohjeita tai tavoitteita. Myös passiivia tulee välttää, sillä se ei kannusta aktiiviseen toimintaan, jota muutostilanteissa nimenomaan tarvitaan muutoksen läpiviemiseksi. Toisto on tehokas viestintäkeino, mutta kahteen tai useaan kertaan saman asian sanominen voi aiheuttaa vastaanottajassa myös tunteita, jotka ohjaavat huomion varsinaisesta asiasta. Samoin se voi vähentää lähettäjän arvostusta viestin vastaanottajien silmissä. Toistoa on syytä välttää myös sen vuoksi, että se lisää tekstin pituutta, mikä vähentää tekstin ytimekkyyttä ja mielenkiintoisuutta.

4.2 Sidosryhmäviestintä

Viestinnän perustehtävät ovat samat jokaisessa organisaatiossa. Kaikki organisaatiot tarvitsevat systemaattista ja johdettua päivittäisviestintää, yhteisöllisyyden rakentamista ja tietojen vaihtoa. Viestinnän tärkeimpiä kohderyhmiä ovat oman henkilöstön lisäksi muut lähellä olevat sidosryhmät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Juutisen (2016, 124) mukaan organisaation sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki ne tahot joihin organisaatio toiminnallaan vaikuttaa, tai voi vaikuttaa. Tämä määrittely voidaan tehdä myös käänteisesti, eli sidosryhmiä ovat myös sellaiset tahot, jotka voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaatioon. Näitä tahoja ovat esimerkiksi asiakkaat, omistajat, toimittajat sekä viranomaiset (Myllymäki 2018, 51).

Sidosryhmäviestintä sisältää kaikki eri viestinnän keinot, niin suorat kuin välillisetkin, ja niissä hyödynnetään eri julkisuuksia sekä organisaation omia tiedotusvälineitä tai vain niiden osia, riippuen organisaation koosta, luonteesta ja toimialasta (Juholin 2017, 147). Kortetjärvi-Nurmen & Murtolan (2015, 73) mukaan kaikkea vuorovaikusta eri ryhmien, alaryhmien tai yksittäisten ihmisten kanssa kutsutaan sidosryhmädialogiksi. Dialogi on suoraa, kun se tapahtuu kasvokkain, puhelimesta tai verkossa. Oleellista suoralle dialogille on ennen kaikkea se, että osapuolet, eli organisaatio ja sidosryhmät kohtaavat ilman välittäjiä, niin, että näkemykset välittyvät suoraan organisaatioon. (Juholin 2010, luku 8.)

Sidosryhmien viestintätarpeet ja odotukset ovat erilaisia ja vaihtelevat sen mukaan millainen suhde organisaation ja sidosryhmän välillä on (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 75). Viestintää voidaan kohdentaa paremmin eri kohderyhmille, kun apuna käytetään sidosryhmäanalyysiä. Analyysin avulla eri kohderyhmät pystytään tunnistamaan ja jakamaan primäärisiin, sekundäärisiin ja marginaalisiin kohderyhmiin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 73; Juholin 2010, luku 8.) Analyysin tavoitteena on myös selvittää, miten eri tahot suhtautuvat organisaatioon ja mitä organisaatiolta odotetaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 73). Analyysi voidaan tehdä esimerkiksi matriisimallia hyödyntäen, jossa sidosryhmät arvioidaan heidän osoittamansa kiinnostuksen tason

ja vaikutusmahdollisuuksien mukaan (Juutinen 2016, 128). Sidosryhmiä voidaan määritellä myös taloudellisten vaikutusten, organisaatiolle aiheuttamien riskien, fyysisen naapuruston tai arvoketjujen perusteella (Juutinen 2016, 125–127). Näiden lisäksi sidosryhmät voidaan jakaa vaikutusvallan mukaan organisaation tukijoihin ja vastustajiin (Nummi 2018, 130). Määrittelyn avulla voidaan löytää kullekin sidosryhmälle parhaat vuorovaikutusmuodot tai lähestymistavat. Kuvassa 4 on esitetty eri sidosryhmätyypeille sopivia vuorovaikutuskeinoja:

Sidosryhmien kiinnostuksen taso

Suuri	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Yhteistyö, kumppanuus
Keskitasoinen	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Vuoropuhelu
Vähäinen	Avoin tiedotus	Avoin tiedotus	Monitorointi
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Sidosryhmien nykyinen sekä potentiaalinen vaikutusmahdollisuus

Kuva 4. Eri lähestymistavat sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Juutinen 2016, 130)

Avoin tiedotus on ennakoivaa ja oma-aloitteista tiedottamista organisaation toiminnasta kiinnostuneille sidosryhmille. Sidosryhmille tiedotetaan esimerkiksi organisaation hankkeista, muutoksista tai muista tärkeistä tapahtumista. Vuoropuhelu voi olla tiiviimpää tai löyhempää, mutta säännöllistä vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet kertovat tulevista asioista ja keskustelevat odotuksistaan. Monitorointia puolestaan käytetään vain vähän organisaatiosta kiinnostuneiden tahojen seuraamiseen. Nämä tahot voivat kuitenkin

aktivoituessaan vaikuttaa organisaation toimintaan suurestikin. Seurannassa voidaan käyttää sosiaalista mediaa tai jopa suoraa vuorovaikutusta, riippuen sidosryhmästä. Yhteistyö lähestymistapana yhteistyö merkitsee sitä, että sidosryhmän kanssa tehdään yhteistyötä kumppanuuden pohjalta. Työskentely voi olla pidempiaikaista strategista kumppanuutta tai kertaluontoista. Tässä lähestymistavassa hyödynnetään kuitenkin laajasti sidosryhmän asiantuntijuutta. (Juutinen 2016, 130–131.)

O'Donovanin (2014, 96–97) mukaan sidosryhmäviestinnän tulisi olla tehokasta ja vaikuttavaa, strategian mukaista sekä perustua sidosryhmäanalyysiin. Sen tulisi myös tukea muutosta ja olla tasapainossa, niin, että tärkeimpiin asioihin käytetään eniten resursseja. Eri viestintäkanavia tulisi myös olla käytössä riittävästi, niin, että hyödynnetään sekä yksi- että kaksisuuntaisia kanavia. Näiden lisäksi viestinnän tuloksia ja tehoa tulisi myös pystyä mittaamaan.

Sidosryhmille voidaan tiedottaa, eli tarjota faktatietoa monin eri keinoin, mutta ensi on tiedettävä, millä eri viestintävälineillä sidosryhmät tavoitetaan. Oikean viestintäkanavan löytämisessä voi käyttää apuna sidosryhmäanalyysiä tai muita kyselyjä, joiden avulla saadaan tietoa eri sidosryhmien suosimista kanavista ja foorumeista. (Juholin 2017, 148.) Internet ja ekstranet ovat nykyään suosittuja tiedotuskanavia sidosryhmille, mutta ei kannata unohtaa myöskään muita, hiukan vähemmän hyödynnettyjä keinoja, kuten kirjettä. Henkilökohtainen kirje on arvostettu tapa ottaa yhteyttä ja koskettaa vastaanottajaa eri tavalla, koska sitä ei enää kovinkaan usein käytetä. Sen avulla voidaan esimerkiksi antaa yksityiskohtaisia ohjeita ja tiedottaa eksklusiivisesti yhteistyökumppaneita tai asiakkaita ennen asian laajempaa julkistamista. Tiedote on myös hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tavoittaa sidosryhmät, joille tieto ei välity verkkoviestinnän kautta. Tiedote voidaan välittää eteenpäin sellaisille tahoille, jotka eivät kommunikoi verkossa esimerkiksi lehti-ilmoituksen, tai televisio- tai radiomainoksen kautta. Nopeudessa nämä kanavat häviävät kuitenkin sosiaalisen median kanaville. (Juholin 2017, 154.)

Sähköposti on hyvin suosittu tiedotuskeino, mutta sen huonona puolena voidaan pitää viestin perillemenon epävarmuutta. Ihmiset, jotka saavat paljon sähköpostia ovat usein turhautuneita, eivätkä välttämättä ehdi tai jaksa lukea

kaikkia saamiaan viestejä. Sähköposti voi kuitenkin olla hyvä väline välittää tietoa sellaisille tahoille, jotka eivät ole ärtyneitä ja kuormittuneita sähköpostitulvaan. Vastaanottaja pääsee pois postituslistalta halutessaan, mutta tuhansille ihmisille lähetettäviä massapostituksia pitäisi silti välttää. Vastaanottaja ei välttämättä ole kiinnostunut aiheesta tai viesti voi myös ohjautua roskapostiin, vaikka henkilö olisin vielä postituslistalla. Asiakaslehteä viestintävälineenä käytettäessä on ensin tärkeää määritellä, mikä sen tehtävä on. Käytetäänkö välinettä markkinointiin, tiedottamiseen vai halutaanko sillä määritellä yhteisöä. Lehteä voi käyttää kaikkiin edellä mainittuihin tarkoituksiin, mutta se mihin tehtävä painottuu, pitäisi määrittää. Lehden mahdollinen lukijakunta myös vaikuttaa lehden sisältöön. Yhdistettyä sidosryhmä- ja henkilöstölehteä on usein vaikea saada toimimaan, vaikka se olisikin henkilöstön luettavissa. Näin ollen lehdet on hyvä pitää erillään ja julkaista, sekä oma henkilöstölehti, että oma lehti sidosryhmille. Lehti on kuitenkin hyvä muistutuskeino organisaation olemassaolosta, sillä sen saa postilaatikkoon tai omalle pöydälle, toisin kuin verkkosivut, joille täytyy hakeutua omaehtoisesti. (Juholin 2017, 154.)

Verkoston sisäinen viestintä on tärkeää monelle organisaatiolle, mutta erityisesti se on tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa. On yleistä, että viestiessä organisaatioiden rajat ylitetään niin, että sitä ei edes huomata. Tästä syystä oman verkoston sisällä tapahtuva viestintä on tärkeää sisäisessä viestinnässä. Tämä verkosto muodostuu usein yhteistyökumppaneista palvelu- tai tuotantoketjun eri vaiheista. Yhteistyökumppaneita voivat siis olla monet eri toimijat raaka-ainetoimittajista asiakkaisiin. (Kauhanen 2012, 178.) Kumppanuusyhteistyötä voi olla myös julkisten organisaatioiden, yritysten, järjestön ja median kanssa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 74).

4.3 Sisäinen viestintä

Organisaatioiden viestintä on yleensä tapana jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (Kauhanen 2012, 173). Joki (2018, 189) määrittelee sisäisen viestinnän organisaation sisäiseksi tiedonkuluksi ja vuorovaikutukseksi. Lohtaja-Ahosen ja Kaihvovirta-Rapon (2012, 14) mukaan organisaation sisäistä viestintää kuvaa paremmin käsite työyhteisöviestintä. Se on kaikkien työyhteisön jäsenten välistä henkilökohtaista tai virtuaalisessa työympäristössä

tapahtuvaa viestintää (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Sisäisen viestinnän kohderyhmänä ovat työyhteisön jäsenet, kun taas ulkoinen viestintä kohdistuu organisaation ulkopuolisiin tahoihin, kuten asiakkaisiin, mediaan ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin (Joki 2018, 189; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Työyhteisön viestintä on sekä vertikaalista että horisontaalista. Se virtaa organisaation johdolta alaisille ja alaisilta johdolle, mutta myös tiimien, työryhmien, yksiköiden ja toimipisteiden välillä ja niiden sisällä sekä yksittäisten työntekijöiden välillä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60.)

Toimivaa tiedonkulkua voidaan pitää yhtenä toimivan työyhteisön perusedellytyksistä (Joki 2018, 190). Sisäisellä viestinnällä on myös oma vaikutuksensa henkilöstön motivaatioon sekä asenteisiin ja sitä kautta työilmapiiriin. Hyvässä työilmapiirissä työskentely näkyy ulospäin esimerkiksi asiakastyytyväisyytenä. (Kauhanen 2012, 173.) Työyhteisöviestintää voidaan näin ollen pitää edellytyksenä liiketoiminnan onnistumiselle ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle sekä työstä innostumiselle ja työn ilon syntymiselle (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Sisäinen viestintä onkin monessa organisaatiossa yksi johtamisen työkaluista, sillä se vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen (Kauhanen 2012, 173).

Sisäinen viestintä ei ole samanlaista jokaisessa organisaatiossa, vaan sen tarve ja sisältö vaihtelee yhteisön tarpeiden mukaan (Kauhanen 2012, 173). Yleensä sisäisen viestinnän tavoitteena on kuitenkin pitää henkilöstö tietoisena organisaation tuotteista ja palveluista, visiosta ja arvoista, strategiasta, liiketoiminnan muutoksista, yhteistyökumppaneista ja taloudellisesta tilanteesta. Sisäisellä viestinnällä halutaan myös edistää yhteisöllistä toimintaa henkilöstön keskuudessa sekä parantaa tuottavuutta, tehokkuutta ja toiminnan sujuvuutta. (Kauhanen 2012, 175; Joki 2018, 189.) Työn tekemiselle olennaisen tietojen lisäksi työyhteisöviestintää tarvitaan muutoksista ja organisaation tulevaisuuden suunnitelmista kertomiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61). Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän avulla henkilöstö saa tiedon keskeisistä asioista ennen tai vähintäänkin yhtä aikaa, kuin organisaation ulkopuoliset tahot (Joki 2018, 190).

Hyvä työyhteisöviestintä on avointa ja vuoropuheluun perustuvaa. Vuoropuhelussa otetaan huomioon kaikkien työyhteisön jäsenten odotukset ja näkemykset, mutta pyritään myös vaikuttamaan heidän käytökseensä, tietoihinsa sekä uskomuksiinsa. Nykyään aktiivinen ja oma-aloitteinen viestintä myös kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Kukaan ei siis ole pelkästään passiivinen viestin vastaanottaja, vaan avoimessa vuoropuhelussa kaikki osapuolet tuottavat ja välittävät viestejä. Avoin keskustelu ja mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin lisäävät työhyvinvointia ja voimistaa yhteisöllisyyttä sekä koko organisaation tuottavuutta ja toimintaedellytyksiä. Vuorovaikutus on myös edellytys innovaatioiden syntymiselle. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62–63.)

Sisäiseen viestintään on nykyään käytettävissä varsin paljon erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia. Erityisesti sähköiset kanavat kuten sähköposti, internet ja intranet ovat käytössä monessa organisaatiossa. Viestintäkanavien ja viestin muotoon vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi kohderyhmän koko ja tavoitettavuus, perillemenon varmuus ja nopeus, työpisteiden fyysinen sijainti, ymmärrettävyys, kustannukset sekä asian merkitys organisaatiolle. Yleensä viestin toistaminen eri tavoilla parantaa sen tavoitettavuutta, ymmärrettävyyttä sekä perillemenoä. (Kauhanen 2012, 176.) Sisäisten tiedotuskanavien runsas lukumäärä ei kuitenkaan korvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Epäonnistunut viestintä johdon tasolta voi ruokkia huhujen syntymistä ja spekulatioita henkilöstön parissa. Mikäli vastauksia ei ole saatavilla johdon tai esimiesten taholta, henkilöstö keksii niitä itse. (Joki 2018, 194.)

5 PALVELUN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään aiempaa tutkimustietoa palvelumuotoilusta ja pilotoinnista, joka on osa palvelumuotoiluprosessia. Luvussa esitellään myös tuosperusteisistä ostopalveluista olevaa aiempaa tutkimustietoa.

5.1 Palvelumuotoilu

Nykyään asiakkaat odottavat palveluiden ominaisuuksien olevan ymmärrettäviä ja toiminnaltaan helppokäyttöisiä. Palveluiden halutaan myös olevan

helposti saatavilla ja säästävän aikaa. Tämä tarkoittaa sitä, organisaation tulisi saada siirtyminen sen eri palvelukanavien välillä saumattomaksi ja helpoksi. Organisaation pitäisi myös pystyä tarjoamaan yhtenäinen palvelukokemus kanavasta riippumatta. Samanaikaisesti kuitenkin toivotaan yksilöllisiä etuja ja tarjouksia, tarkemmin räätälöityjä kokemuksia sekä henkilökohtaista kohtautumista. Asiakkaat haluavat, että heidän asiakassuhdettaan arvostetaan ja, että heidät kohdataan ihmisinä ei numeroina. He ovat myös aiempaa innokkaampia kokeilemaan uutta ja haluavat tulla yllätetyiksi. (Koivisto ym. 2019, 22.)

Positiiviset asiakaskokemukset hyödyttävät organisaatiota taloudellisesti. Kustannussäästöjä syntyy, kun reklamaatioiden ja virheiden määrä vähenee palvelussa ja suosittelu vähentää markkinoinnin tarvetta. Henkilöstön tyytyväisyys myös kasvaa tyytyväisiä asiakkaita palvellessa, mikä vähentää sairauspoissaoloja. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja sitä kautta syntyvät positiiviset liiketoimintavaikutukset ovatkin lisänneet erityisesti palvelumuotoilun kysyntää palveluiden kehittämisen lähestymistapana. Kehittämistavasta on tullut merkittävä ilmiö erityisesti Suomessa. Erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa tai isommissa yrityksissä palvelumuotoilua on hyödynnetty tai kokeiltu oman toiminnan kehittämisessä. Kehittämistavan suosioon on olemassa monia eri syitä. Jo aiemmin mainittujen liiketoimintahyötyjen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamisen lisäksi, palvelumuotoilun on koettu olevan keino, jolla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Digitalisaation nopea kasvu on myös kasvattanut kehittämistavan kysyntää. (Koivisto ym. 2019, 26–33.)

Julkisella sektorilla muotoilun avulla voidaan esimerkiksi kohentaa palvelujen käyttäjien kokemusta palveluista ja jopa vähentää palveluista aiheutuvia kustannuksia (Miettinen 2014, 21). Muotoilumenetelmiä hyödyntämällä julkisten palvelujen kehittäminen saadaan myös aiempaa käyttäjälähtöisemmäksi. Pitkäjänteisen kehittämisen lisäksi on hyvä hakea vaihtoehtoja, joilla voidaan uudistaa toimintatapoja ripeästi ja niitä mullistavasti. Käyttäjien tarpeita syvästi ymmärtämällä, ennakkoluulottomasti kokeilemalla sekä arkea havainnoimalla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia. Julkisella sektorilla toimivien kehittäjien on kuitenkin hyvä ymmärtää roolinsa muotoilun hyödyntäjänä ja tilaajana muotoiluprosessissa. Palvelumuotoilua hyödyntävät hankkeet on syytä liittää päätöksentekoprosessiin, jotta saadaan tukea uusien toimintatapojen

käytäntöön viemiselle. Tässä keskeiset onnistumisen edellytykset ovat sitoutuminen ja muutosprosessin johtamiskyky. (Miettinen 2014, 82.) Palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden, työntekijöiden ja organisaation johdon kanssa on merkittävä osa muutosta. Varsinkin julkisen sektorin palvelujen uudistamiselle on olennaista saada kansalaiset ja organisaatiot muokkaamaan roolejaan ja luomaan yhdessä ja vuorovaikutteisesti uudenlaisia palvelumalleja. (Parker & Parker 2007; Sangiorgi 2010, Miettisen 2014, 84 mukaan.)

Tuulaniemen (2011, 30) mukaan palvelumuotoilu on yhteinen toiminta- ja ajattelutapa. Se on myös eri toimialoja yhdistävä kieli palvelujen kehittämisessä, kehittämisväline ja prosessi. Palvelumuotoilu antaa hyvät raamit palvelujen kehittämiselle, joiden sisällä palvelun kehittäjä voi vahvistaa omaa asiantunteutustaan ja luoda omaan toimintaympäristöönsä paremmin soveltuvia työtapoja- ja menetelmiä. Palvelumuotoilun tärkeimpänä tavoitteena, on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa samanaikaisesti sekä palveluntarjoajan liiketoiminnan tavoitteita, että asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilun avulla halutaan kehittää sellaisia palveluja, jotka ovat käyttäjälle haluttavia, johdonmukaisia, hyödyllisiä ja käytettäviä sekä palveluntarjoajalle kilpailuetua tuovia, taloudellisesti kannattavia tai muutoin toiminnan vaikuttavuutta lisääviä. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään tuotemuotoilijoiden työssä käytettyä kehittämisprosessia. Muotoiluprosessista hyödynnetään palvelujen kehittämisessä esimerkiksi prosessi- ja menetelmäosaamista, prototypointia ja visualisointia. (Tuulaniemi 2011, 31.) Muotoiluprosessilla ei yleensä tavoitella yhden rajatun osa-alueen parantamista, vaan kokonaisuuden huomioon ottamista. Palvelujen taustalla ovat samat asiat kuin tuotteissakin, eli tuotanto, taloudelliset raamit, tehokkuudelle asetetut tavoitteet sekä tahto luoda ratkaisu johonkin käyttäjän tarpeeseen. (Miettinen 2014, 82.) Kehittämisen keskipisteenä palvelumuotoilussa on koko palvelupolku, eli käyttäjän läpikäymä palveluprosessi, prosessin yksittäiset vaiheet sekä vuorovaikutus ihmisten eli kontaktipisteiden, laitteiden, esineiden ja tilojen kanssa. Palvelumuotoilun avulla pyritään suunnittelemaan palveluprosessin jokainen kontaktipiste niin, että ne muodostavat yhtenäisen ja johdonmukaisen asiakaskokemuksen myös silloin, kun asiakas kokee palvelun monen eri kanavan kautta. (Koivisto ym. 2019, 35.)

Muotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa on olemassa oma menetelmänsä, jota hyödynnetään. Omat menetelmänsä on olemassa esimerkiksi ideointiin ja konseptointiin, prototypointiin ja fasilitointiin sekä asiakas- ja käyttäjätutkimukseen. Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään edellä mainittujen lisäksi myös liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä, kuten kannattavuus- ja tuotto-laskelmia, kilpailija-, markkina- ja riskianalyyssejä sekä liiketoiminta- ja ansaintamallien generointimenetelmiä. Palvelumuotoilu eroaa sen vastaparina usein käytetystä perinteisestä kehittämistoiminnasta siten, että palvelumuotoilussa asiakas asetetaan kehittämisen lähtökohdaksi ja kehittämisprosessin aktiiviseksi osallistujaksi, kun taas perinteisessä organisaatio- tai asiantuntijalähtöisessä kehittämisessä asiakaslähtöisyys on usein melko heikkoa tai vähäistä, vaikka kehittämisen tavoitteena olisikin kehittää ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Vahva asiakaslähtöisyys onkin palvelumuotoilun suurin ero, kun sitä verrataan perinteiseen kehittämistoimintaan. (Koivisto ym. 2019, 42–48.) Muotoilun taustalla on ajatus, että täysin uusia ja mullistavia ideoita saadaan syntymään, kun palvelujen käyttäjät otetaan mukaan uusien palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen (Miettinen 2014, 83).

5.2 Pilotointi

Palvelun pilotointi on osa palvelumuotoiluprosessia. Hassin ym. (2015, luku 1) mukaan pilottia ei yleensä lähdetä tekemään, kun ollaan lähes varmoja siitä, että se ei tule toimimaan. Pilotteja voisikin siis verrata teatteriesityksen keneraaliharjoitukseen: niissä tehdään viime hetken hienosäätöä ja silauksia ja nähdään, miten sen erilliset osat toimivat hyvin yhdessä.

Pilotin avulla palvelua voidaan testata oikeassa asiakasympäristössä ja kerätä käyttäjiltä palautetta. Näin on mahdollista saada ostajalta vahvistus sille, että palvelu tuottaa tuloksia ja ratkaisee oikeita ongelmia. Pilotista on tarkoitus saada samanlaisia tuloksia, kuin jo tuotannossa olevasta palvelusta, mutta pilotissa kehitetään vielä toimintamalleja. Pilotointiin on syytä varata riittävästi resursseja, sillä uuden toimintamallin luomisessa tulee vastaan tilanteita, jotka vaativat ongelmanratkaisutaitoja ja uudenlaisia päätöksiä. Kehittämistavalle on myös tyypillistä, että toimintamallit eivät ole vielä alussa vakiintuneet ja

käytettävät työkalut vaativat kehittämistä. Myös osaamisessa voi olla puutteita. (Apunen 2020, 257.)

Pilotti eroaa tavanomaisesta projektista, siten että kehitysvaiheessa tehdyt virheelliset oletukset huomataan vasta matkan varrella, jolloin niiden korjaamiseen on varattava resursseja. Pilotointi on kuitenkin kustannustehokkaampi vaihtoehto, kuin palveluprosessin yksityiskohtien kehittäminen ilman asiakaspalautetta ja havaintoja käytännön tilanteesta. Sen avulla saadaan myös tietoa siitä, ollaanko tekemässä oikeita asioita. Yksityiskohtien viimeistelyyn kannattaa panostaa vasta, kun tiedetään, tuotetaanko projektin avulla erinomaisia tuloksia ja ratkaistaanko sillä keskeisiä ongelmia. (Apunen 2020, 257.)

Pilotin tarkoituksena on siis pitää riskit rajallisina ja toimittaa palvelua oikeassa asiakasympäristössä, eikä harjoitella ilman onnistumisen paineita. Projektin kannattavuudelle ei kuitenkaan kannata asettaa liian kovia tavoitteita. On myös tärkeää suunnitella hanke siten, että asiakas osallistuu tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Palvelupilotoinnissa testataan tehtyä palvelulupausta ja toimitusprosessia ennen tuotteen julkaisua. Pilotti on siis hanke, jossa testataan palvelun toimivuutta ja elinkelpoisuutta yhteistyössä muutaman suunnannäyttäjörganisaation kanssa. Tuloksellinen hanke pienentää organisaation taloudellista ja maineriskiä huomattavasti. Se myös näyttää henkilöstölle, että palvelua on vaivatonta myydä ja asiakkaan helppo ostaa, ja että pilotti tuottaa luvattuja tuloksia. Pilotin aikana ratkaistaan myös toimitusprosessia ilmenneitä ongelmia ja puutteita. Tämän vuoksi projektissa on oltava mukana asiantuntijoita, joilla on tarpeeksi resursseja ratkaista eteen tulevia ongelmia sovituskaikataulussa. Pilottiin osallistuvien vastuulla on löytää tapoja tai keinoja, joilla uusi palvelu saadaan toimivaksi. Jäsenillä on tärkeää olla onnistumisen asennetta, sillä kehittäminen jää helposti puolitiehen, jos osallistujat keskittyvät pelkästään puutteiden arvostelemiseen. Vastuun vastapainoksi, pilotin työryhmällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa myös palvelun jatkokehitykseen. (Apunen, 2020, 259–266.)

Mitattavat tulokset ovat erittäin tärkeitä, kun palvelua pilotoidaan. Mittausmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden havainnointia, haastatteluja tai yrityksen sisäistä arviointia. Tulosten avulla pilotin suunnitteluryhmä

saa tietoa siitä, mitkä asiat palvelussa toimivat ja mitkä eivät. (Tuulaniemi 2011, 99.) Mittareiden avulla arvioidaan myös pilotin onnistumista. Usein mittarina käytetään asiakkaalle syntyvää arvoa, kuten tyytyväisyyttä, rahaa tai turvallisuutta. Mittarien ja tavoitteiden tehtävä on myös ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan ja varmistaa, että yrityksen asiantuntijat työskentelevät motivoituneesti yhteistä tavoitetta kohti. (Apunen 2020, 272.)

Pilotin avulla yritys pystyy todentamaan, että tekeminen tuottaa odotettuja tuloksia. Tavoitteena on saada aikaan merkittäviä parannuksia ja parantaa kehitettävän kohteen suorituskykyä. Pilotoinnin aikana myös strategiaa ja sen vaatimia muutoksia tarkennetaan ja täsmennetään käytännön tasolle. Nopeus on tärkeää pilottivaiheessa. Tämän vuoksi ketterän kehityksen malleja on syytä hyödyntää pilottiryhmässä. Pilotoinnista on myös tärkeää kunnon yhteenveto, ja ottaa talteen saadut opit jatkotyöstämiseen. Tulokset tulisi käydä läpi huolellisesti useissa eri foorumeissa, kuten pilottiryhmissä, johtoryhmissä, ja avainasiakkaiden kanssa. Saavutukset on tärkeä viestiä myös koko organisaatiolle, sillä niiden avulla luodaan perustaa tuleville muutoksille. (Collin & Saarelainen 2019, luku 19.)

5.3 Tulosperusteiset ostopalvelut

Tulosperusteisia ostopalveluja tai hankintoja on tutkittu Suomessa vielä melko vähän. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet suureksi osaksi hankintaprosesseihin, ei niinkään hankinnan toteutus- tai käyttöönottovaiheeseen.

Tirrosen ja Ranniston (2016, 168–169) mukaan tulosperusteisen ostopalvelun tai hankinnan määritelmä on monitulkintainen. Yksi lähestymistapa tulosperusteisiin ostopalveluihin on Iso-Britanniassa käytetty outcomes-based -malli (outcome(s)-based model). Outcomes-based comissioning on yleensä määritelty hankinnaksi, jossa hankinnan kohde määrittyy tavoitteena olevien tulosten kautta. Läheisiä käsitteitä tulosperusteiselle hankinnalle ovat myös vaikuttavat hankinnat, arvoperustainen hankinta ja innovatiiviset hankinnat. Innovatiiviset hankinnat ovat kokonaan uusia tai huomattavasti kohennettujen palveluiden tai tuotteiden hankintoja, joilla voidaan edistää julkisten palvelujen laatua, tuotavuutta ja kestävyyttä sekä vaikuttavuutta (Valovirta ym. 2017, 6).

Tulosperusteista hankintaa voidaan pitää myös innovatiivisena hankintana ja se soveltuu erityisesti sellaisiin hankintoihin, jossa tavoitteena on tuottaa uusia ratkaisuja ja lisäarvoa palvelun hankkijalle ja palvelun käyttäjille sekä mahdollisesti myös organisaatiota ympäröivälle yhteisölle. Tulosperusteisella hankinnalla on mahdollista tavoitella myös mittavampaa vaikuttavuutta käyttämällä hankinnassa esimerkiksi sosiaalisia kriteerejä. (Tirronen & Rannisto 2016, 185.)

Aiemmin palvelujen hankinnassa on painotettu suoritteiden ostamista. Viimeisten vuosien aikoina hankinnoissa on alettu suunnata yhä enemmän kohti tulovastuuta, jolloin maksuperusteeksi on määritetty suoritteiden sijasta tulokset. (Pyykönen 2016, 4.) Erityisesti palveluhankinnoissa on alettu yhä enemmän painottaa tuloksia ja vaikutuksia tai vaikuttavuutta perinteisen suoritepainotteisuuden sijaan (Valtionvarainministeriö 2020, 61). Tuloksiin ja vaikutuksiin perustuvissa hankinnoissa tavoitteena on tuloksellisuus sekä vaikuttavuus. Näissä hankinnoissa palveluntuottajat palkitaan tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, että palvelujen tuottamisesta maksetaan vasta tuloksien todentamisen jälkeen. (Pyykönen 2016, 4.) Tällä hankintatavalla pyritään vaikuttamaan hankintojen kustannuksiin, vaikuttavuuteen, innovatiivisuuteen ja laatuun (Valovirta ym. 2017, 8–9). Tämä palvelujen hankintatavan muutos on ollut iso ja merkittävä (Pyykönen 2016, 4).

Tulos- ja vaikuttavuusperusteisuus on näkynyt viimeaikaisissa hankinnoissa erityisesti sopimukseen kirjattuina tulovaatimuksina, joissa on käytetty muun muassa bonus- ja sanktioehtoja (Valtiovarainministeriö 2020, 62). Mikäli hankinnoissa halutaan soveltaa palkkio- ja sanktiomalleja, hankintayksiköllä tulee olla käytössään seurantatietoja sopimuskauden aikaisista toiminnan tuloksista. Näitä tuloksia ovat esimerkiksi toiminnan vaikutukset, laatu ja asiakasyytyväisyys. Tuloksien ja tulostietojen keräämisen määrittely on siis olennainen osa kannustinmalleja. (Valovirta ym. 2017, 25.) Tuloksellisuuden mittaaminen ja sen osalta erityisesti tiedonkeruu onkin yksi suurimmista haasteista tulos- ja vaikuttavuuslähtöisissä hankinnoissa. Tätä hankintatapaa sovellettaessa voi olla myös hankalaa erottaa sopimuksen aikaisista toiminnan vaikutuksista kokonaismuutoksesta. Tämä asettaa omat rajoituksensa hankintatavan soveltamiselle esimerkiksi sellaisissa tapauksissa, joissa palvelun toteuttaminen on osa tilaajan omaa palveluprosessia tai palvelun toimittaminen ei onnistu

ilman tilaajalta saatavia tietoja ja panostuksia. Tulos- ja vaikuttavuuslähtöistä hankintatapaa soveltamalla voidaan edistää innovaatioiden syntymistä monin eri tavoin. Hankinta voi esimerkiksi sisältää tulos- tai vaikuttavuuteen liittyviä vaatimuksia, tai palvelusopimukseen voidaan määritellä kannustimia toteutuksen jälkeiseen kehittämiseen. Tulos- ja vaikuttavuuslähtöisyys voi myös mahdollistaa kokonaan uusien keinojen tai ratkaisujen käyttämisen kilpailutuksessa. (Valovirta ym. 2017, 9.)

Tulosperusteisten palvelujen toteuttamistapaan vaikuttaa ajanjakso, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan. Palveluja voidaan toteuttaa lyhyen aikavälin tarkasteluun perustuen, jolloin tulokset ovat suhteellisen selkeitä tai eriteltyjä, tai vasta vuosien päästä, jolloin tarkastellaan erilaisista palveluista koostuvaa, pidempiaikaista vaikuttavuutta. (Pyykönen 2016, 4.) Valtionvaranministeriön (2020, 61–63) mukaan tulos- ja vaikuttavuusperusteisuus edellyttää koko organisaatiolta ja hankintayksiköltä uudenlaista asiantuntemusta ja perspektiiviä. Hankintayksikön tulee olla tietoinen organisaation vaikuttavuutta koskevista tavoitteista ja havaita, miten ne vaikuttavat hankintoihin. Tämän perusteella tulee määrittää ne vaikutukset, joita hankinnoilla tavoitellaan sekä kiinnittää niihin seuranta, tulostekijät ja mittarit. Hankintoja tulisi myös miettiä pidemmän aikavälin vaikuttavuuden kannalta, eikä pelkästään yksittäisten, hankinnoilla saavutettavien vaikutusten osalta. Usein hankinnat kuuluvat sellaisten toimenpiteiden kokonaisuuteen, joilla on tavoitteena vaikuttavuus. Näin ollen organisaatiossa tulisi mitata laaja-alaisemmin toiminnan ja hankintojen vaikuttavuutta, vaikka usein organisaatiossa on olemassa myös sellaisia yksittäisiä hankintoja, joissa olennaista on vain vaikutuksien mittaaminen. On myös tärkeää, että vaikutukset ja vaikuttavuustavoitteet sidotaan jo ajoissa hankintaprosessin suunnitteluvaiheeseen.

Tulosperusteisuus ostopalveluissa vaikuttaa tuottajan ja tilaajan välisiin suhteisiin siten, että tuottajilla on enemmän vapautta toteuttamiseen ja oman toimintansa kehittämiseen. Tulosperusteiset hankinnat edellyttävät yleensä alihankintaa, palveluntuottajien konsortioita tai palvelujen integroimista, koska tuloksia tarkastellaan palvelun käyttäjien näkökulmasta. (Hakari 2013, 66 & 77, Tirrosen ja Ranniston 2016, 169 mukaan.) Tulosperusteista palvelujen järjestämistä on hyödynnetty edistyksellisemmin työllisyysohjelmissä, joissa

palveluntarjoajien on pitänyt toimittaa määritellyjä tuloksia, kuten saadut ja pidetyt työpaikat tietyltä ajanjaksolta. Palveluntarjoajilla on ollut vapaus määrittellä keinot, joilla työpaikat saavutetaan. (Willis & Bovaird 2012, 151, Tirrosen ja Ranniston 2016, 170 mukaan.) Tulosten määrittämisen lisäksi, tulosperusteisissa ostopalveluissa tärkeää on myös palvelutarpeen arviointi. Tulosperusteisessa lähestymistavassa keskeistä on muutos, joka palvelujen tuloksena tapahtuu. Tavoitteena oleva muutos voi olla esimerkiksi palvelun käyttäjien kohentunut hyvinvointi tai ikääntyneiden toimintakyvyn heikkenemisen ennaltaehkäisy. Tulosperusteisuudessa keskitytään siis palvelusta saataviin tuloksiin ja vaikutuksiin eikä siihen, miten palvelu toimii tai mitä eri toimintoja siihen sisältyy. (Tirronen & Rannisto 2016, 170–171.)

Tulosperusteisuus aiheuttaa haasteita myös palvelujen hankinnan ja järjestämisen johtamiselle sekä organisoinnille. Tämä palvelujen hankkimisen ja järjestämisen malli edellyttää organisaatiolta jonkinlaista tilaaja-tuottaja-toimintatapaa, varsinkin, jos sitä sovelletaan sekä oman tuotannon palveluihin että ulkoa hankittaviin palveluihin. Monituottajamallissa ja verkostomaisessa toimintatavassa keskeisessä asemassa ovat yhdessä kehittäminen ja jatkuva yhteistyö palvelujen järjestämisessä. Palvelun järjestäjän vastuulla on tällaisessa toimintatavassa kokonaisuuden johtaminen siten, että ulkoisilla ja omilla palveluntuottajilla on mahdollisuus yhteistyöhön. Tulosperusteisuus edellyttää organisaatiolta myös uutta ja innovatiivista hankintaosaamista sekä erilaisten hankintatapojen ja toimintamallien testaamista. Tämän lisäksi tulosperusteisuus muuttaa kaikkien palvelun järjestämisessä mukana olevien osapuolien eli hankintayksikön, palveluntuottajien ja palvelun käyttäjien rooleja, mikä vaatii totuttelua ja opettelua. Roolien muuttuminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että määrittelyvaltaa ei ole enää pelkästään hankintayksiköllä, vaan sitä siirtyy myös palveluntarjoajille ja asiakkaille. Yleensä tulosperusteisuus merkitsee myös sitä, että hankintaprosessit vievät aiempaa enemmän aikaa, koska ne ovat aiempaa työläämpiä toteuttaa. (Tirronen & Rannisto 2016, 175–185.)

Mikäli organisaatiossa halutaan lisätä tulosperusteisuutta hankintojen järjestämisessä, tulee johtamisen lisäksi huomioida myös organisaatiokulttuurin vaikutus tavoiteltavaan muutokseen. Organisaatiokulttuuri on monin tavoin riippuvainen ympäristöstään. Tämän vuoksi organisaation menestykseen vaikuttaa

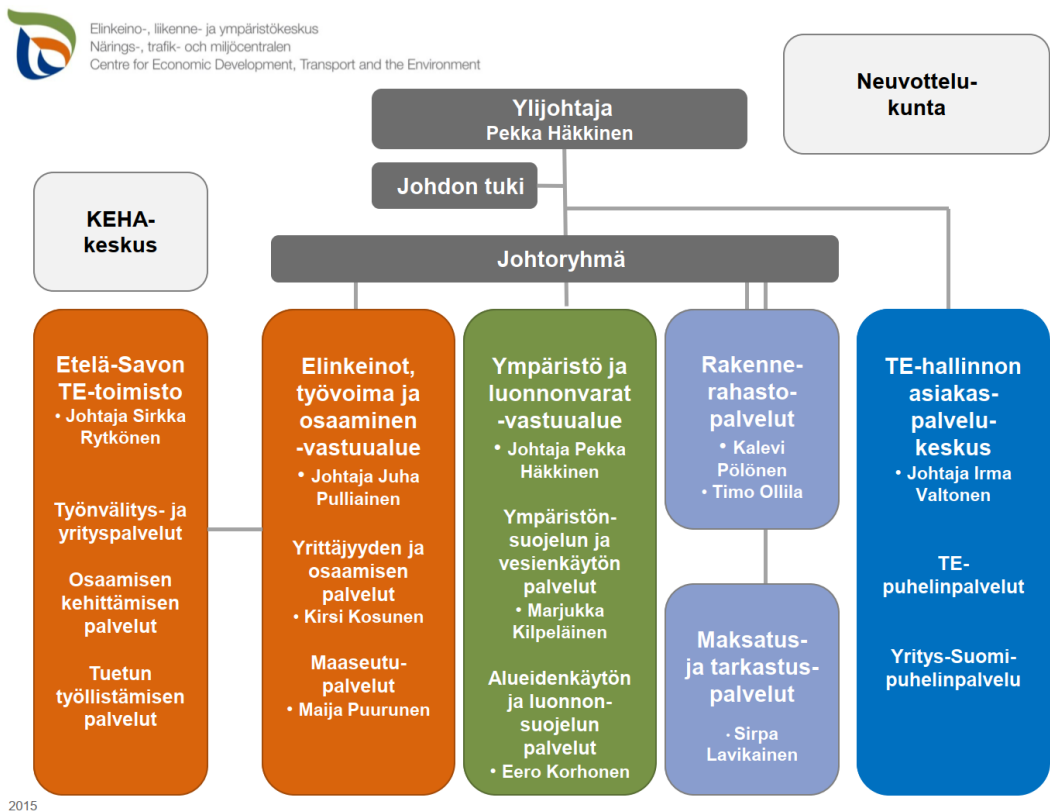
paljon se, miten se osaa hyödyntää ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet ja siitä, miten organisaatio on vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. (Tirronen & Rannisto 206, 176.) Valovirran ym. (2017, 9) mukaan tulos- ja vaikuttavuuslähtöisyyden lisäämiseksi, hankintayksiköllä tulisi olla myös enemmän tietopohjaa ja sopimusosaamista sekä kykyä analysoida ja mallintaa lähtötietoja, tavoitteita ja toteutumia. Näiden lisäksi tarvitaan myös nykyistä enemmän ICT-ratkaisuja, joilla tietoja voidaan kerätä reaaliaikaisesti ja kustannustehokkaasti. Julkisen sektorin organisaatioilla on myös tarve saada lisää asiantuntemusta ja resursseja mahdollisten hankintakohteiden havaitsemiseen, yhteiskunnallisen edun simuloimiseen sekä eri hallinnonaloille yhteisten toimintojen tunnistamiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Tukea tarvitaan myös tulosperusteisten hankintojen kilpailutusprosessiin. (Valtionvarainministeriö 2020, 92.)

6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILAN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Luvussa kerrotaan myös kehittämisen lähtökohdat sekä opinnäytetyön taustaa. Näiden lisäksi luku sisältää lyhyen esittelyn tutkimuksen kohteena olevasta Nuoret töihin! -palvelusta.

6.1 Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on valtionhallintoon kuuluva alueellinen kehittämis- ja palvelukeskus, jonka tehtävänä on tukea ja kehittää ympäristöystävällisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävää hyvinvointia Etelä-Savon maakunnassa yhteistyössä muiden alueen toimijoiden kanssa. (Etelä-Savon elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus 2018a, 2018b.) Tehtävien hoito on jaettu kahdelle vastuualueelle: elinkeinot, työvoima, osaaminen sekä ympäristö ja luonnonvarat. Etelä-Savon TE-toimisto toimii Elinkeinot, työvoima ja osaaminen vastuualueen alaisuudessa. Tämän vastuualueen sisällä toimii kaksi yksikköä: Yrittäjyyden ja osaamisen palvelut sekä Maaseutupalvelut. TE-toimiston palveluhankinnoista vastaavat asiantuntijat työskentelevät Yrittäjyyden ja osaamisen palvelut -yksikössä (kuva 5).



Kuva 5. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen organisaatio (Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2019)

ELY-keskuksessa toimii lisäksi erillisenä yksikkönä työ- ja elinkeinohallinnon palvelukeskus, johon on hallinnollisesti keskitetty Yritys-Suomi-palvelu sekä työ- ja elinkeinohallinnon puhelinpalvelu (Työlinja). Etelä-Savon ELY-keskus vastaa myös EU-rakennerahastojen toiminnan hallinnoinnista Itä-Suomen alueella. (Etelä-Savon elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus 2018b.)

6.2 Nykytilan kuvaus

Tulevaisuudessa tulosperusteisten palvelujen käyttäminen kasvaa entisestään, kun TE-toimiston palveluja toteutetaan yhteistyössä kuntien ja yksityisten toimijoiden kanssa. Etelä-Savon ELY-keskuksessa koetaankin, että on tärkeää saada koottua tietoa jo olemassa olevista hyvistä käytännöistä ja kehitettävistä asioista, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkossa. Palvelujen kehittämisen avulla palvelut saadaan tehokkaammin käyttöön ja toimimaan heti alusta alkaen niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja tuottavat positiivisia tuloksia.

Tähän asti ELY-keskus on hankkinut TE-toimistolle palveluja TE-toimiston kanssa käytyjen keskustelujen ja TE-toimiston esitysten perusteella. Hankinnan jälkeen TE-toimisto on vastannut suhteellisen itsenäisesti palvelujen toteuttamisesta ja siitä, mitä ja milloin esim. puitesopimuksella hankituista palveluista käytetään. ELY-keskuksen vastuulla on itse hankintaprosessin jälkeen ollut vain sopimushallinta ja palvelujen maksatusprosessin hoitaminen. Tulospohjaisten palvelujen lisääntyvä käyttö aiheuttaa kuitenkin muutospaineita TE-hallinnon sisäisiin prosesseihin, koska tämä uusi palvelujen hankinta- ja toteuttamistapa edellyttää aktiivista kehittämistä myös sopimuskauden aikana, ei ainoastaan ennen hankintaa. Tulospohjaisten hankintojen onnistuminen vaatii siis syvempää yhteistyötä ja jatkuvaa vuoropuhelua TE-toimiston ja ELY-keskuksen asiantuntijoiden välillä. Jatkossa näiden palvelujen hankkimisessa ja käyttöönotossa ELY-keskuksen hankinta-asiantuntijoiden ohjaava ja kehittävä rooli tulee myös entisestään korostumaan. (Järvenpää 2019.)

Nuorten tulospohjaisten hankinnan taustalla on edellisen hallituksen syksyllä 2017 tekemä päätös, jolla haluttiin kasvattaa tulospohjaisten ostopalvelujen resursointia Työ- ja elinkeinohallinnossa. Hankinnan määräraha oli 15 miljoonaa euroa ja tavoitteena oli saada palvelujen pariin 10 000 nuorta. Hankintaan sisältyi kaksi palvelua: Nuoret töihin! ja Nuoret kohti työtä! Hankinnan kilpailutusprosessi ajoittui keväälle 2018. Asiakasohjaus palveluihin alkoi kesäkuussa 2018 ja päättyi huhtikuussa 2019. Asiakasohjauksen loppuvaiheessa palveluun ohjatut asiakkaat ovat päättivät palvelun vuoden 2019 lopussa. Nuorten tulospohjaisten pilottien tavoitteena oli edesauttaa nuorten työllistymistä, kouluttautumista ja yrittäjyyttä sekä antaa tukea kasvupalvelumarkkinoiden rakentumiselle. Hankinnan alkuvaiheessa oletettiin, että palvelut siirtyvät vuoden 2021 alusta alkaen maakunnille ja, että TE-palvelut toteutettaisiin järjestäjä-tuottaja-mallia hyödyntämällä. Tulospohjaisilla palveluilla oli näin ollen tarkoitus tukea kasvupalvelu-uudistusta suuntaamalla hankintoja erilaisiin kohde-ryhmiin ja parantamalla asiakasohjausta, palkkioperusteita sekä hankintaprosessia. (Oosi ym. 2020, 9.)

6.3 Nuoret töihin! -palvelu

Nuoret töihin! -palvelu oli osa valtakunnallista tulosperusteista hankintaa, jonka Etelä-Savon ELY-keskus hankki kahdeksalle ELY-alueelle: Etelä-Savo, Kaakkois-Suomi, Lappi, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa ja Satakunta. Palvelun järjestäjinä toimivat edellä mainittujen alueiden TE-toimistot ja ELY-keskukset. Palvelun kohderyhmänä olivat, alle 30-vuotiaat työttömät työnhakijat, joiden oli TE-toimiston tai Ohjaamon tekemän palvelutarvearvion mukaan mahdollisuus työllistyä avoimille työmarkkinoille sekä tutkintoon johtavasta koulutuksesta vuoden sisällä valmistuvat ja alle 30-vuotiaat nuoret, jotka olivat opiskelijoina ammatillisissa erityisoppilaitoksissa (Oosi ym. 2020, 17–18). Etelä-Savon palvelussa toimii kolme palveluntarjoajaa; Bovallius Palvelut Oy, KasvuEsedu Oy ja Tamora Oy. Palvelun käytännön toimintaa ohjasi palvelun ohjausryhmä, johon kuului edustaja jokaisesta palveluntuottajaorganisaatiosta, Etelä-Savon TE-toimistosta sekä Etelä-Savon ELY-keskuksesta.

Palveluilla pyrittiin edistämään nuorten työllistymistä avoimille työmarkkinoille tai työllistämään itsensä yrittäjänä. Nuori toimi yhdessä valitsemansa palveluntarjoajan kanssa etsien hänelle parhaiten sopivia keinoja työllistymiseen. Asiakkaan oli mahdollista olla palvelun piirissä maksimissaan 6 kuukautta. Tulosperusteisuus palvelussa tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajalle maksetaan nuoren saavuttamasta tuloksesta. (ELY-keskukset 2019.) Maksettavat tulospalkkiot oli porrastettu saavutetun tuloksen mukaan. Suurin tulospalkkio maksettiin, jos asiakas työllistyi toistaiseksi voimassa olevaan tai yli 6 kuukautta kestäväseen työsuhteeseen. Tulospalkkio oli mahdollista saada myös, jos asiakas laati liiketoimintasuunnitelman, joka johti yritystoiminnan aloittamiseen, työllistyi vähintään 1–3 kuukautta kestäväseen osa-aikaiseen työsuhteeseen tai aloitti TE-toimiston ja työnantajan yhdessä järjestämän RekryKoulutuksen. Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelussa aloitti yhteensä 336 asiakasta, joista palvelun aikana tai palvelun päättämistä seuranneen kolmen kuukauden seurantajakson aikana, 4 prosenttia aloitti koko- tai osa-aikatyön ja 6 prosenttia jonkin koulutuksen. Oman tai perheen yritystoiminnan aloitti puolestaan 2 prosenttia palveluissa aloittaneista asiakkaista. (Oosi ym. 2020, 64–67.)

7 TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimusten toteuttamisprosessi. Luvussa kuvataan myös kyselylomakkeen ja haastattelujen laatimista sekä esitetään tutkimuksista saadut tulokset.

7.1 Kyselyn toteuttaminen

Idea kyselytutkimuksen tekemiseen tuli jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa keväällä 2019, kun opinnäytetyön aihe ja rakenne alkoivat hahmottua. Työhön oli tärkeää saada kaikkien Nuoret töihin! -palvelussa mukana olevien osapuolien näkemys, niin, että vastaaminen olisi nopeaa ja helppoa ja että vastauksia voisi myös hyödyntää myöhemmin tehtävien haastattelujen suunnittelussa. Näin ollen työssä päädyttiin tekemään kyselytutkimuksen palvelun aikaisesta muutosjohtamisesta, muutosviestinnästä ja palvelun kehittämiskohteista. Kyselytutkimuksen laatiminen aloitettiin maaliskuussa 2020 tutustumalla muutosjohtamisesta tehtyihin tutkimuksiin ja tutkimusmenetelmiä käsittelevään kirjallisuuteen. Kyselyn laadinnassa hyödynnettiin samasta aihepiiristä tehtyjä opinnäytetöitä ja kyselyjä, toimeksiantajaorganisaation asiantuntijan kommentteja sekä ohjaavan opettajan mielipiteitä.

Kyselyn taustakysymykset käsittelevät vastaajan taustaorganisaatiota, tehtävää nykyisessä organisaatiossa ja roolia Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelussa. Edellä mainitut taustakysymykset on valittu, koska kyselyn avulla haluttiin tutkia, onko taustaorganisaatiolla tai palvelun roolilla vaikutusta siihen, minkälaiseksi hankintayksikön muutosjohtaminen ja viestintä on koettu palvelun aikana ja mitä osa-alueita palvelun käyttöönotossa pitäisi kehittää. Tutkimuksen avulla haluttiin myös saada tietoa siitä, onko vastaajan asemalla organisaatiossa vaikutusta kokemukseen muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä tai kehittämiskohteista. Itse kysymysten laatiminen vei odotettua enemmän aikaa, kun niiden laadinnassa piti ottaa huomioon tutkimusongelmat, työn tavoitteet sekä haastateltavien taustat. Kysymysten muotoilua helpotti kuitenkin toimeksiantajaorganisaatiossa työtä ohjaavan henkilön kanssa käydyt keskustelut ja niissä kysymyksistä saatu palaute.

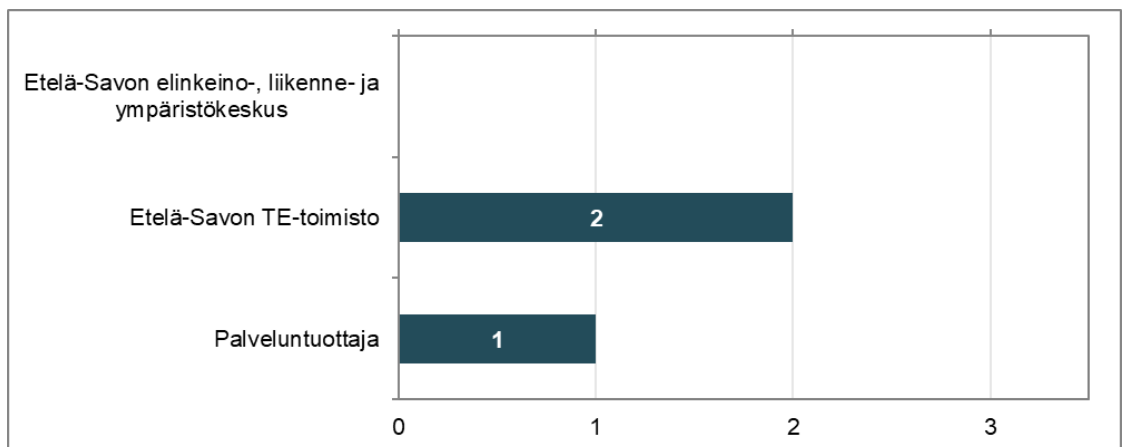
Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmän kautta. Itse kyselyn tekeminen järjestelmään sujui helposti ja nopeasti, sillä Webropol -järjestelmästä oli jo aiempaa käyttökokemusta. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse 4.5.2020 Etelä-Savon TE-toimistossa, Etelä-Savon ELY-keskuksessa ja palveluntuottajaorganisaatioissa yhteensä kuudelle henkilölle, jotka olivat toimineet palvelussa vastuu- tai yhdyshenkilöinä. Heitä pyydettiin puolestaan välittämään kyselylinkki omassa organisaatiossaan niille henkilöille, jotka olivat työskennelleet Nuoret töihin! -palvelussa. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui tämä joukko, koska heillä on käytännön kokemusta Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun toteuttamisesta ja kyselyn avulla haluttiin realistista tietoa palvelun mahdollisista kehittämiskohteista. Kyselyyn vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa, 15.5.2020 saakka. Kyselyn puolivälin jälkeen 12.5.2020 lähetettiin muistutus kaikille kuudelle henkilölle, joille oli lähetetty kysely 4.5.2020. Kysely oli avattu kuusi kertaa ja neljä henkilöä oli aloittanut vastaamaan kyselyyn. Yksi vastaajista ei ollut kuitenkaan lähettänyt vastauksia. Vastauksia saatiin yhteensä kolme kappaletta. Palveluntuottajaorganisaatioissa palvelun parissa työskenteli noin yhdeksän henkilöä, TE-toimistossa kaksi yhdyshenkilöä ja ELY-keskuksessa yksi yhdyshenkilö. TE-toimistossa asiakasohjauksen parissa työskentelevien asiantuntijoiden tarkka määrä ei ole tiedossa. Palvelun parissa on siis työskennellyt noin 12–15 henkilöä. Näin ollen kyselyn arvioitu vastausprosentti on 20–25. Vastauksien pieni määrä johtunee osittain siitä, että kysely toteutettiin koronaepidemian aikana, joka lisäsi merkittävästi työttömien tai lomautettuna olevien asiakkaiden määrää Etelä-Savon TE-toimistossa, jolloin siellä työskentelevät henkilöt ovat olleet hyvin kiireisiä. Vaikutuksensa lienee ollut myös sillä, että palvelu päättyi vuoden 2019 lopussa ja kysely toteutettiin vasta toukokuun alussa 2020. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä 3.

Vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin touko-elokuun 2020 aikana ja vastauksia hyödynnettiin asiantuntijoille tehtyjen haastattelujen suunnittelussa. Tulokset on analysoitu Webropol-järjestelmän tuottamaa valmista Excel-muotoista aineistoa hyödyntäen. Webropol-järjestelmän avulla on myös mahdollista suodattaa ja jakaa tietoja monin eri tavoin, mikä auttoi merkittävästi tulosten analysoinnissa. Lopullinen analyysi ja johtopäätösten kirjoitus on tehty elo-

syyskuussa 2020. Webropol -järjestelmästä saatavat valmiit Excel-taulukot ja kuvaajat auttoivat tulosten analysoinnissa merkittävästi. Myös vastausten pieni lukumäärä helpotti tulosten käsittelyä. Kaikki monivalintakysymysten vastauksista tehdyt graafiset kuvaajat ovat luettavissa luvussa 7.3 Kyselyn tulokset ja analysointi.

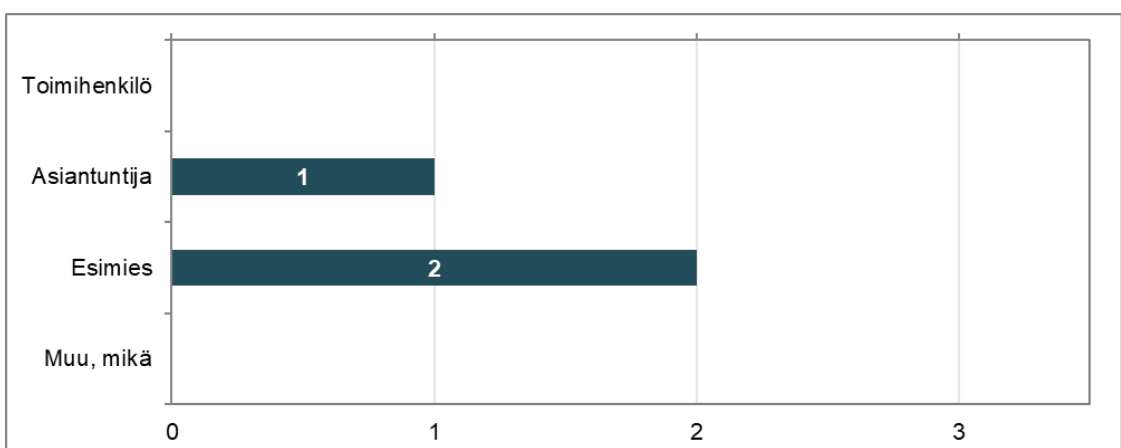
7.2 Kyselyn tulokset ja analysointi

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen tulokset kysymysten esittämisjärjestyksessä. Ensin käsitellään kyselyn taustakysymykset ja sitten monivalintakysymykset, jossa vastaaja valitsi sopivan vaihtoehdon 6-portaisella asteikolla. Lopussa on käsitelty myös avoimeen kysymykseen saadut vastaukset.



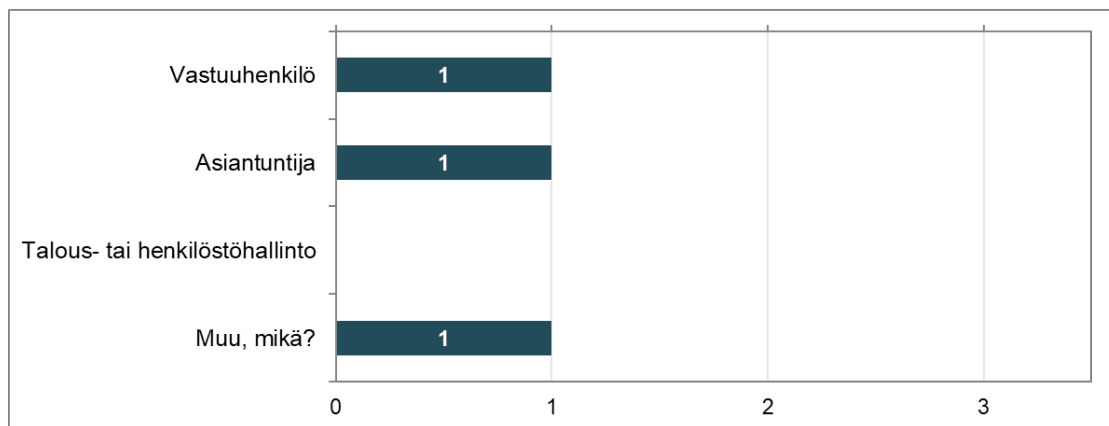
Kuva 6. Vastaajien taustaorganisaatio (N=3)

Vastaajilta kysyttiin ensin heidän taustaorganisaatiotaan. Vastaajista 2 oli Etelä-Savon TE-toimistosta ja 1 palveluntuottajaorganisaatiosta. Etelä-Savon ELY-keskuksesta ei ollut yhtään vastaajaa.



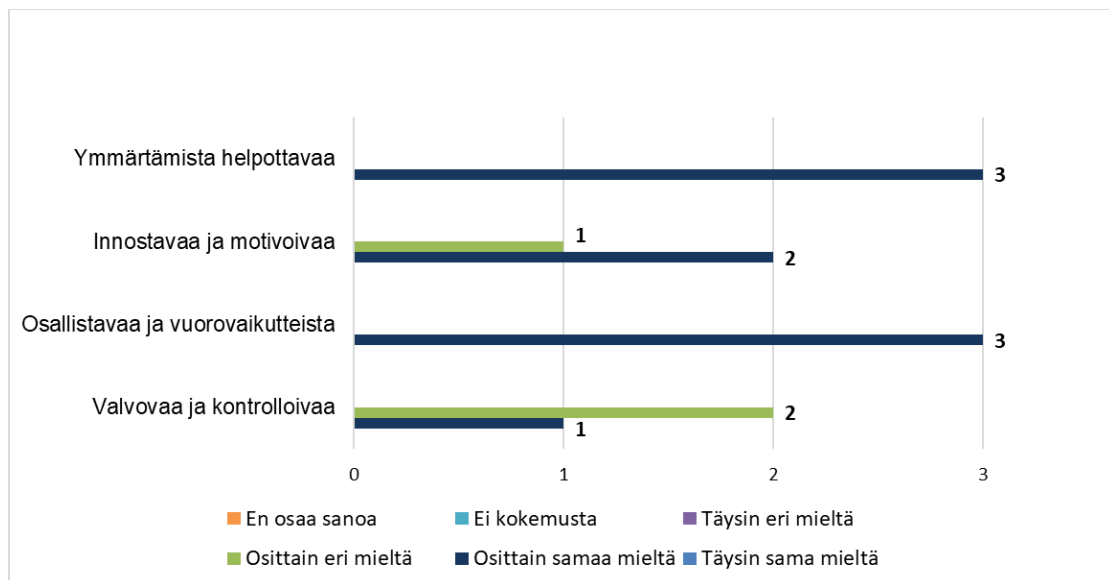
Kuva 7. Nykyinen tehtävä organisaatiossa (N=3)

Seuraavana taustakysymyksenä oli nykyinen tehtävä organisaatiossa. Vastaukset jakoutuivat niin, että vastaajista 1 työskenteli asiantuntijatehtävissä ja 2 esimiestehtävissä.



Kuva 8. Rooli Nuoret töihin! -palvelussa (N=3)

Viimeinen taustakysymys koski roolia Nuoret töihin! -palvelussa. Vastaajista 1 oli työskennellyt palvelussa vastuuhenkilönä ja 1 asiantuntijana. Yksi henkilö työskenteli muissa tehtävissä eli palveluun ohjauksesta vastaavana.

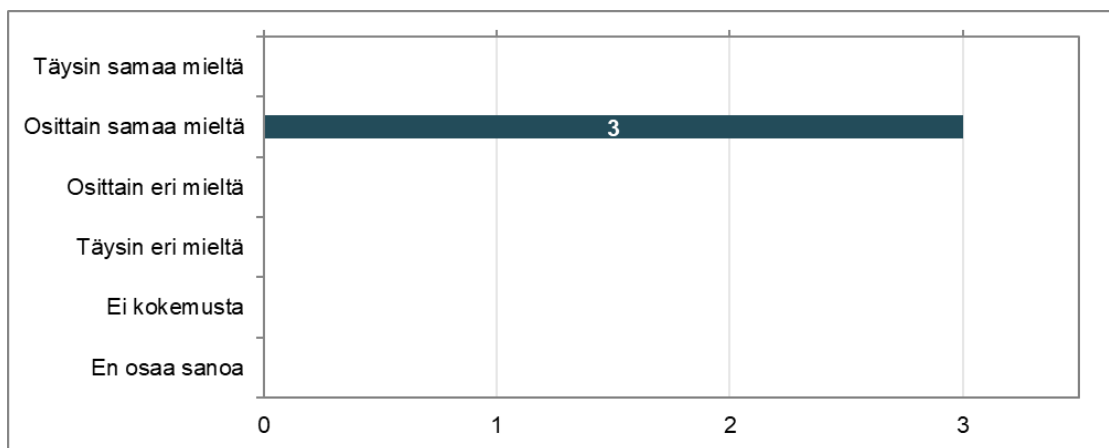


Kuva 9. Palvelun hankkijan muutosjohtaminen palvelun aikana (N=3)

Ensimmäinen monivalintakysymys koski hankkijan muutosjohtamista palvelun aikana. Kaikki kyselyyn vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että hankintayksikön muutosjohtaminen palvelun aikana oli ymmärtämistä helpottavaa sekä osallistavaa ja vuorovaikutteista. Vastaajista 1 oli osittain eri mieltä ja 2

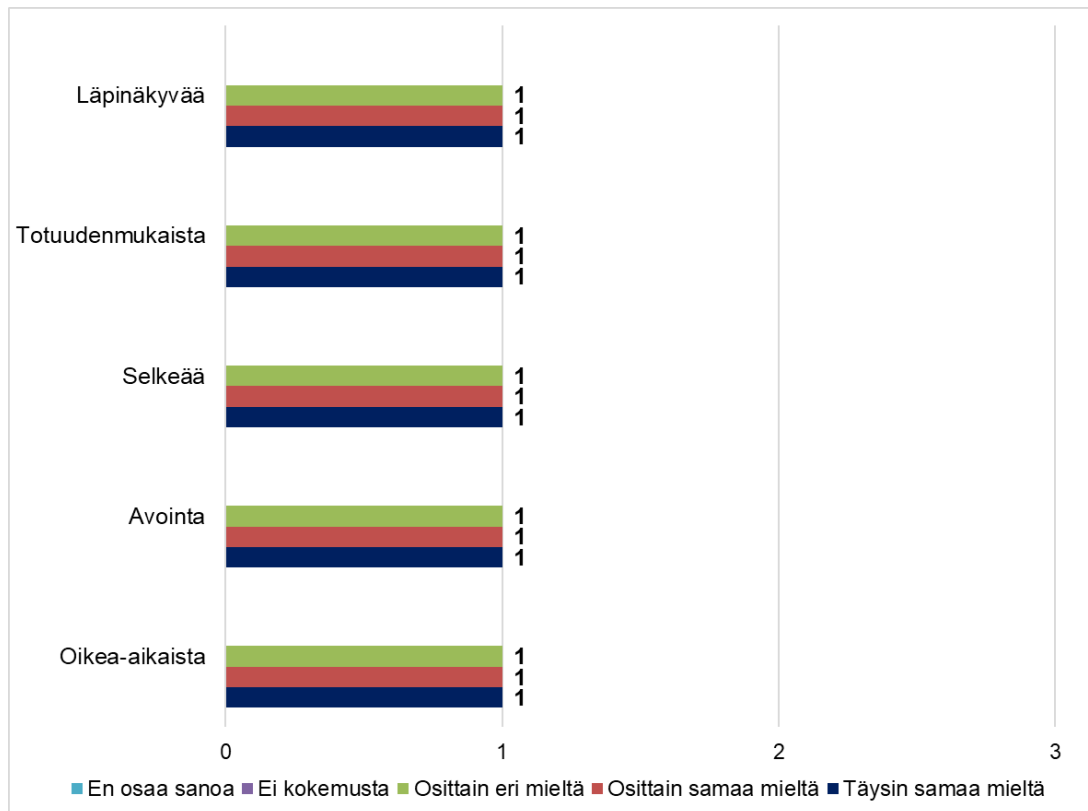
osittain samaa mieltä siitä, että muutosjohtaminen oli innostavaa ja motivoivaa. Vastaajista 2 oli osittain eri mieltä ja 1 osittain samaa mieltä siitä, että hankintayksikön muutosjohtaminen oli valvovaa ja kontrolloivaa.

Taustaorganisaation, työtehtävän tai Nuoret töihin! -palvelun, roolin perusteella tuloksia tarkasteltaessa vastauksissa ei ollut kovinkaan paljon eroavaisuuksia. Muutosjohtaminen on koettu esimiesten osalta saman aikaisesti hie- man valvovaksi ja kontrolloivaksi sekä innostavaksi ja motivoivaksi. Muutoin muutosjohtaminen on ollut heidän mielestään enemmänkin ymmärtämistä hel- pottavaa, innostavaa ja motivoivaa sekä osallistavaa ja vuorovaikutteista. Asi- antuntijatehtävissä työskennellyt vastaaja osittain eri mieltä vain siitä, että muutosjohtaminen oli valvovaa ja kontrolloivaa. Myös hänen kokemuksensa muutosjohtamisesta on siis ollut enemmänkin positiivinen kuin negatiivinen.



Kuva 10. Koko ajan oli selvää kuka muutoksia johtaa, tai keneen voi olla yhteydessä palveluun liittyvissä asioissa (N=3)

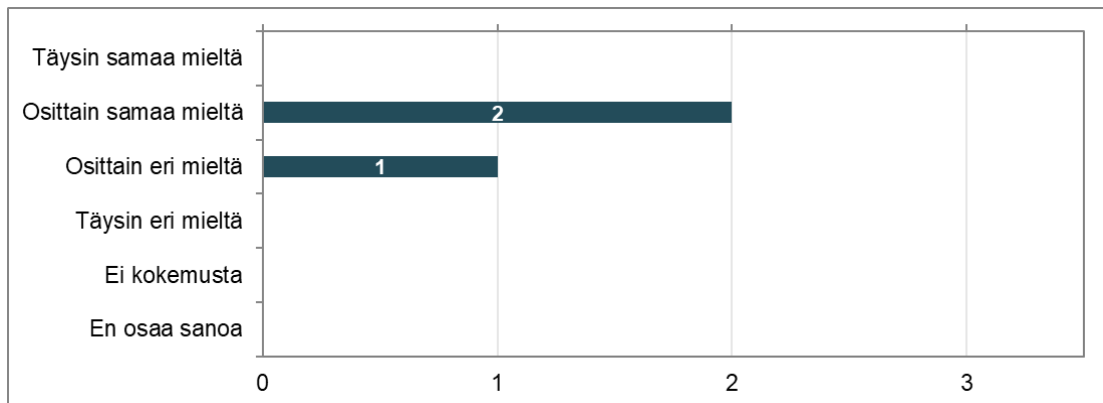
Kysymyksen 5 kohdalla kaikki kyselyyn vastaajat olivat vastanneet samalla tavalla. He olivat osittain samaa mieltä siitä, että koko ajan oli selvää, kuka muutoksia johtaa ja keneen voi olla yhteydessä palveluun liittyvissä asioissa.



Kuva 11. Palvelun toteuttamiseen vaikuttava muutosviestintä oli (N=3)

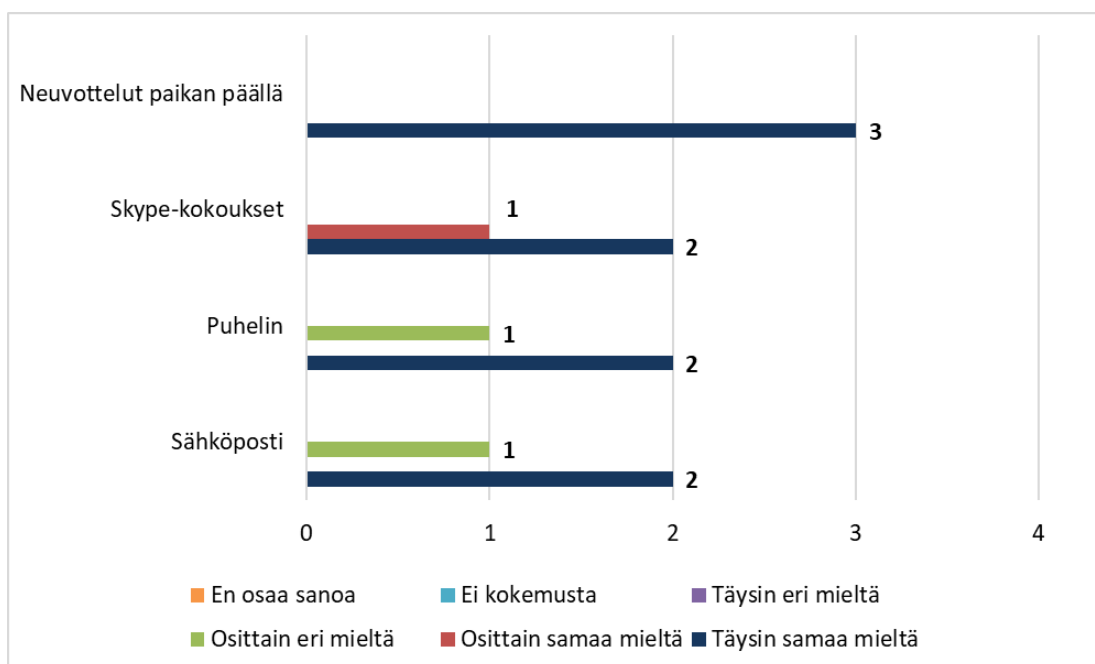
Muutosviestintä oli jakanut vastaajien mielipiteitä. Vastaajista 1 oli täysin samaa mieltä siitä mieltä, että palvelun toteuttamiseen vaikuttava muutosviestintä läpinäkyvää, totuudenmukaista, selkeää, avointa ja oikea-aikaista. Sama osuus vastaajista eli 1 oli osittain samaa mieltä ja 1 oli osittain eri mieltä palvelun toteuttamiseen vaikuttavasta muutosviestinnästä.

Taustamuuttujien perusteella tarkasteltuna eroavaisuuksia oli saman organisaation sisällä sekä esimiesasemassa ja asiantuntijaroolissa työskentelevien henkilöiden välillä. Tämän kysymyksen kohdalla eroja oli nähtävissä myös Nuoret töihin! -palvelun -roolin osalta. Muutosviestintä oli koettu erityisen myönteisenä palveluntuottajaorganisaatiossa, joka oli täysin samaa mieltä annetuista väittämistä. Etelä-Savon TE-toimiston sisällä muutosjohtaminen oli koettu hieman eri tavalla. Vastaajat olivat sekä osittain eri mieltä, että osittain samaa mieltä annetuista väittämistä. Esimiesasemassa ja vastuu- tai palveluun ohjauksesta vastaava henkilö olivat kokeneet palvelun muutosviestinnän positiivisemmin, kuin asiantuntijatehtävässä oleva vastaaja, joka oli osittain eri mieltä kaikista annetuista väittämistä.



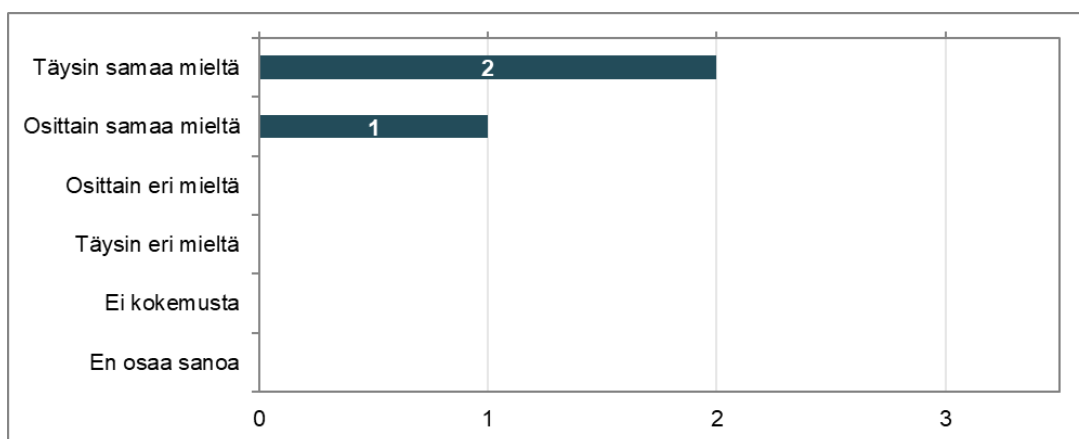
Kuva 12. Palvelun aikana tehdyt muutokset perusteltiin ymmärrettävästi (N=3)

Kysymyksessä 7 kysyttiin palvelun aikana tehtyjen muutosten perusteluista. Vastaaajista 2 oli osittain samaa mieltä siitä ja 1 osittain eri mieltä siitä, että palvelun aikana tehdyt muutokset perusteltiin ymmärrettävästi. Taustaorganisaatioittain tarkasteltuna vastauksissa ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Eroja oli havaittavissa kuitenkin esimiestehtävissä ja asiantuntijana työskentelevien välillä sekä palvelun roolin osalta. Molemmat esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt sekä vastuuhenkilönä tai asiakasohjauksesta vastaavan roolissa olleet vastaajat olivat kokeneet muutosten perustelemisen myönteisemmin, kuin asiantuntija.



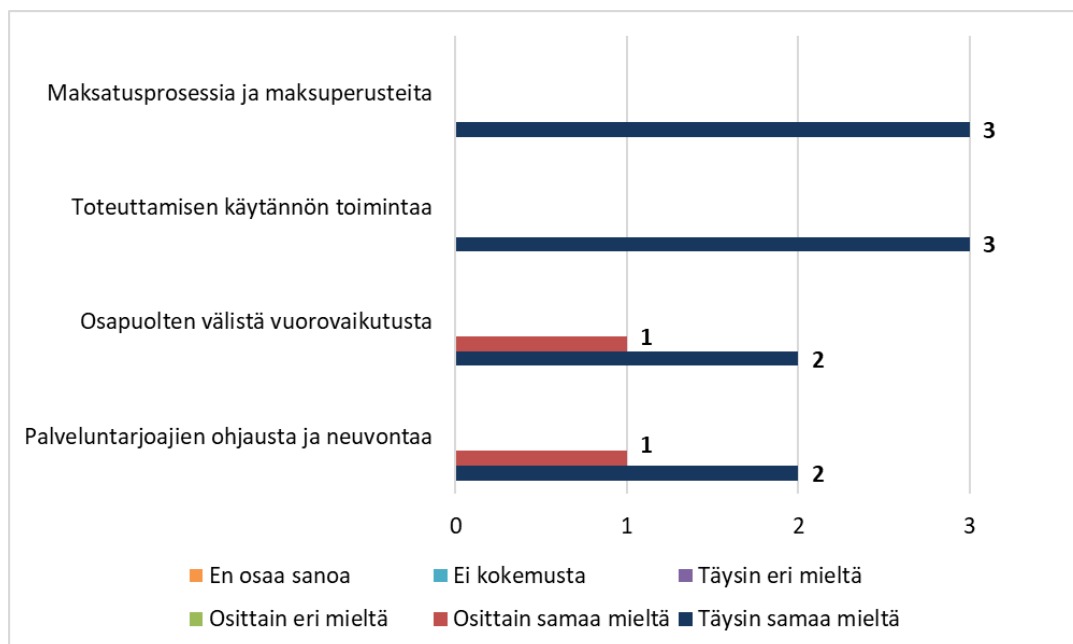
Kuva 13. Palveluun viestintään sopivia välineitä olivat (N=3)

Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että neuvottelut paikan päällä olivat sopiva viestintäväline palvelun aikana. Vastaajista 2 oli täysin samaa mieltä, että myös Skype-kokoukset, puhelin ja sähköposti soveltuvat palvelun viestintään. Skype-kokousten osalta yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä soveltuvuudesta palvelun viestintään. Vastaajista myös 1 oli osittain eri mieltä puhelimen ja sähköpostin soveltuvuudesta palvelun viestintään. Esimiehet tai palvelussa vastuuasemassa olevat kokivat kaikki välineet paremmin soveltuvina, kuin asiantuntijana omassa organisaatiossa tai palvelussa työskennellyt henkilö.



Kuva 14. Palvelun kehittämiseen oli mahdollista osallistua palvelun toteuttamisaikana (N=3)

Vastaajien enemmistö eli 2 oli täysin samaa mieltä siitä, että palvelun kehittämiseen oli mahdollista osallistua palvelun toteuttamisaikana. Vastaajista 1 oli osittain eri mieltä asiasta. Taustamuuttujien perusteella ei ollut suuria eroja siinä, miten asia koettiin. Vastaajat olivat siis lähes yhtä mieltä myös siitä, että palvelun kehittämiseen on ollut mahdollista osallistua.



Kuva 15. Tuloperusteisen palvelun käyttöönottamisessa pitäisi vielä kehittää (N=3)

Viimeisenä monivalintakysymyksenä oli kysymys koskien tuloperusteisen palvelun käyttöönoton kehittämistä. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että palvelun käyttöönotossa pitäisi vielä kehittää maksatusprosessia ja maksuperusteita. Vastaajista myös 2 oli samaa mieltä siitä, että palvelussa pitäisi vielä kehittää osapuolten välistä vuorovaikutusta sekä palveluntarjoajien ohjausta ja neuvontaa. Näistä osittain samaa mieltä oli 1 vastaajista. Taustaorganisaatiosta, työtehtävistä tai Nuoret töihin! -palvelun, roolista riippumatta kaikki olivat pääosin täysin samaa mieltä siitä, että tuloperusteisen palvelun käyttöönotossa tulee vielä kehittää kaikkia kysymyksessä mainittuja osa-alueita.

Viimeisenä oli avoin kysymys ”Muita ajatuksia tai ehdotuksia tuloperusteisten palvelujen kehittämiseen liittyen.” Avoimeen kysymykseen oli vastannut yksi esimiesasemassa työskentelevä henkilö, jonka mielestä: *”Palvelu oli hyvä. Hankintaan olisi pitänyt varata enemmän aikaa ja ottaa mukaan jo aiemmin hankinnan varsinaiset käyttäjät eli TE-toimistojen asiantuntijoita ja palveluntuottajia”*.

7.3 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön osana toteutettiin syventävät teemahaastattelut Etelä-Savon TE-toimiston ja Etelä-Savon ELY-keskuksen asiantuntijoille. Haastateltavaksi

valittiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelua. Haastattelujen tekeminen oli selvää jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa, koska opinnäytetyön aiheesta haluttiin saada syvällistä tietoa. Haastattelujen suunnittelussa käytettiin apuna aiemmin tehtyjä haastattelututkimuksia samasta aihepiiristä sekä aiheeseen liittyvää menetelmäkirjallisuutta.

Kysymysten suunnittelu oli haastavaa, mutta niiden laatimista helpotti se, että kysymykset jaettiin työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kolmeen eri teemaan: 1) muutosjohtamiseen, 2) muutosviestintään ja 3) palvelun kehittämiseen. Teemojen avulla oli helpompi lähteä suunnittelemaan haastattelun runkoa ja esitettäviä kysymyksiä. Suunnittelussa käytettiin apuna myös aiemmin tehtyä kyselyä, josta poimittiin syvennettäviä aiheita. Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se antaa tilaa kysymysten tai teemojen esittämisjärjestykselle, mutta antaa kuitenkin tietyt raamit haastattelulle, mikä helpottaa tulosten analysointia verrattuna avoimeen haastatteluun. Haastattelu sisälsi avoimia kysymyksiä edellä mainituista teemoista sekä muutamia taustakysymyksiä. Kysymyksiä oli yhteensä 17 kappaletta. Haastattelulomake on tämän työn liitteenä 4.

Haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä 15.6.2020, 22.6.2020, 23.6.2020 ja 24.6.2020. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä asiantuntijaa, kaksi TE-toimistosta ja kaksi ELY-keskuksesta. Haastattelujen alussa oli kolme taustakysymystä: taustaorganisaatio, tehtävä organisaatiossa ja rooli Nuoret töihin! -palvelussa. Nämä kysymykset valittiin, koska ne olivat taustakysymyksenä myös tehdyssä kyselyssä ja koska myös haastattelujen osalta haluttiin nähdä, onko henkilön taustaorganisaatiolla, nykyisellä asemalla tai roolilla palvelussa vaikutusta siihen, miten palvelun käyttöönotto on koettu. Haastattelut etenivät valittujen teemojen mukaisessa järjestyksessä ja kysymykset esitettiin keskustelun etenemisen mukaan, kuitenkin niin, että kaikki kysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta. Haastattelurunko lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus palauttaa mielin palvelun aikaisia asioita, koska Nuoret töihin! -palvelun päättymisestä oli kulu- nut jo yli kuusi kuukautta. Jokaisen haastattelun aluksi alustettiin hieman teemoja ja sitä, miten ne liittyvät opinnäytetyöhön, jonka jälkeen aloitettiin

käymään haastattelukysymyksiä läpi. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja keskustelu oli luontevaa. Vastaajat myös pysyivät suuremmaksi osaksi hyvin asian ytimessä, joten heitä ei juurikaan tarvinnut johdatella takaisin aiheeseen. Etukäteen oli pelko siitä, että haastattelujen ajankohta näin pitkän ajan palvelun toteuttamisen jälkeen vaikuttaisi siten, että palvelun aikaiset tapahtumat eivät ole enää kovin hyvin muistissa. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin yllättävänkin paljon asioita, joita on mahdollista hyödyntää palvelujen kehittämisessä.

Ensimmäisenä haastateltiin ELY-keskuksessa työskentelevää henkilöä. Haastattelu eteni luontevasti ja syvällisesti pohdiskellen. Välillä keskustelu ajautui myös hieman kauemmas aiheesta, mutta siihen myös palattiin nopeasti tarkentavien kommenttien jälkeen. Haastattelun kesto oli noin tunnin ja se oli pisin kaikista neljästä haastattelusta. Toisessa haastattelussa haastateltiin TE-toimiston henkilöä. Myös tämä haastattelu sujui hyvin ja se eteni nopeasti. Vastaukset olivat hyvin tiivistettyjä ja napakoita ja vastaaja pysyi hyvin asiassa. Tämä haastattelu oli kestoaltaan lyhin ja kesti noin 29 minuuttia. Kolmas haastattelu oli kestoaltaan noin 40 minuuttia. Haastateltavan rooli ELY-keskuksessa heijastui vastauksiin ja kysymyksiä käsiteltiin sen vuoksi hieman laajemmalla perspektiivillä. Vastaaja kuitenkin otti huomioon vastauksissaan hyvin myös tämän tutkimuksen kohteena olevan Nuoret töihin! -palvelun. Neljännen haastattelun haastateltava työskenteli TE-toimistossa. Ilmapiiri oli hyvin rento ja vastaukset muotoutuivat keskustelun lomassa. Välillä haastattelu eteni hyvinkin polveilevasti ja hieman aiheesta harhautuen, mutta haastateltava toi silti esiin hyvin kehittämiskohteita. Haastattelun kesto oli toiseksi pisin ja kesti noin 45 minuuttia.

Haastattelujen tulokset litteroitiin elokuussa 2020 ja aikaa litterointiin kului noin 23 tuntia. Haastatteluvastaukset litteroitiin yleiskielisesti propositiotasolla, eli vastauksista kirjoitettiin puhtaaksi olennaisimmat asiat kirjakielellä. Lopullinen tulosten käsittely ja analyysi tehtiin syys-lokakuussa 2020 opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa. Tulokset on analysoitu osittain jo haastattelujen aikana tekemällä jokaisesta vastauksesta muistiinpanoja. Muistiinpanojen ja litteroitujen haastatteluvastausten avulla haastattelukysymyksistä tehtiin tiivistelmät,

käyttämällä tiivistämistekniikkaa. Tiivistelmistä sitten eriteltiin ja kerättiin opin-
näytetyöhön olennaisimmat asiat.

7.4 Haastattelujen tulokset ja analysointi

Haastattelujen tulokset on esitetty haastattelulomakkeen teemojen mukai-
sessa järjestyksessä. Ensimmäinen teema käsittelee muutosjohtamista, toi-
nen muutosviestintää ja kolmas palvelun kehittämistä ja käyttöönottoa. Tulok-
set on esitetty haastatteluista saatujen vastausten mukaan, eikä niihin ole si-
sällytetty omaa tulkintaa. Tulosten julkaisemisessa on myös huomioitu se, että
haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu.

7.4.1 Muutosjohtaminen palvelun aikana

Haastateltavien mukaan hyvä muutosjohtaminen on vuorovaikutteista ja kuun-
televaa. Johtamisessa täytyy olla henkilökohtainen ulottuvuus ja ihmisten täy-
tyy kokea, että heitä kuullaan ja kuunnellaan. Haastateltavat toivat esiin myös
erilaiset sähköiset foorumit tai tukipalvelut, joita johtamisessa tulisi hyödyntää.
Hyvän muutosjohtamisen katsottiin myös olevan ohjaavaa, innostavaa, osal-
listavaa ja yhteistyötä esimiesten, johdon, työntekijöiden ja kaikkien organi-
saatioon kuuluvien kesken. Muutosjohtamisen tulee antaa selkeät raamit sekä
tavoitteet ja visiot, jotta organisaatiossa tiedetään, mihin ollaan menossa.
Nämä pitäisi myös haastateltavien mukaan olla kirjattuna ylös, jotta kaikki osa-
puolet ovat niistä tietoisia. Hyvässä muutosjohtamisessa korostuu yhteinen
keskustelu ja mahdollisuus suunnitelmien päivittämiseen tai korjaamiseen, jos
ne on huomattu vääriksi. Näiden lisäksi hyvä muutosjohtaminen huomioi käy-
tettävissä olevat resurssit, tavoitteet sekä asetetun aikataulun kokonaissuun-
nittelussa. Myös muutos, jota haetaan, tulee olla selkeä. Hyvä muutosjohtaja
kuuntelee ja arvostaa alaisiaan sekä ottaa ajoissa mukaan ne henkilöt, joita
muutos koskettaa ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa sellaisiin asioihin, joihin
voi vaikuttaa. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että muutosjohtamisessa
johtajan oman persoonan merkitys korostuu. *”Jos muutosjohtamisesta puhu-
taan, niin kyllä se johtajan oma persoona vaikuttaa todella paljon siihen, että
onnistuuko tämä muutos ja saako hän tämän porukan sitä kohti, mitä tavoitel-
laan.”* ELY-keskuksen vastauksissa korostui kuunteleminen ja vuorovaikuttei-
suus ja TE-toimiston vastauksissa puolestaan osallistaminen. Lähes kaikissa

vastauksissa tuli esiin henkilökohtaisuus, osallistaminen ja kaikkien osapuolten kuunteleminen.

Erityisesti palvelun käyttöönottovaiheessa muutosjohtamiselta toivottiin selkeitä tavoitteita ja näkemystä siitä, miten palvelua viedään eteenpäin sekä selkeää roolitusta ja resurssien huomioimista. Vastuiden tulee myös määriteltä selkeästi, niin, että jokainen tietää omat vastuunsa ja tehtävänsä. Vastauksista nousi esiin myös ennalta valmistautuminen ja ajan antaminen tekijöille. *”Muutosjohtaminenkin ja sen toimeenpano vaatii myös sitä ennakoivaa valmistautumista ja sellaista näkemystä, että miten tätä nyt lähdetään viemään eteenpäin.”* Käyttöönottovaihe edellyttää lisäksi innostavaa, avointa ja osallistavaa johtamista, jotta kaikki palvelussa mukana olevat saadaan mukaan yhteistyöhön ja ottamaan palvelun omakseen. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yhteinen tekeminen on tulosperusteisen palvelun käyttöönotossa tärkeää, mutta jonkun täytyy kuitenkin johtaa toimintaa ja olla vetovastuussa. ELY-keskuksen vastauksissa korostui suunnittelu, roolitukset ja tavoitteiden selkeys. TE-toimiston vastaajat painottivat puolestaan innostamista ja henkilöiden mukaan ottamista jo palvelun alku- tai suunnitteluvaiheessa. *”Kyllä se pitää olla siinä alussa heti sellaista innostavaa, sellaista, että saa kaikki, esimerkiksi kaikki asiantuntijat mukaan heti yhteistyöhön.”*

Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun muutosjohtamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä ja käyttöönoton osalta se koettiin riittäväksi. Haastateltavat kokivat, että palvelun toteuttaminen oli vuorovaikutteista ja osapuolet halusivat aidosti tehdä yhdessä. *”Minusta tässä oli kyllä ihan semmoinen oiva malli ja yhteinen näkemys siitä koko asiasta. Puhallettiin yhteen hiileen koko ajan, kun tätä vietiin eteenpäin.”* Palvelussa kehitetty ohjausryhmä-malli koettiin myös toimivaksi. Negatiivisena koettiin kuitenkin palvelun käyttöönottamisen tiukka aikataulu, jonka vuoksi suunnitteluun ei ollut riittävästi aikaa. *”Kun tämä tuli aika nopealla aikataululla, niin minusta tuntui, että ei ollut aikaa oikeastaan kenelläkään tehdä loppuun asti tai ehkä miettiä, että miten tämä pitäisi nyt niin kuin viedä eteenpäin tai miten tämä pitäisi aloittaa.”* Samoin roolitukset koettiin ainakin alussa hieman epäselväksi molempien organisaatioiden taholta. TE-toimistossa toivottiin, että asiantuntijoita, jotka tekevät työn voisi osallistaa hieman enemmän, jotta heidän näkemyksensä tulisi paremmin esiin. Hankintayksikön

johtaminen ei kuitenkaan saanut kritiikkiä. ELY-keskuksen vastauksissa näkyi organisaation koordinoiva rooli ja vastuu hankintasopimuksen toteutumisesta, mutta sielläkin korostettiin yhteistyön ja ohjasryhmätyöskentelyn merkitystä ja tuotiin esiin, että tämän palvelun osalta ei haluttu pitää yllä minkäänlaista valta-asemaa vaan pyrittiin yhteiseen sopimiseen ja siihen, että kaikilla olisi matala kynnyks yhteidenpitoon.

Erityisesti tulosperusteisen palvelun muutosjohtamisessa tulisi vastaajien mielestä kehittää vielä ihmisten innostamista ja osallistamista. *”Jollain keinoin täytyy saada niin kuin se joukko, jotka ovat tätä tekemässä, innostettua mukaan. Että se on ihan niitä ensimmäisiä tehtäviä.”* Palvelun toteuttaminen vaatii myös kaikilta heittäytymistä ja epävarmuuden sietämistä, koska asioita opitaan matkan varrella, eikä kaikkia vastauksia ole alkuvaiheessa tiedossa. Roolitus ja henkilöiden persoonat ja asema omassa organisaatiossa ovat ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka palvelu saadaan toimimaan. Muutosjohtamiselta toivottiin myös lisää selkeyttä ja suunnitelmallisuutta sekä aikaa suunnitteluun ja perehtymiseen. *”Kyllä siihen pitäisi olla niin kuin riittävästi aikaa kaikilla perehtyä siihen asiaan, niin kuin useista näkökulmista. Ja tavallaan saada se ihan normaaliksi käytännöksi, että se ei olisi mitään uutta tai lisätehtävää tai sellaista.”* Prosessit tulee myös olla mietittynä valmiiksi jo ennen käytännön toteuttamista: *”Vielä sitä selkeyttä ja sitä suunnitelmallisuutta. Jotenkin, että on mietitty alusta loppuun asti ne prosessit.”*

7.4.2 Muutosviestintä palvelun aikana

Muutoksista tulisi viestiä palvelun aikana selkeästi ja ymmärrettävästi ja nopeasti. Tavoitteet ja perustelut tulisi viestiä niin, että kaikki ymmärtävät ne. Viestinnässä tulisi kuitenkin korostaa tulevaisuutta ja sitä, että mennään eteenpäin. *”Hetimitun tulee jotain, niin heti viestittäisiin siitä, tehtäisiin se selkeästi, semmoisella kielellä, että kaikki ymmärtävät sen ja sitten, että siinä olisi tavoite ja että perustelut olisivat selkeät. Ja sitten, että mentäisiin kuitenkin eteenpäin, että ei jäätäisi jauhamaan jotakin asiaa, vaan että mentäisiin eteenpäin siinä asiassa.”* Viestinnän asiantuntijoita kannattaisi myös hyödyntää viestinnässä. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että hyvä muutosviestintä edellyttää selkeää ja hyvää viestintäsuunnitelmaa ja viestinnälle tulee olla

varattuna oma budjetti. Osapuolien viestinnän roolit ja vastuut tulisi myös olla selkeät. Viestinnässä käytettävät välineet sekä alustat pitäisi miettiä etukäteen, niin, että tieto olisi kaikkien saatavissa. Haastateltavat kokivat TE-hallinnon sisäisen Yammer-ryhmän olevan toimiva väline erityisesti muutosten viestinnässä. Toimiviksi koettiin myös yhteiset Skype-kokoukset, joka oli vastaajien mielestä vuorovaikutteinen tapa viestiä. Konkreettisten ja käytännön asioiden viestinnässä myös ohjausryhmällä on tärkeä merkitys. TE-toimistosta haastatellut henkilöt toivoivat lisää hallinnon välistä viestintää, erityisesti TE-toimiston asiantuntijoille. ELY-keskuksen vastaajat toivoivat puolestaan lisää suunnitelmallisuutta.

Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että viestintää oli palvelun aikana riittävästi ja oikeiden välineiden kautta. Julkista viestintää olisi kuitenkin voinut olla enemmän. *”Tästä roolista, kun katsoo, kun oli jotenkin niin lähellä seuraamassa sitä, niin oli. Minun mielestäni oli. Jos nyt sisäistä viestintää ajattelee. Tietysti ulospäin olisi voinut viestiä enemmänkin.”* Myös tuloksista olisi myös voinut viestiä enemmän esimerkiksi sähköpostitse ja Internet-sivujen kautta. ELY-keskuksen vastaajat olivat vastausten perusteella tyytyväisempiä viestintään ja sen määrään. Heidän mielestään se oli ollut riittävää. TE-toimistossa koettiin, että osalle viestintää oli riittävästi, mutta ei välttämättä ihan kaikille. *”Osalle oli. Mutta jotenkin... Tietysti viestintä on aika hankalaa, että kaikki eivät joka tapauksessa sitä viestiä saa, vaikka viestittäisi millä.”* TE-toimistossa toivottiin myös enemmän ELY-keskuksen ja TE-toimiston yhteisiä foorumeja ja keskusteluja sekä asiantuntijoita mukaan keskusteluihin. Viestintä pelkästään sähköpostin tai Intranetin kautta ei katsottu olevan riittävää.

Palvelun aikaista vuorovaikutusta ja viestintää palvelun eri sidosryhmien (ELY, TE-toimisto, palveluntuottajat) välillä vastaajat kehittäisivät palvelun aikana kehitettyjen toimintatapojen ja mallien mukaisesti. Palvelun aikana kehitetty ohjausryhmämalli sai vastaajilta kiitosta, ja sitä onkin hyödynnetty myös muissa palveluhankinnoissa Nuoret töihin! -palvelun jälkeen. *”Se malli, mitä tässä Nuoret töihin -kokonaisuudessa silloin, niin kun lähdettiin tekemään, niin se tavallaan on jäänyt sitten ja se on edelleenkin saanut hyvää palautetta.”* Etelä-Savon palvelun osalta koettiin myös, että yhteistyö toimi kaikkien osapuolten välillä hyvin erityisesti sen vuoksi, että palvelun toteuttamiseen saatiin mukaan

oikeat henkilöt, joilla on suuri merkitys vuorovaikutukselle ja viestinnälle. Vastaajat kokivat myönteisenä asiana myös palvelun aikaiset seurantapalaverit, mutta niiden toimivuutta pitäisi vielä kehittää.

Vastaajien mielestä eri sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja viestintä edellyttää tiivistä yhteistyötä ja yhteydenpitoa. Asioista pitäisi myös puhua niiden oikeilla nimillä. Kaikilla osapuolilla pitäisi olla myös tuntemus yhdessä tekemisestä. Tärkeää on lisäksi, että kaikki ovat tietoisia siitä missä mennään esimerkiksi palvelun aikana huomattujen ongelmien ja niiden ratkaisujen tai asiakasohjauksen suhteen. Vastaajat toivoisivat vuorovaikutukselta ja viestinnältä enemmän yhteistä tutustumista ja sopimista siitä, mitä kukakin tekee, miten tietyt asiat hoidetaan ja keneen ollaan yhteydessä. Jatkossa olisi hyvä myös pohtia yhdessä ja selkeyttää palvelun tavoitteita, eli miksi sitä tehdään ja kenelle. Samoin jatkossa pitäisi myös entisestään tiivistää yhteydenpitoa kaikkien osapuolten kesken. Myös erilaisia sähköisiä välineitä kuten Teams ja Skype voisi myös hyödyntää palavereissa enemmän, koska niiden avulla kokousten järjestäminen on helppoa ja kaikkien on mahdollista osallistua paikasta riippumatta. Kritiikkiä sai TE-toimistossa käytössä oleva sähköinen asiointi, jonka yksi vastaajista ajatteli olevan liian byrokraattinen ja sen vuoksi se on voinut heikentää yhteydenpitoa asiakkaan tilanteesta palveluntuottajan ja TE-toimiston välillä. *”En tiedä hankaloittiko se välillä yksittäistä asiaa, hukkuiko se tänne meidän byrokratiamme rattaisiin se asiakas itse. Että, jos heidän olisi pitänyt nopeasti saada se tieto tai kysymys meille tänne, että miten tämän kanssa ja niin edelleen.”* Palveluntuottajien suuntaan yhteydenpito sen sijaan koettiin helpoksi ja heihin sai hyvin yhteyden. Lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä yhteistyön ja yhteydenpidon sekä merkityksestä vuorovaikutuksen onnistumiselle.

TE-hallinnon sisäisen eli ELY-keskuksen ja TE-toimiston välisen viestinnän koettiin ELY-keskuksessa onnistuneen resurssit ja kokonaisuuden huomioiden hyvin ja se onnistui jopa paremmin, kuin aiemmissa palveluhankinnoissa luontevan keskusteluyhteyden vuoksi. *”Minä olen sitä mieltä, että se onnistui ehkä paremmin, kun useissa muissa aikaisemmissa hankkeissa, juuri sen takia, että meillä oli tämä luonteva keskusteluyhteys ja se koettiin myöskin tärkeäksi. Ja se oli myöskin semmoinen foorumi, missä aina matkan varrella tuotiin niitä*

asioita keskusteluun.” Myös TE-hallinnon sisäiset palaverit ja Yammer-ryhmä koettiin toimiviksi sisäisessä viestinnässä. Yksi ELY-keskuksen vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että hänen osaltaan olisi voinut joitain asioita kuitenkin nostaa esiin hieman enemmän sisäisessä viestinnässä. ELY-keskuksen vastaajat myös kokivat valtakunnallisen viestinnän tukeneen TE-hallinnon sisäistä viestintää hyvin. TE-toimistossa puolestaan koettiin, että viestintää pitäisi vielä kaikin puolin kehittää ja erityisesti roolituksen osalta, vaikka ELY-keskuksen kanssa tehtiinkin tiivistä yhteistyötä. Palvelun ostajalta toivottiinkin vahvempaa roolia viestintään. *”Mutta ehkä se ELY:n viestintä, ostajan viestintä olisi ollut ihan hyvä täydennys tähän kaikkeen, vähän vahvemmin.*” Asiakasohjausta tekeville asiantuntijoille pitäisi myös viestiä enemmän, sillä TE-toimistossa koettiin aiemman ei niin hyvin sujuneen tulosperusteisen palvelun aiheuttaneen painolastia Nuoret töihin! -palvelulle, mikä vaikeutti asiantuntijoiden mukaan saamista TE-toimiston sisällä. *”Meillä oli ollut tätä ennen yksi tulosperusteinen, joka meni ehkä meidän asiantuntijoiden näkökulmasta ja TE-toimiston näkökulmasta vähän mönkään. Niin siinä oli ehkä vähän sitä painolastiakin. Se vaikutti sitten siihen, että miten meidän asiantuntijamme jaksoivat ottaa vastaan.*” Erityisesti palvelun aloitukseen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta sen toteuttamiseen saadaan kaikki mukaan. Lisäksi Etelä-Savon TE-toimiston omilla verkkosivuilla voisi jatkossa tiedottaa palveluista enemmän.

Kysyttäessä millaisella muutosviestinnällä voitaisiin edistää sitoutumista palvelun käyttöönottoon ja toteuttamiseen, vastaajat toivat esiin, että on paljon sattumasta ja onnenkaupasta kiinni toimivatko palvelun toteuttamisessa mukana olevien henkilökemiat. Tärkeintä on olla aidosti itse mukana ja kunnioittaa muita toimijoita. *”Kyllä siinä on varmasti semmoisesta asiasta kysymys, että oletko aito, aidosti itse siinä mukana. Ja kunnioitatko muita toimijoita, annatko heille sen arvon, minkä he ovat ansainneet.*” Onnistunut sitouttaminen vaatii myös päättäväisyyttä tehdä yhdessä ja onnistua. Erityisesti TE-toimistosta mukana olevien henkilöiden merkitys koettiin suureksi palvelun sitouttamisessa, koska heidän vastuullaan on esimerkiksi asiakasohjauksen toimivuus. Muutosviestintää tulee tehdä niin, että sillä saadaan osallistettua palveluun toteuttamiseen osallistuvat henkilöt jo suunnitteluvaiheessa. Tärkeää on myös luoda sellaiset suhteet kaikkien osapuolien välille, että viestit saadaan perille. *”Enemmän osallistetaan niitä ihmisiä jo heti alusta asti. Jos siellä*

suunnitteluvaiheessa jo osallistetaan näitä osallistujia siihen ja luodaan sellaiset suhteet, että tämä viestintä menee sitten perille. Että se on kiinnostavaa se aihe ja, että siitä halutaan ottaa sitä viestiä vastaan.” Viestinnän tulisi myös luoda vastaanottajalle sellainen tunne, että tämä viesti on juuri minulle. Sitouttaminen edellyttää selkeitä suunnitelmia, yhteistä ja avointa keskustelua sekä asioiden perustelua. Tiedon jakaminen ja asioiden yhdessä pohtiminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi, kun valmista tietoa ei välttämättä ole olemassa. Haastateltavat kokivat myös avoimen ilmapiirin olevat sitoutumista lisääväksi tekijä. *”Sellainen avoin keskustelu, niin sehän se sitä sitoutumista. Että, jos joku asia mietityttää, niin sitten niihin saa perustelut ja pystyy niitä yhteisesti jakamaan ja ihmettelemään ja tässä kun on kuitenkin uudesta palvelusta ja uuden palvelun käyttöönotosta kyse, niin jotenkin tulee sitä ymmärrystä, että ei välttämättä ole olemassa valmista tietoa, että se nyt pitää vaan tässä sopia ja miettiä.”* Toimimattomien asioiden tai linjausten muuttaminen pitäisi myös olla palvelun aikana mahdollista, jos vain kilpailutuksen ja sopimuksen raamit sen mahdollistavat. Haastateltavat toivat esiin myös sen, että jokaiselle toimijalle tulee löytää oma rooli tai tehtävä, jota hoidetaan. Osapuolet saadaan sitoutumaan palvelun toteuttamiseen, kun heille annetaan vastuuta ja heidän osaamistaan nostetaan esiin. *”Kun annetaan vaan ihmisille vastuuta ja osaamisen nostamista, että se on niin kuin se juttu.”*

7.4.3 Palvelun kehittäminen ja palvelun käyttöönotto

Kysyttäessä oliko Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelupilotissa jotain sellaisia vaiheita tai asioita, jotka olisi pitänyt suunnitella tai valmistella paremmin, haastateltavat nostivat esiin palvelun kohderyhmän. Kohderyhmän valintaa olisi pitänyt miettiä vielä tarkemmin ja valinta olisi myös pitänyt perustella paremmin. Valtakunnallisen hankinnan tiukka aikataulu ja se, että se annettiin ministeriöstä käsin, koettiin myös haastavana. Sen vuoksi Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun toimijoilla ei ollut kunnolla aikaa valmistautua palvelun toteuttamiseen. *”Minä en oikein tiedä mitä sille olisi tehtävänä sitten, kun tällaisella aikataululla ja ylhäältä päin johdettuna annetaan tämä, että se ei lähde sieltä alhaalta, vaan nimenomaan ylhäältä lähdetään tätä asiaa johtamaan. Että se on vähän semmoista äkkinäistä ja aika nopeasti täytyy muodostaa se mielikuva, että mitä tässä nyt ollaan tekemässä ja paljonko se vie aikaa ja mikä se*

oma rooli siinä on.” Palvelu saatiin kuitenkin käyntiin toimijoiden välisellä hyväällä yhteistyöllä. Yksi vastaaja nosti myös esiin koko palvelun prosessin, joka olisi pitänyt suunnitella paremmin. Samoin palvelun aikaiset vastuut ja roolitus kaipaivat tarkennusta. *”No ainakin se prosessi. Siinähan oli niissä vastuissa vähän sitä, että kuka tekee mitä seurantaa ja kuka hoitaa niitä laskun tarkastuksia, esimerkiksi nyt ELY ja TE-toimisto.”* Palvelun maksuperusteita ja kriteereitä olisi myös pitänyt jollain tavalla täsmentää. Tulospäätös ja uudenlainen tapa tehdä ja ajatella toivat lisäksi omat haasteensa. *”Tietysti uudenlaista ajattelua, mutta pitäisi kyllä olla selkeämmin ne, että mistä tuloksesta maksetaan.”* ELY-keskuksen vastauksissa näkyi selkeästi hankintayksikön rooli. Molemmat haastateltavat pitivät tiukkaa aikataulua ja resursseja selkeästi asiana, jota täytyisi vielä kehittää. TE-toimiston vastauksissa oli selkeästi nähtävissä heidän vastuunsa asiakasohjauksesta. Siellä toivottiin täsmennyksiä kohderyhmään sekä parempaa tuloksellisuutta yksittäisen asiakkaan näkökulmasta. Myös osapuolten välisiä kolmikantaisia neuvotteluja olisi hyvä olla enemmän. Molemmat organisaatiot olivat samaa mieltä siitä, että toimijoiden roolitus sekä maksuperusteet kaipaivat vielä täsmentämistä.

Haastattelussa oli myös kysymys liittyen haastateltavan omiin valmiuksiin tai osaamiseen liittyen tulospäätöksen palvelun toteuttamiseen ja koordinointiin. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että heillä ei ollut riittäviä valmiuksia tulospäätöksen palvelun toteuttamiseen tai koordinointiin. Vastaajat pärjäsivät hyödyntämällä aiemmin opittua ja olemassa olevaa osaamistaan. *”No ei varmasti ollut valmiina semmoisia. Tällaista en ole aikaisemmin tehnyt. Että siinä mitä tein, niin meni oikeastaan vaistonvaraisesti. Ei niinkään mihinkään teoriatietoon pohjautuen, eikä niinkään tämmöisiin aikaisempiin kokemuksiin pohjautuen, vaan se oli tämmöinen ”mutu” -tuntuma siitä, että mitä tässä ehkä kannattaa yrittää tai miten tätä kannattaa lähestyä.”* Itsensä kehittämisestä ja nykyisen osaamisen ylläpidosta koettiin olevan myös hyötyä. Yhteistyö- ja muuntautumiskyky sekä asioiden nopea omaksuminen koettiin tärkeäksi voimavaraksi, kun substanssiosaamisessa on puutteita tai valmista tietoa ei ole hyödynnettävissä. *”Joo, ei ollut riittävästi. Eikä ole yhäkään riittävästi. Mutta jatkuvastihan sitä oppii ja paljonhan tässäkin pitäisi olla vaan sitä aikaa jotenkin, että pystyy ottamaan asioita haltuun.”* Oma persoona ja heittäytyminen sekä nöyrä asenne helpottavat myös. Vastaajat toivoivat lisää koulutusta

erityisesti tulosperusteisten palvelujen hallinnoinnin osalta. *”Kyllä minusta tuntuu, että minä tarvitsen ainakin lisää jotakin siihen, että miten sitä koordinoidaan ja sen hallinnointiin tai siihen”. Tällä hetkellä tarvitsisin lisää jotakin koulutusta tai lisää opastusta.*” Työnohjausta pidettiin myös yhtenä mahdollisuutena valmiuksien tai osaamisen kehittämiseksi.

Haastavimpina osa-alueina tai asioina tulosperusteisen palvelun käyttöön- otossa haastateltavat pitivät asiakasohjauksen käyntiin saattamista, kohderyhmän valintaa, sekä TE-toimiston ja palveluntuottajien vastuiden ja roolituksen määrittelyä. *”Jos ajattelee niin kuin TE-toimistoa ja asiantuntijaa, niin kyllä se varmaan on se kohderyhmän valinta ja se, että miten se kohderyhmään kuuluva saadaan sinne mukaan. Mikä on esimerkiksi TE-toimiston tehtävä, mikä on palveluntuottajan tehtävä. Näiden tehtävien tarkempi määrittely ja tavallaan sitten että, mitä odotetaan keneltäkin osallistujalta.*” Haasteena pidettiin myös henkilöstön sitouttamista palveluun TE-toimiston sisällä sekä ohjausryhmän sitouttamista ja ihmisten välistä yhteistyötä. Näiden lisäksi haasteeksi koettiin palveluntuottajien luottamuksen ja uskon säilyttämistä siihen, että palvelu toimii ja että he saavat asiakkaita. *”Kyllähän ilman muuta se iso asia, eli asiakasohjauksen käyntiin saattaminen, niin se oli varmasti semmoinen jännittävin kokonaisuus siinä, että kuinka se saadaan toimimaan ja kuinka se mielenkiinto saadaan pysymään siellä palveluntuottajille, että heillä myöskin usko säilyy siihen, että asiakkaita saavat.*” Haastatteluissa tuli ilmi myös tulosperusteiseen malliin, esimerkiksi palkkioihin liittyvät kysymykset ja rajaukset siihen, mistä maksetaan ja kuinka paljon, koska tässä toteuttamistavassa on tärkeää, että palveluntuottajat saavat palkkion tekemästään työstä. *”No ehkä juuri se kriteerien, se maksukriteerien ja se tulospalkkioiden raamittaminen, että mistä sitten maksetaan ja kuinka paljon. Ja miten se on todennettavissa. Niin jotenkin niiden miettiminen ja se semmoinen toimivuus, että se sitten oikeassa elämässä toimii.*” Haastateltavat nostivat esiin palveluprosessin toimivuuden valtakunnallisesti ja seurannan yhdenmukaisuuden ja luotettavuuden. Myös ajan- käytön resursointi koettiin haastavaksi erityisesti seurannan osalta.

Kysyttäessä palvelun käytännön toiminnan tai maksuperusteiden ja maksatus- prosessin kehittämiskohteista haastateltavat olivat sitä mieltä, että maksuperusteet tulisi harkita ja perustella todella tarkkaan. Maksuperusteet pitäisi

myös käydä hyvin läpi palveluntuottajien kanssa. *”No kyllä ne maksuperusteet pitää harkita todella tarkasti ja tehdä selkeät perustelut, mistä maksetaan ja mitä maksetaan? Ja niitä perusteluja ei voi olla hirveän montaa, että mistä maksetaan. Ja ne on kyllä läpikäytävä tosi tarkasti palveluntuottajien kanssa.”* Maksuperusteiden lisäksi muutkin palvelun toimintamallit tulisi valmistella hyvin etukäteen, jotta niiden osalta olisi mahdollisimman vähän käytännön ongelmia, eikä niitä tarvitsisi täsmentää enää käytännön toteuttamisen aikana. Vastajaat olivat myös sitä mieltä, että itse maksatusprosessi on tällä hetkellä työläs ja vaatii paljon hallinnollista työtä. Yksi vastaajista pohti myös nykyisen palkkiomallin toimivuutta ja oli sitä mieltä, että tuloksia ei välttämättä kannattaisi tarkastella yksilökohtaisesti vaan esimerkiksi ryhmänä. *”No sitä minä olen miettinyt tässä, että kannattaako tämmöiseen persoonakohtaiseen tulokseen näitä tulostavoitteita kiinnittää, vai pitäisikö tässä kuitenkin niin kun muuttaa niitä sillä tavalla, että se olisi joku se ryhmä ja siitä syntyvä tulos, minkä perusteella sitten tämä tulospalkkio-osuus maksettaisiin.”* Toteuttavien osapuolien roolitus ja vastuut tuotiin esiin myös yhtenä kehittämiskohteena. Näiden lisäksi palveluntuottajilta toivottiin jatkossa säännöllisempää tai tiheämpää raportointia asiakkaan tilanteesta ja palvelun etenemisestä. Tulevaisuudessa palvelun laadun valvontaa pitäisi myös parantaa. Molemmissa organisaatioissa tuotiin esiin maksuperusteet etukäteen tehty toimintamallien ja prosessien huolellinen valmistelu ja suunnittelu, jolla voitaisiin välttää monta käytännön ongelmaa. Samoin vastaajat korostivat hallinnollisen työn määrää, jota oli esimerkiksi tämän palvelun maksatuksen osalta paljon.

Lopuksi haastateltavilla oli mahdollista tuoda esiin Etelä-Savon Nuoret töihin! - palvelun muutosjohtamiseen, -viestintään tai kehittämiseen liittyviä asioita. Heidän mukaansa tämä kokonaisuus oli hyvä ja kokeilemisen arvoinen. Malli ei kuitenkaan ollut valmis, vaan kokeilu, joka vietiin läpi. Lopputulosta ei kuitenkaan tarvinnut hävetä, sillä asiakasohjaukselle asetetut lukumääräiset tavoitteet saavutettiin ja palvelusta opittiin paljon. *”Kokonaisuus oli mielestäni hyvä, kokeilemisen arvoinen ja positiivinen. Ja siitä on monta oppia otettu ja ammennettu ja tulosperusteisuus keskusteluttaa meitä edelleenkin. Mutta eihän tämä malli nyt mitenkään valmis ollut, että se oli nyt tämmöinen kokeilu, mikä kuitenkin kohtuudella meni läpi ja sitä ei tarvitse hävetä, sitä mitä siitä syntyi. Että tavallaan tulos saavutettiin ja tässähan se oli se tavoite.”* Jatkossa

tavoitteita pitäisi kuitenkin hioa ja parantaa sekä nostaa esille. Kokeilu oli tavoitteellinen kaikille osapuolille ja sillä oli kokonaisvaltaisempi vaikutus TE-toimistoon, mutta myös ELY-keskukseen. Haastateltavat halusivat nostaa esiin myös yhteistyön merkityksen heti palvelun alussa, jotta kaikille on selvää mitä tehdään ja miksi tehdään. Ennakkoluuloja pitäisi myös purkaa ja avata erityisesti TE-toimiston sisällä, jotta siellä ymmärretään, miksi jostain tietystä asiasta maksetaan ulkopuoliselle toimijalle. *”No, varmaan se on kaiken kaikkiaan se yhteistyö heti alusta ja jo siinä suunnitteluvaiheessa, että kaikille olisi selvää, että miksi jotain tehdään ja miksi jollekin maksetaan jostain asiasta. Kun esimerkiksi sitten TE-toimistossa, niin kuin mikä tehdään TE-toimistossa työnä, niin ei makseta erikseen, vaan se maksetaan jollekin ulkopuoliselle. Että tavallaan tämmöisten ennakkoluulojen avaamista ja purkamista, niin siihen pitää kiinnittää huomiota.”* Roolituksen merkitys erityisesti TEM:n, ELY-keskuksen ja TE-toimiston välillä pitäisi myös jatkossa olla selkeämpi, erityisesti valtakunnallisten kokeilujen osalta. Valtakunnallinen loppuseminaari koettiin myös positiivisena asiana. Tulevaisuudessa vastaavalla mallilla toteutettavissa palveluissa olisi myös hyvä olla enemmän TE-hallinnon omia sisäisiä palaverieja niin sanottuja tukitiimin palaverieja ennen varsinaisen palvelun ohjausryhmän kokouksia, joissa voitaisiin hioa ja pohtia palveluun liittyviä asioita. Ohjausryhmän kokouksiin toivottiin mukaan ainakin ajoittain myös TE-toimiston asiakastyötä tekevät asiantuntijoita. Jatkossa olisi tärkeää saada myös palveluntuottajat keräämään aktiivisemmin asiakaspalautetta, jotta palautetta saataisiin enemmän ja sitä voitaisiin paremmin hyödyntää palveluiden kehittämisessä. *”No nuoriltahan kerättiin sitä tietoa. No en tiedä, vissiin aika heikosti saimme. Että, olisiko siinäkin palveluntuottajat voineet olla aktiivisempia. Että, olisiko se sitten ollut joku yhteinen lomake, että se asiakas tulee ihan oikeasti viimeisen kerran käymään ja täyttää sen. Silloin me olisimme saaneet sitä dataa vähän enemmän, kun se jäi nyt, että täytänkö vai vastaanko, mitä tykkäsit tästä palvelusta tai miten asiasi eteni.”* Palvelusta olisi myös hyvä tiedottaa enemmän Etelä-Savon TE-toimiston omilla verkkosivuilla. Näiden lisäksi toivottiin mahdollisuutta kokeilla niin sanottua matalan kynnyksen kohtaamispaikkaa tai pop-up-pistettä TE-toimistolle, johon asiakkaiden olisi helppo tulla ja löytää.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja annetaan kehittämisehdotuksia työn toimeksiantajalle. Tämän lisäksi luvussa on arvioitu myös työn luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimusten perusteella Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelun käyttöönotto on sujunut kokonaisuutena melko hyvin. Hankintayksikön muutosjohtamiseen on oltu pääosin tyytyväisiä kaikissa palvelua toteuttamiseen osallistuneissa organisaatioissa ja sen on koettu olevan riittävää resurssit huomioon ottaen. Kritiikkiä annettiin oikeastaan vain hankintaprosessin ja palvelun aloittamisen tiukasta aikataulusta, johon hankintayksikkö ei ole juurikaan voinut vaikuttaa. Tärkeimmiksi asioiksi tulosperusteisen palvelun muutosjohtamisessa koettiin selkeys ja suunnitelmallisuus sekä näkemys siitä, mihin ollaan menossa. Selkeän ja tarpeeksi konkreettisen vision luominen onkin yksi muutosjohtajan tärkeimmistä taidoista (Pirinen 2015; Kukkola 2018, 105). Muutosjohtamisen tulisi myös olla innostavaa ja osallistavaa erityisesti palvelun toteuttamisen alkuvaiheessa. Osallistamisen merkityksen muutoksessa ovat aiemmin havainneet myös Järvinen (2016) sekä Pirinen (2015). Edellä mainittujen lisäksi muutosjohtamisessa eri osapuolten vastuut ja roolit tulisi määrittellä hyvin. Tutkimuksista nousi vahvasti esiin myös johtajan sekä palvelun toteuttamisessa mukana olevien henkilöiden oman persoona merkityksen sekä heidän kemioidensa yhteensopivuuden. Johtamisessa tulisi myös huomioida käytettävissä oleva aika ja huolehtia, että toiminnan käynnistämiseen on riittävät henkilöresurssit.

TE-toimisto toivoi muutosjohtamiselta laajempaa osallistamista, niin, että nuorten asiantuntijoita otettaisiin enemmän mukaan toimintaan ja ohjausryhmätyöskentelyyn sekä enemmän TE-hallinnon sisäisiä palavereja. Palvelun aloituksen merkitys ja tähän vaiheeseen panostaminen tuotiin esille myös useampaan kertaan. ELY-keskus puolestaan toivoi tärkeämpiä määrittelyjä vastuisiin ja roolitukseen sekä enemmän aikaa suunnitteluun. Näiden lisäksi molempien organisaatioiden vastauksista nousi esiin innostaminen, yhteistyö ja avoin keskustelu. Palveluntuottajaorganisaatioissa palvelua pidettiin hyvänä, mutta

tiukka hankinta-aikataulu ja palvelun käyttöönotto melko pian hankinnan jälkeen on aiheuttanut haasteita myös palveluntuottajan toiminnalle. Hankinnan ja palvelun toteuttamisen tiukka aikataulu on siis selkeästi heijastunut koko prosessiin, jolloin aikaa ei ole jäänyt riittävästi kaikkien organisaatioiden yhteiseen suunnitteluun. Positiivista on kuitenkin se, että palvelua itsessään on pidetty hyvänä. Muutosjohtamista ei ole myöskään koettu erityisen valvovaksi, vaan enemmänkin osallistavaksi ja vuorovaikutteiseksi edes palveluntuottajaorganisaatiossa, vaikka voisi luulla ELY-keskuksen sopimuksen valvojan roolin heijastuvan enemmän byrokraattisena palveluntuottajan suuntaan. Palvelun vastuuhenkilöt painottivat ehkä enemmän vuorovaikutusta ja osallistamista sekä oman persoonan merkitystä muutosjohtamisessa, kuin muut haastatellut. Tutkimusten perusteella ei kuitenkaan ollut havaittavissa suuria eroja organisaatioiden työtehtävien tai Nuoret töihin! -palvelun roolin kesken. Tästä voidaan karkeasti päätellä, että henkilön tausta ei ainakaan merkittävästi vaikuta siihen, millaiseksi hankkijan muutosjohtaminen koettu. Tulos on hieman yllättävä, sillä oletusarvoisesti voisi ajatella esimerkiksi Etelä-Savon TE-toimiston henkilöstön kokevan Etelä-Savon ELY-keskuksen muutosjohtamisen eri tavalla, kuin palveluntuottajat, koska ELY-keskus ja TE-toimisto toimivat saman hallinnon alla. Samoin ennako-oletus oli, että esimiehet kokisivat muutosjohtamisen eri tavalla, kuin ei esimiesasemassa olevat henkilöt.

Palveluun sitouttamisen näkökulmasta muutosviestinnän tulisi olla selkeää, luoda yhteenkuuluvuutta ja olla kiinnostavaa, jotta palvelusta halutaan saada tietoa ja ottaa sitä vastaan. Sen tulisi myös olla suunnitelmallista, budjetoitua ja osapuolten viestintävastuiden selkeästi määriteltyjä. Kauhanen (2018, 55–56) onkin todennut, että muutostilanteessa on hyödyllistä tehdä muutosviestintäsuunnitelma, jonka avulla muutosta ohjataan. Viestinnälle tulee olla varattuna myös riittävästi aikaa sekä rahaa. Muutosviestinnästä tulisi näkyä, että palvelun toteuttamisessa ollaan aidosti mukana ja, että muiden osapuolten osaamista arvostetaan. Henkilöitä tulee myös osallistaa ja sitouttaa nostamalla henkilöiden osaamista esiin ja antamalla heille oma rooli tai vastuu jostain tietyistä asiasta palvelussa. Myös Pirinen (2015) ja Jabe (2017, 209) ovat todenneet, että osallistaminen ja muutoksen suunnitteluun mukaan ottaminen edistääkin henkilöstön muutosvalmiutta. Muutosviestinnällä voidaan myös vähentää muutosvastarintaa (Myllymäki 2018, 13). Tutkimusten perusteella

avoimuus, mahdollisuus keskustella sekä osapuolien luonteva keskusteluyhteys ovat myös tärkeitä sitouttamisen kannalta. Muutos vaikuttaakin yleensä siten, että osapuolten tarve keskustella kasvaa (Myllymäki 2018, 13; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67).

Kaikki osapuolet olivat pääasiassa tyytyväisiä palvelun toteuttamiseen vaikuttavaan muutosviestintään, muutosten perusteluihin ja siinä käytettyihin välineisiin, mutta TE-toimistossa koettiin siinä olevan enemmän kehitettävää kuin ELY-keskuksessa ja palveluntuottajaorganisaatioissa. Myös esimiesasemassa tai vastuuhenkilöinä työskentelevät olivat kokeneet palvelun muutosviestinnän positiivisemmin, kuin asiantuntijatehtävässä olevat henkilöt. Vastuuhenkilön roolissa olevat henkilöt myös painottivat enemmän viestintävastuiden määrittelyä, kun taas asiantuntijat toivoivat viestinnältä selkeyttä. Etelä-Savon TE-toimistossa muutosviestintä oli hieman jakanut mielipiteitä, mutta sielläkin esimiesasemassa tai palvelussa vastuuhenkilönä olevat kokivat palvelun muutosviestinnän positiivisemmin, kuin asiantuntijat. Tämä voi johtua osittain siitä, että esimiehet ovat tottuneempia käyttämään erilaisia viestintävälineitä ja myös tottuneet viestimään työssään enemmän, jolloin he saattavat kokea viestintäasiat myönteisemmin, kuin ei esimiesasemassa olevat. Vastaajat eivät olleet kuitenkaan täysin tyytyväisiä, joten selkeästi muutosviestinnässä hankintayksiköllä on vielä kehitettävää. Erityisesti TE-toimistossa toivottiin hankintayksiköltä vahvempaa roolia viestinnän osalta. TE-toimiston mielestä viestintään tulisi panostaa varsinkin palvelun alussa. Myös asiakastyötä tekeville nuorten asiantuntijoille pitäisi viestiä enemmän palvelusta. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että viestintä haasteellista ja on lähes mahdotonta varmistaa viestin perille meno ja välittyminen kaikkien palvelun toteuttamiseen osallistuvien organisaatioiden sisällä. Enemmistö ja erityisesti palvelun vastuuhenkilöt olivat myös kokonaisuuden huomiioon ottaen tyytyväisiä TE-hallinnon sisäiseen viestintään, vaikka siinä vielä kehitettävää onkin.

Tutkimusten perusteella tulosperusteisen palvelun käyttöönotossa pitäisi vielä kehittää maksatusta ja maksuperusteita sekä toteuttamisen käytännön toimintaa. ELY-keskuksesta ja TE-toimistosta nostettiin esiin myös asiakasohjaukseen liittyvät haasteet. Maksatus koetaan tällä hetkellä työläänä ja paljon

hallinnollista työtä vaativana. Maksuperusteiden tulisikin olla selkeämpiä ja yksiselitteisiä. Myös osapuolten välinen viestintä ja vuorovaikutus sekä palveluntuottajien neuvonta vaatii kehitystyötä. Tämä tukee myös aiemmin esitettyä tutkimustietoa siitä, että tulosperusteisuus aiheuttaa haasteita palvelun organisoinnille sekä johtamiselle. Uudenlainen tapa hankkia ja toteuttaa palvelua vaatii myös totuttelua kaikilta osapuolilta. (Tirronen & Rannisto 2016, 175–185.) Palvelun toteuttamisen prosessit nousivat myös esiin usein tutkimusten aikana. Niiden tulisikin olla mietittynä alusta loppuun, niin, että kaikki osa-alueet olisivat mietittynä mahdollisimman valmiiksi ja siten, että ne toimisivat myös oikeassa elämässä. ELY-keskuksen sekä TE-toimiston palvelua toteuttavien asiantuntijat eivät myöskään kokeneet, että heillä oli aivan riittäviä valmiuksia tulosperusteisen palvelun toteuttamiseen, vaikka kaikki kokivatkin oppineensa prosessin aikana paljon. Hankintayksikön osaamisen kehittämisen ja tietopohjan lisäämisen tarpeet tulos- ja vaikuttavuuslähtöisten hankintojen osalta onkin tuotu esiin esimerkiksi Valovirran ym. (2017, 9) tutkimuksessa.

Kyseessä on ollut kokeilu, joten kehittämiskohteita palvelun toteuttamisessa vielä on. Myönteistä on kuitenkin se, että palvelun toteuttamisesta on saatu paljon oppia ja toimivia toimintamalleja, joita on mahdollista hyödyntää jatkossa. Yksi pilotoinnin tavoitteista onkin saada tietoa siitä, ollaanko tekemässä oikeita asioita ja saavutetaanko toimenpiteillä tuloksia. (Apunen 2020, 257). Tutkimusten perusteella kaikki osapuolet ovat olleet myös lähes yksimielisiä siitä, että palvelun kehittämiseen on ollut mahdollista osallistua palvelun toteuttamisaikana, mikä on myös positiivinen asia. Tutkimuksiin osallistuneet olivat tehneet saman suuntaisia havaintoja asemasta tai Nuoret töihin! -palvelun roolista riippumatta. Oma työtehtävä organisaatiossa tai rooli Nuoret töihin! -palvelussa ei haastateltavien vastauksista siis merkittävästi erottunut.

8.2 Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle

Tutkimusten perusteella toimeksiantajaorganisaatiossa tulisi kehittää palvelun hankintaan suunnitteluun ja toteuttamiseen käytettävissä olevia resursseja. Tämän lisäksi palvelun hankintaan ja toteuttamisen suunnitteluun tulisi olla enemmän aikaa. Palvelun kohderyhmän määrittelyyn tulisi myös kiinnittää enentistä enemmän huomiota ja perustella kohderyhmän valinta paremmin

erityisesti asiakasohjauksesta vastaavalle organisaatiolle, jolloin asiakkaiden ohjaaminen palveluun tehostuu ja palveluntuottajat saavat sellaisia asiakkaita, joita heillä on valmius auttaa ja tukea.

Jatkossa kehittämistä vaatii lisäksi palveluntuottajien neuvonta ja ohjaus, johon tulee varata aikaa ja resursseja. Resursseja ja parempaa suunnittelua tarvitaan myös palvelun aikaiseen viestintään. Viestinnän vastuut täytyy olla etukäteen määritelty ja sille täytyy ehdottomasti olla myös oma budjetti. Viestinnän tulee myös olla entistä osallistavampaa, avointa ja tiivistä ja sen tulee tavoittaa kaikki palvelun toteuttamisessa mukana olevat tahot. Erityistä huomiota vaativat myös tulosperusteisen palvelun maksuperusteet sekä maksatusprosessi. Maksuperusteiden täytyy olla yksiselitteisiä ja selkeitä kaikille palvelua toteuttaville osapuolille. Maksatuksen osalta TE-hallinnossa tulee kehittää prosesseja niin, että tulospalkkioiden maksatus on nopeampaa ja sujuvampaa, eikä niin työlästä.

Tulosperusteisuutta tullaan todennäköisesti hyödyntämään jatkossa palvelujen hankinnoissa enemmän, joten henkilöstön osaamista tulisi edelleen kehittää. Palvelun hankinnassa ja toteuttamisessa mukana olevilla henkilöillä tulee olla riittävät valmiudet hallinnoida ja koordinoita tulosperusteisiä palveluja. Osaamisen kehittämiseen tulee olla myös riittävästi aikaa ja resursseja. Osaamisen kehittämisessä käytettävänä menetelminä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi koulutusta tai työnohjausta.

8.3 Työn luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida useilla erilaisilla tutkimus- tai mittaustavoilla. Yleisimpiä mittareita, joilla luotettavuutta arvioidaan ovat reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2010, 150). Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella kuvataan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti eli pätevyys kuvaa puolestaan käytettyjen tutkimusmenetelmien tai mittareiden kykyä mitata oikeita asioita, eli sitä, mitä on alun perinkin ollut tarkoitus mitata. Luotettavuus voidaan todeta monin eri tavoin. Määrällisissä tutkimuksissa hyödynnetään usein erilaisia tilastollisia menetelmiä mitta-reiden luotettavuuden arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavampaa, kuin määrällisen, koska laadullisella tutkimuksella ei ole yhtä selvää näkemystä sen arvioinnista, vaan näkökantoja on useita. Laadullista tutkimusta voidaan kuitenkin arvioida erilaisilla luotettavuuskriteereillä, joita ovat esimerkiksi tulkinnan ristiriidattomuus, dokumentaatio tai arvioitavuus, saturaatio ja luotettavuus tutkitun kannalta (Kananen 2010, 68–71.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä triangulaatiota, jolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän käyttämistä yhdessä tutkimuksessa (Hirsijärvi ym. 2009, 233; Kananen 2010, 72).

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kahta eri menetelmää; määrällistä ja laadullista. Näiden tutkimusmenetelmien valinta on perusteltu työn alussa. Molemmat menetelmät valittiin, koska työhön haluttiin saada kyselyn avulla kaikkien toteuttavien osapuolien näkemys kehittämiskohteista, sekä syvennettyä kehittämistietoa teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös tutkimuksista saatu dokumentaatio sekä tulosten toistettavuus. Työhön on myös pyritty luomaan sellainen teoreettinen viitekehys, joka tukee tutkimuksien tekemistä.

Kyselytutkimuksen osalta luotettavuutta on pyritty lisäämään valitsemalla sellaiset mittarit, joita on hyödynnetty aiemmissa tutkimuksissa ja todettu toimiviksi. Kyselytutkimuksesta ei voi kuitenkaan valitettavasti tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä vähäisen vastaajamäärän vuoksi, mikä osaltaan hieman heikentää siitä saatujen tulosten luotettavuutta. Haastattelujen osalta aineisto on pyritty käsittelemään mahdollisimman yhtenäisellä tavalla, mutta laadullisen tutkimuksen tekemisessä on aina mahdollista, että joku toinen tekee samasta aineistosta eri tulkinnat. Tutkimusten tekemisen ajankohta on voinut myös vaikuttaa jonkin verran siihen, että kaikkea kehittämistietoa ei ole saatu esiin, koska tutkimukset tehtiin vasta puoli vuotta palvelun päättymisen jälkeen. Jälkikäteen arvioituna tutkimusten ja erityisesti kyselyn suunnitteluun olisi pitänyt olla myös käytettävissä enemmän aikaa, jotta olisi voitu varmistua siitä, että tutkimuksissa kysytään asetettujen tutkimusongelmien kannalta oikeita asioita.

9 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämistietoa uusien tulosperusteisten palvelujen käyttöönoton tehostamiseksi ja nostaa esiin palvelujen käyttöönottamisessa kehitettäviä asioita. Nämä tavoitteet täyttyivät ja tutkimusongelmiin saatiin vastauksia, mikä antaa hyvät lähtökohdat jatkokehittämiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Uskon, että tästä työstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa hankintojen ja erityisesti tulosperusteisten palvelujen toteuttamisessa. Tässä työssä on keskitytty tutkimaan käyttöönottoa hankintayksikön näkökulmasta, joten jatkossa tutkimusta olisi hyvä laajentaa asiakasrajapintaan, jotta palvelujen käyttäjiltä saataisiin syvempää kehittämistietoa, kuin tämän palvelun aikana kerätyistä asiakaspalautteista. Mielestäni olisi myös tärkeää tutkia vielä syvemmin palveluntuottajaorganisaatioiden kokemusta tulosperusteisten palvelujen toteuttamisesta, sillä he ovat avainasemassa vaikuttamassa asiakkaiden kokemukseen palvelusta. Tämän lisäksi heiltä olisi myös mahdollista saada lisää kehittämistietoa siitä, mitä TE-hallinnossa voitaisiin tehdä paremmin esimerkiksi palvelun hallinnoinnissa.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan antoisa, mutta haastava ja kesti suunniteltua kauemmin. Ajoittain oli hankala saada työstä uudelleen kiinni, koska se eteni jaksoittain ja välillä oli aikoja, jolloin opinnäytetyö ei edennyt lainkaan. Kokonaisuutena olen kuitenkin prosessiin tyytyväinen, vaikka tutkimusten tekeminen venyikin haluttua pidemmälle työkiireistä ja omista opiskeluresursseista johtuen. Minulla oli aiheesta jo jonkin verran tietoa opinnäytetyöprosessin alussa, mutta tietämys muutosprosessista ja muutosjohtamisesta syventyi matkan varrella ja opin myös paljon uutta. Näistä tiedoista on varmasti hyötyä minulle jatkossa alati muuttuvassa työelämässä. Koen myös, että opinnäytetyö kehitti omia tiedonhaku- ja prosessointitaitojani huomattavasti. Omat tavoitteeni oppimisen suhteen siis täyttyivät, ja koen, että olen jatkossa valmiimpi osallistumaan kehittämistyöhön omassa organisaatiossani.

Tämän prosessin aikana nousi myös vahvasti esiin se, kuinka monitahoinen ja haastava palvelujen toteuttamisen malli tulosperusteisuus on. Se vaatii kaikilta osapuolilta jatkuvaa oppimiskykyä, kehittämistä ja tiivistä yhteistyötä. Koen kuitenkin vahvasti, että se on ennen kaikkea valtava mahdollisuus kokeilla ja

luoda jotain uutta tulevaisuutta varten. On ollut etuoikeus osallistua omassa työssä tämänkaltaiseen kehittämistyöhön, sillä tulosperusteisuuden liittyvien toimintamallien kehittämisen lomassa, myös omat valmiudet ja taidot ovat kehittyneet huimasti ja uskon niiden kantavan vielä pitkälle.

LÄHTEET

- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2020].
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.5.2020].
- Cameron, E. & Green, M. 2015. Making Sense of Change Management. 4 painos. Lontoo; Philadelphia: Kogan Page.
- Collin, J. & Saarelainen, A. 2019. Teollinen Internet. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 31.5.2020].
- ELY-keskukset. 2019. Nuoret kohti työtä! ja Nuoret töihin! -palveluissa nuoren etu on etusijalla. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.ely-keskus.fi/web/ely/tiedotteet-2019?p_p_auth [viitattu 9.6.2020].
- Etelä-Savon elinkeino-, liikenne, -ja ympäristökeskus. 2018a. Organisaatio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-etela-savo-organisaatio> [viitattu 25.6.2019].
- Etelä-Savon elinkeino-, liikenne, -ja ympäristökeskus. 2018b. Tehtävät ja toiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-etela-savo-tehtavat-ja-toiminta> [viitattu 25.6.2019].
- Hakala, J.T. 2017. Tulevan maisterin graduopas. E-kirja. Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.2.2020].
- Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.5.2020].
- Hayes, J. 2018. The Theory and Practise of Change Management. 5. uudistettu painos. Lontoo: Palgrave.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.6.2020].
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.6.2020].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.4.2020].
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: viestinnän mittaamisen opas. E-kirja. Helsinki: Infor. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.4.2020].
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Infor.
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2020].
- Järvenpää, P. 2019. Koulutussuunnittelija. Haastattelu 27.2.2019. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Järvinen, P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.6.2020].
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2020].
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.6.2020].
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.5.2020].
- Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Korhonen, H. & Bergman T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 29.8.2019].
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, C. Opintomonisteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteen laitos.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan.” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Lohtaja-Ahonen S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro cop. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.6.2020].
- Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. E-kirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.6.2020].
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2020].
- O'Donovan, G. 2014. Solvency II:Stakeholder Communications and Change. E-kirja. Gover. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.4.2020].
- Oosi, O., Jauhola, L., Kortelainen J., Luukkonen T. & Karinen R. 2020. Nuorten tulospöytäkirjat hankinnat Tuloksellisuustutkimus. PDF-dokumentti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:4. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa:https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162039/TEM_2020_04.pdf [viitattu 9.6.2020].
- Pirinen H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.12.2019].
- Pyykönen, J. 2016. Vaikuttavuuden hankinta: käsikirja julkiselle sektorille. PDF-dokumentti. Helsinki: Sitra. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27175254/Selvityksia115-2.pdf> [viitattu 29.5.2020].
- Tirronen, A. & Rannisto P-H. 2016. Tulospöytäkirjat hankinta Suomessa. Teoksessa Rannisto, P-H. & Tienhaara, P. (toim.) Sote-palvelut markkinoilla – tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere: Tampere University Press, 163–191 Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100355/tulosperusteinen_hankinta_Suomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 31.5.2020].
- Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. uudistettu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.6.2020].
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Valtionhallinnon innovatiivisten julkisten hankintojen vauhdittamisen toimenpidesuunnitelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/16401098/IJH%20Toimenpidesuunnitelma.pdf/3fe413eb-0fd5-4dc3-9797-74ce98694503> [viitattu 15.11.2019].
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Innovatiiviset julkiset hankinnat innovaatiopolitiikan välineenä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/ijh> [viitattu 22.10.2020].

Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valovirta, V., Alhola, K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen, A. & Turtonen, A. 2017. Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Helsinki: Valtioneuvosto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82_Innohankinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf [viitattu 29.6.2020].

Valtiovarainministeriö. 2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Valtiovarainministeriön julkaisu 2020:25. Helsinki: Valtiovarainministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 2.7.2020].

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.6.2020].

Yue, C.A., Men, R.M. & Ferguson M.A. 2019. Bridging transformational leadership, transparent communication and employee openness to change: The mediating role of trust. Tutkimus. Public Relations Review 45 (2019) 101779. Amsterdam: Elsevier. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.8.2019].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	9
Kuva 2. Opinnäytetyön eteneminen	21
Kuva 3. Muutosta johtavan esimiehen ympyrä. Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 30.12.2019]	25
Kuva 4. Eri lähestymistavat sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/ [viitattu 8.4.2020]	32
Kuva 5. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen organisaatio. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40667507/Etel%C3%A4-Savon+ELY-keskuksen+organisaatio+2020/70907219-273b-46df-95e5-6f97ee70598f [viitattu 9.2.2020]	46
Kuva 6. Vastaajien taustaorganisaatio (N=3)	51
Kuva 7. Nykyinen tehtävä organisaatiossa (N=3).....	51
Kuva 8. Rooli Nuoret töihin! -palvelussa (N=3).....	52
Kuva 9. Palvelun hankkijan muutosjohtaminen palvelun aikana (N=3)	52
Kuva 10. Koko ajan oli selvää kuka muutoksia johtaa, tai keneen voi olla yhteydessä palveluun liittyvissä asioissa (N=3).....	53
Kuva 11. Palvelun toteuttamiseen vaikuttava muutosviestintä oli (N=3).....	54
Kuva 12. Palvelun aikana tehdyt muutokset perusteltiin ymmärrettävästi (N=3)	55
Kuva 13. Palveluun viestintään sopivia välineitä olivat (N=3).....	55
Kuva 14. Palvelun kehittämiseen oli mahdollista osallistua palvelun toteuttamisaikana (N=3)	56
Kuva 15. Tuloperusteisen palvelun käyttöönottamisessa pitäisi vielä kehittää (N=3)	57

KYSELYN SAATE

Hei,

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle. Aiemmassa työssäni koordinoin Nuorten valtakunnallista tulosperusteista hankintaa, johon kuuluivat Nuoret töihin! - ja Nuoret kohti työtä! -palvelut. Työni tavoitteena on tehdä kehittämis ehdotuksia tulosperusteisten palvelujen käyttöönottoa varten. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimuskohteena on Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelu. Tutkimus tehdään palvelun hankkijan/koordinaattorin (Etelä-Savon ELY-keskus) näkökulmasta, työssä ei siis tutkita asiakkaiden kokemusta palvelusta.

Oheisen kyselyn tarkoituksena on selvittää palvelun kehittämiskohteita muutostohtamisen, muutosviestinnän ja palvelun kehittämisen näkökulmista. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Etelä-Savon TE-toimiston ja Etelä-Savon ELY-keskuksen asiantuntijoille myöhemmin tehtävien haastattelujen suunnittelussa sekä tulevien palvelujen käyttöönoton kehittämisessä.

Kysely on tärkeä osa tutkimustani, joten toivon, että Sinulla olisi hetki aikaa kyselylomakkeen täyttämiseen. Lomakkeen täyttäminen vie vain muutaman minuutin.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niin, että niitä ei voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Kyselyyn voi vastata 15.05.2020 saakka. Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Alla on linkki Webropol-kyselyyn:

Ystävällisin terveisin

Nina Manninen

	Täysin sama mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Osallistavaa ja vuorovaikutteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostavaa ja motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärtämistä helpottavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Koko palvelun ajan oli selvää kuka muutoksia johtaa, tai keneen voi olla yhteydessä palveluun liittyvissä asioissa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta
- En osaa sanoa

Muutosviestintä palvelun aikana

Muutosviestinnällä tarkoitetaan tässä palvelun hankkijan palvelun aikaista viestintää ja muutoksista tiedottamista

6. Palvelun toteuttamiseen vaikuttava muutosviestintä oli

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Oikea-aikaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totuudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Läpinäkyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Palvelun aikana tehdyt muutokset perusteltiin ymmärrettävästi

Muutoksilla tarkoitetaan tässä palvelun hankkijan tekemiä muutoksia, jotka vaikuttivat palvelun käytännön toteuttamiseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta
- En osaa sanoa

8. Palvelun viestintään sopivia välineitä olivat

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype-kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelut paikan päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelun käyttöönoton kehittäminen

9. Palvelun kehittämiseen oli mahdollista osallistua palvelun toteuttamisaikana

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei kokemusta
- En osaa sanoa

10. Tuloperusteisen palvelun käyttöönottamisessa pitäisi vielä kehittää

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Palveluntarjoajien ohjausta ja neuvontaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osapuolten välistä vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteuttamisen käytännön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksatusprosessia ja maksuperusteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Muita ajatuksia tai ehdotuksia tuloperusteisten palvelujen kehittämiseen liittyen

TEEMAHAASTATTELU Nuoret töihin! Etelä-Savo

Taustatiedot

- Taustaorganisaatio
- Tehtävä organisaatiossa
- Rooli Nuoret töihin! -palvelussa

Haastatteluteema 1: Muutosjohtaminen palvelun toteuttamisen aikana

Millaista on mielestäsi hyvä muutosjohtaminen?

Millaista muutosjohtamista tarvitaan palvelun käyttöönottovaiheessa?

Miten koit muutosjohtamisen palvelun aikana? Johdettiinko palvelun käyttöönottoa mielestäsi riittävästi?

Mitä tulosperusteisen palvelun muutosjohtamisessa pitäisi vielä kehittää?

Haastatteluteema 2: Muutosviestintä palvelun aikana

Miten muutoksista tulisi viestiä palvelun aikana?

Oliko viestintää riittävästi ja oikeiden välineiden kautta?

Miten kehittäisit palvelun aikaista vuorovaikutusta ja viestintää palvelun eri sidosryhmien (ELY, TE-toimisto, palveluntuottajat) välillä?

Miten sisäinen viestintä TE-hallinnon sisällä mielestäsi onnistui?

Millaisella muutosviestinnällä voitaisiin edistää sitoutumista palvelun käyttöönottoon ja toteuttamiseen?

Haastatteluteema 3: Palvelun kehittäminen ja palvelun käyttöönotto

Onko Etelä-Savon Nuoret töihin! -palvelupilotissa joitain vaiheita, jotka olisi pitänyt suunnitella tai valmistella paremmin?

Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi valmiuksia tai riittävää osaamista tulosperusteisen palvelun toteuttamiseen ja koordinointiin? Mitä valmiuksia olisi vielä tarvetta kehittää?

Mitkä osa-alueet tai asiat koet haastavimpina tulosperusteisen palvelun käyttöönottamisessa?

Miten kehittäisit palvelun toteuttamisen käytäntöjä/käytännön toimintaa? Entä palvelun maksuperusteita ja maksatusprosessia?

Avoin kysymys:

Mitä muita Nuoret töihin! Etelä-Savon-palvelun muutosjohtamiseen, -viestintään tai kehittämiseen liittyviä asioita haluat tuoda esille?