

Sanna Kärkkäinen

# OPISKELIJALÄHTÖISTEN KOULUTUS- TOTEUTUSTEN MALLINTAMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Mallipohjat ja käsikirja koulutusten  
mallintamiseen Jyväskylän  
koulutuskuntayhtymä Gradiassa

Opinnäytetyö  
PALVELUMUOTOILU YAMK



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Sanna Kärkkäinen	Palvelumuotoilija (YAMK)	Helmikuu 2021
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Opiskelijälähtöisten koulutustoteutusten mallintaminen palvelumuotoilun keinoin. Mallipohjat ja käsikirja koulutusten mallintamiseen Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa.		108 sivua 6 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia		
<b>Ohjaajat</b>		
Sanna Haapanen, XAMK ja Taina Saarikko, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Ammatillinen koulutus on viime vuosina ollut isojen muutosten keskellä. Niistä varmasti eniten toimintaan on vaikuttanut ammatillisen koulutuksen reformi. Reformin myötä ammatillisen koulutuksen toimijoiden on ollut välttämätöntä kehittää ja uudistaa toimintaansa. Tuotukseen parempaa koulutuspalvelua tulee toimijoiden ymmärtää paremmin asiakkaitaan, ja ottaa heidät vahvemmin mukaan toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Toimeksiantona oli suunnitella ja toteuttaa tilaajalle toimintamalli mallipohjineen, sekä ohjekäsikirja asiakas- eli opiskelijälähtöisempien koulutustoteutuksien mallintamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko oppilaitoksen koulutusten mallintamista kehittää ja yhteistoiminnallisesti tuottaa toimintamalli palvelumuotoilua hyödyntämällä, sekä pystytäänkö kehittämistyössä syntyvän toimintamallin avulla kehittämään oppilaitoksen muotoiluosaamista.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena, joka korostaa tutkimuskohdeena olevan yhteisön osallistumista tutkimukseen. Kehittämistyössä haluttiin toteuttaa käytännönläheistä, osallistavaa, reflektointia ja iteratiivista kehittämistä yhteistoiminnallisesti ja siihen menetelmänä osallistava toimintatutkimus sopii parhaiten. Kehittämistyö toteutettiin luovan prosessin logiikalla palvelumuotoilun keinoin. Työskentelyssä hyödynnettiin useita eri palvelumuotoilun menetelmiä, erilaisia yhteistoiminnallisia työpajoja ja pilotointeja.</p> <p>Taustoittavana teoretisena kehittämistyössä on käytetty toiminnan kontekstiin soveltaen aineistoja muotoiluajattelusta, palvelumuotoilusta kehittämistyössä, muotoiluosaamisen juurruttamisesta, fasilitoinnista, yhteiskehittämisestä, jaetun ymmärryksen luomisesta, prosessien johtamisesta sekä sisäisestä mallintamisesta.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilu soveltuu erinomaisesti oppilaitoksen koulutusten mallintamisen kehittämisen menetelmäksi. Iteratiivisen kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli sekä ohjeistus- ja materiaalipaketti helpottavat ja tukevat koulutusalojen yhteneväistä työskentelyä koulutusten mallintamisen parissa. Pilotointien tulosten perusteella toimintamallin avulla saadaan vahvistettua organisaation omaa muotoilupääomaa.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, mallintaminen, toimintamalli, ammatillinen koulutus		

Author (authors)	Degree	Time
Sanna Kärkkäinen	Master of Culture and Arts	February 2021
<b>Thesis title</b> Modeling student-centered educational implementations through service design. Templates and a handbook in education modeling in the Jyväskylä Education Consortium Gradia.		108 pages 6 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Jyväskylä Education Consortium Gradia		
<b>Supervisor</b> Sanna Haapanen, XAMK and Taina Saarikko, Jyväskylä Education Consortium Gradia		
<b>Abstract</b> <p>Vocational education has faced major changes in recent years. Of these, the reform of vocational education has certainly had the greatest impact on operations. With the reform, it has been necessary for VET actors to develop and re-design their activities. In order to provide a better educational service, VET actors need to better understand their customers and involve them more strongly in the development of operations.</p> <p>The aims of the development work were to design and implement an operating model with design templates, as well as an instruction manual for modeling more customer- or student-oriented education implementations for the client. The research objectives of the thesis were to find out whether the modeling of educational institutions can be developed and collaboratively produce an operating model by utilizing service design. Another objective was to find out whether the operating model created in the work can be used to develop the organizational design skills.</p> <p>The development work was carried out as a participatory action research, which emphasizes the participation of the research community. In the development work, the aim was to implement practical, participatory, reflective and iterative development in a collaborative manner and participatory action research is best suited as a method. The development work was carried out with the logic of a creative process by means of service design. Several different service design methods, various collaborative workshops and pilots were utilized in the work.</p> <p>As background theoretical knowledge, materials from design thinking, service design in development work, embedding design expertise, facilitation, co-development, creating shared understanding, process management and internal modeling have been applied in the development context.</p> <p>The objectives set for the development work were achieved, and based the end result can be stated that service design is brilliantly suited as a method for developing a model of educational implementations. The guideline and material package created as a result of the iterative development work simplify and support the coherent work of the fields of education in the modeling of education. At the same time, it helps to strengthen the organization's own design capital.</p>		
<b>Keywords</b> service design, design thinking, modeling, operations model, vocational education,		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINNAN KONTEKSTI .....	8
2.1	Tutkimusasetelma.....	12
2.1.1	Kehittämistyön tavoitteet.....	13
2.1.2	Tutkimusnäkökulma ja työn viitekehys.....	14
2.1.3	Työn rajaus .....	16
2.2	Kehittämistyön hyödyt asiakkaalle ja asiakkaan rooli .....	17
2.3	Kehittämistyössä sovellettu teorian tieto.....	18
2.4	Kehittämistyön edellyttämä osaaminen ja taidot.....	32
3	KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT .....	33
3.1	Tutkimusaineiston hankintamenetelmät.....	37
3.2	Toimijoiden osallistamista edistävät toimintatavat .....	39
3.3	Konseptisuunnittelu .....	42
3.3.1	Sidosryhmäanalyysi.....	44
3.3.2	Asiakasprofilointi.....	45
3.3.3	Skenaariot.....	49
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	51
4.1	Kehittämistyön dokumentointi.....	53
4.2	Aikataulu .....	54
4.3	Keskustelut ja haastattelut.....	55
4.4	Havainnointi.....	56
4.5	Yhteiskehittämisen työpajat / mallipohjat.....	57
4.5.1	Moduuli 1. / Tulevaisuuden ennakoiminen -mallipohja .....	59
4.5.2	Moduuli 2. / Asiakasymmärryksen lisääminen -mallipohja.....	63
4.5.3	Moduuli 3. / Toimijoiden yhteistyö -mallipohja.....	66
4.5.4	Moduuli 4./ Koulutuksen prosessikuvaus -mallipohja.....	68
4.5.5	Moduuli 5. / Asiakaslupaus -mallipohja .....	71

4.5.6	Moduuli 6. / Tavoitteet koulutuksen näkyvyydelle -mallipohja.....	72
4.5.7	Moduuli 7. / Jatkosuunnitelmat -mallipohja.....	75
4.6	Pilotointi.....	76
4.6.1	1. vaiheen pilotti.....	77
4.6.2	2. vaiheen pilotti.....	79
4.6.3	3. vaiheen pilotti.....	81
4.7	Tehdyn toimintamallin jalkauttaminen ja levittäminen.....	82
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	83
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	83
5.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	85
5.3	Kehittämistyön tulokset.....	87
5.4	Kehittämistyön haasteet.....	90
6	POHDINTA.....	94
6.1	Valittujen menetelmien analysointi ja pohdinta.....	98
6.2	Työn uutuusarvo.....	99
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen.....	99
	LÄHTEET.....	101
	KUVALUETTELO.....	107

## LIITTEET

Liite 1. Pilotointien dokumentointipohja

Liite 2. Gradian mallipohjat moduuleittain

Liite 3. Media-alan pilotin kooste

Liite 4. Kasvatus- ja ohjausalan pilotin kooste

Liite 5. Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon pilotin kooste

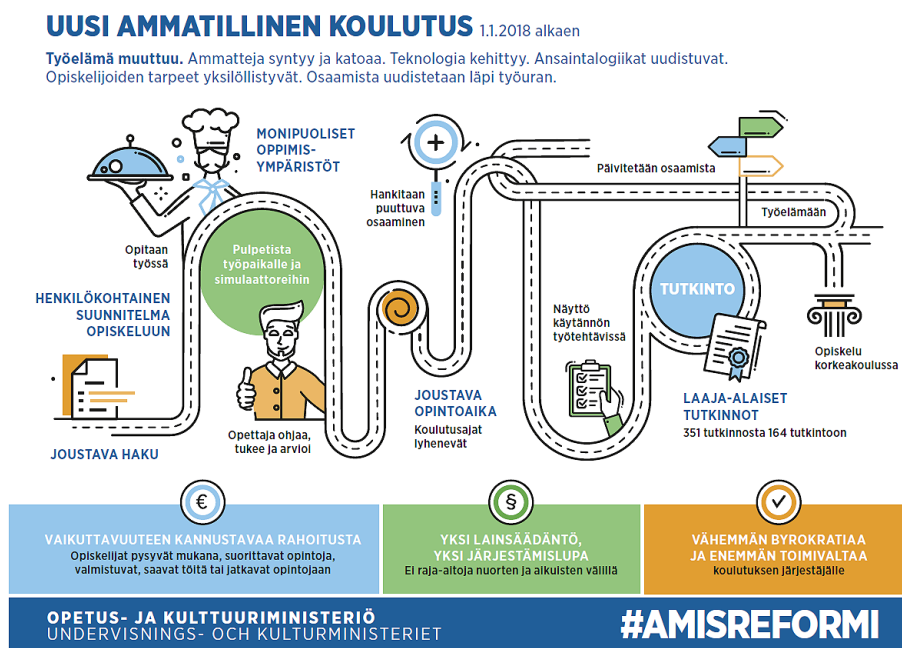
Liite 6. Mallintamisen käsikirja

## 1 JOHDANTO

Monella toimialalla on viime vuosina havahduttu toiminnan kehittämisessä siihen, että onnistuminen edellyttää vahvemmin asiakkaiden, opiskelijoiden, tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä, asiakkaiden parempaa tuntemusta.

Näin myös ammatillisen koulutuksen parissa. Tuottaakseen parempaa koulutuspalvelua tulee toimijoiden ymmärtää paremmin asiakkaitaan, ja ottaa heidät vahvemmin mukaan toiminnan kehittämiseen.

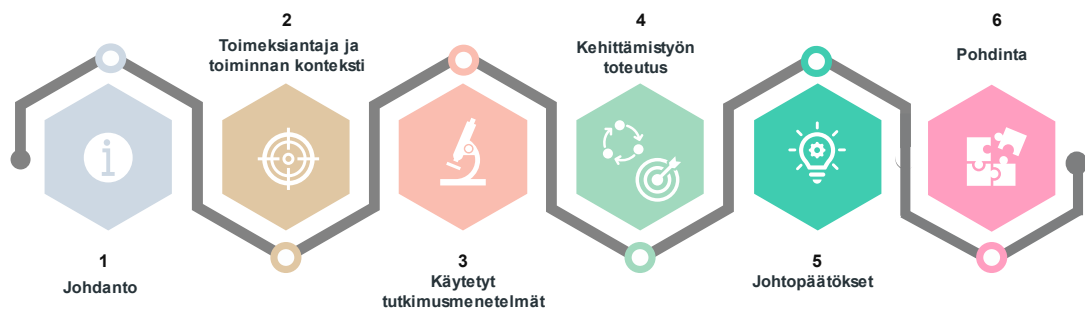
Ammatillisen koulutuksen kenttä on viime vuosina ollut isojen muutosten keskellä. Niistä varmasti eniten toimintaan on vaikuttanut ammatillisen koulutuksen reformi. Reformin myötä ammatillisen koulutuksen toimijoiden on ollut välttämätöntä kehittää ja uudistaa toimintaansa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen reformi on yksi hallituksen kärkihankkeista. Reformin tarkoituksena on uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäverkostoa. Kuvassa 1. esitellään reformin tärkeimmät muutokset: rahoitus sidotaan vaikuttavuuteen, lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistettiin uudeksi laiksi, jonka ytimessä ovat osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys, ja lisäksi lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja, sekä puretaan sääntelyä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a.)



Kuva 1. Ammatillisen koulutuksen reformi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a)

Ammatillista koulutusta on välttämätöntä uudistaa, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Uudistumista tarvitaan myös siksi, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän perusrahoitusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a.)

Tässä palvelumuotoilun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvässä opinnäytetyössä esiteltävä kehittämissyö on moniulotteinen, konkreettinen iteraatiivisen mallin mukaan toteutettu kehittämissyön prosessikuvaus. Kokonaisuutta on suunniteltu ja toteutettu osioina, jotka ovat toistuneet osin rinnakkaisina toteutuksina vuoden aikana. Kehittämissyön dokumentaatio ja teksti on kehittynyt prosessin edetessä, muotoutuen lopulliseen versioon. Kehittämissyön kautta etsitään ja testataan yhdessä erilaisten työryhmien kanssa koulutusten kehittämisessä käytettäviä menetelmiä ja työkaluja muun muassa fasiltoinnin ja palvelumuotoilun maailmasta.



Kuva 2. Raportin rakenne (Kärkkäinen 2020)

Kehittämissyön raportti on jaettu kuuteen päälukuun. Johdannossa kuvataan alustavat taustoittavat tiedot käsiteltävään aiheeseen, ja se pyrkii herättämään kiinnostusta aiheeseen. Toimeksiantaja ja toiminnan konteksti luvussa on esiteltä työn tilaaja, kehittämissyölle asetetut tavoitteet ja tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä työssä sovellettu teorian tieto. Kolmannessa luvussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Kehittämissyön prosessikuvaus ja syntyneet materiaalit ovat tarkastelussa neljännessä luvussa. Viides luku keskittyy kehittämissyössä syntyneiden johtopäätösten ja keskeisten löydösten esittelyyn. Viimeinen luku on yhteenveto tehdystä, ja se keskittyy tehdyn kehittämissyön analysointiin ja pohdintaan. (Kuva 2.)

## 2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINNAN KONTEKSTI

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toimeksiantaja, kuvataan toimeksiannon lähtötilannetta, kehittämistyön tavoitteet sekä määritellyt rajaukset työlle.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Opinnäytetyön tehtävänantona on suunnitella ja toteuttaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradialle toimintamalli työpohjineen, sekä ohjekäsikirja asiakas- eli opiskelijalähtöisempien koulutustoteutuksien mallintamiseen. Aiheeseen päädyttiin yhdessä toimeksiantajan kanssa tarvemäärityksen ja käytyjen keskustelujen pohjalta. Ohjeistus- ja materiaalipaketti helpottaisi ja tukisi koulusalujen työskentelyä koulutusten mallintamisen parissa. Tämän tyyppiseen työskentelyyn osaamista ei ole aina mahdollista, eikä järkevääkään, ostaa ulkopuolelta, vaan järkevämpää on vahvistaa oman organisaation muotoilupääomaa. Kehittämistyössä rakennetaan ja testataan yhteistä toimintamallia, työtetään materiaaleja ja työkaluja, joilla koulutusten kehittämistä voidaan tehdä systemaattisemmin ja yhteismitallisesti.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia on yksi Suomen isoimmista ammatillisen koulutuksen toimijoista. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian tavoitteena on uudistaa oppimista ja työelämää. Päämääränä on luoda kaikenikäisille opiskelijoille ja yritysasiakkaille mahdollisuuksia oman osaamisen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Gradiaan kuuluvat ammatilliset oppilaitokset Jyväskylässä ja Jämsässä, sekä Gradia-lukiot: Jyväskylän Lyseon lukio, Schildtin lukio ja Jyväskylän aikuislukio. Näiden lisäksi Gradia -kokonaisuuteen kuuluvat Gradian sisäiset palvelut, Gradia-kiinteistöt ja Gradia-ravintolat. Ammatillisen ja lukio-opetuksen lisäksi Gradia järjestää myös perusopetusta ja taiteen perusopetusta. Opiskelijoita Gradiassa on 23 500 ja henkilöstöä 1100.

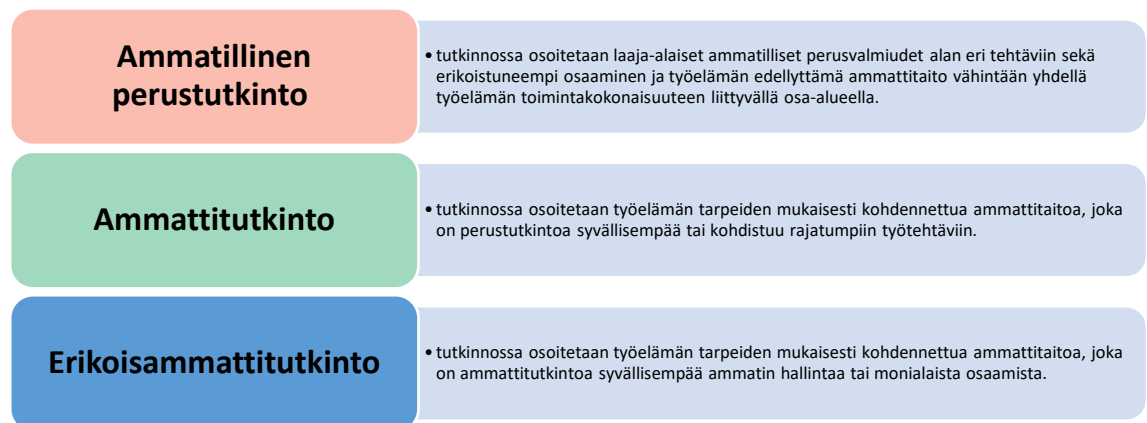
Vuonna 2019 liikevaihto oli 96 miljoonaa euroa. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä konserniin kuuluu myös Gradia-koulutuspalvelut Oy. (Gradia 2020a.)

Tämä kehittämistyö kohdentuu ammatilliseen koulutukseen kaikille tutkintoasteille. Ammatillinen koulutus on kohdennettu perusopetuksen päättäneille nuorille, muille vailla ammatillista tutkintoa oleville sekä aikuisille, jotka jo ovat työelämässä. Ammatillinen koulutus tarjoaa osaamista jokaiselle opiskelijalle hä-



nen oman tarpeensa mukaan. Lähtökohta on puuttuvan osaamisen hankkimisessa. Oppilaitosten lisäksi koulutusta järjestetään esimerkiksi työpaikoilla ja virtuaalisissa ympäristöissä. (OPH 2020.)

Ammatilliset tutkinnot jaetaan perustutkintoihin, ammattitutkintoihin, ja erikoisammattitutkintoihin (kuva 3). Kaiken kaikkiaan ammatillisia tutkintoja löytyy reilu 160 (OKM 2017b). Gradian tarjonnassa ammatillisia tutkintoja on tällä hetkellä 143 (Gradia 2020a).



Kuva 3. Ammatilliset tutkinnot (OKM 2017b)

Gradiassa tehtävät kehittämistyöt pohjautuvat yhteiseen strategiaan. Gradian strategiset päätavoitteet ovat itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija, osuvaa osaamista ja työelämää nyt ja tulevaisuudessa sekä hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö (Gradia 2020b).

Strategian lisäksi kehittämistyön taustalla vaikuttaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän henkilöstölle keväällä 2020 julkaistu asiakkuuksien kehittämisselma ja sen mukaiset tavoitteet (Gradia 2020).

Kehittämistyölle on selkeä tarve, joka pohjautuu strategiassa määriteltyihin tavoitteisiin. Asiakkuuden kehittämisselman jalkauttaminen tarvitsee käytännön toimintamalleja ja työkaluja tuekseen, ja niitä syntyy tämän kehittämistyön kautta. Kehittämistyön avulla saadaan lisäksi näkemys siitä, missä laajuudessa Gradiassa hyödynnetään palvelumuotoilua tällä hetkellä, ja miten palvelumuotoiluosaamisen kehittämistä voitaisiin tukea jatkossa.

Olen työskennellyt Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä vuodesta 2006 ensin määräaikaisena ja vuodesta 2012 lähtien vakituisessa kouluttajan työsuhteessa. Vuosien varrella olen tehnyt vastuukouluttajan töitä niin media-alalla kuin liiketoiminnan tutkintojen parissa. Vastuukouluttajan työn lisäksi eri opintojaksojen opetuksia olen tehnyt muun muassa Käsi- ja taideteollisuusalan tutkinnoissa ja Liikenneopettajan erikoisammattitutkinnossa. Tällä hetkellä toimin Liiketoiminta- ja työelämäpalveluissa, Yrittäjyyden ja johtamisen tiimissä lehtorina. Vastaan yhdessä työparini kanssa tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnosta.

Tehtävänannon toteutuksessa käsitellään toiminnan kontekstiin soveltaen teemoja, joissa yhdistyy elementtejä mallintamisesta, palvelumuotoilusta ja tuotteistamisesta.

Mallintaminen on yleisesti käytössä oleva tapa kuvata organisaatioiden toimintaa. Prosessien mallintamisella ja konkreettisella kuvaamisella saadaan kehittämisen kohteet selkeästi näkyviin (Inno-Vointi 2020). Luukkonen ym. (2012, 5) tuovat esille, että siitä huolimatta, vaikka erilaisia menetelmiä mallintamiseen on saatavilla hyvin, käytännössä niiden soveltaminen voi kuitenkin olla haasteellista. Tyypillisesti prosessien kuvaukseen käytettävä kokonaisarkkitehtuurimalli pitää sisällään hyvin saman tyyppisiä kuvaustapoja kuin palvelumuotoilussakin hyödynnettävät menetelmät, kuten polkukuvaukset, tarinallistaminen ja palveluketjukuvaukset. Luukkonen ym. (2012, 94–112) esittelevät laajan esimerkkikokoelman erityyppisistä kuvaustavoista raportissaan.

Prosessi on yksikertaisimman määrittelyn mukaan tapahtumaketju. Palvelu on puolestaan sen tarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Palveluprosessi on asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien muodostama toimintasarja, jonka toteutumisessa myös itse asiakas on mukana. Asiakkaat voivat olla ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita. (Ks. Tuulaniemi 2016, 67 ja 76-77; Luukkonen ym. 2012, 10.)

Palvelumuotoilu on tapa lähestyä palveluiden kehittämistä. Sen tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan, havaita uusia mahdollisuuksia

sia kehittää niin toimintaa kuin liiketoimintamahdollisuuksiakin, suunnitella paremmin ja asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluja, sekä toteuttaa yhdessä tehdyt suunnitelmat. (Tuulaniemi 2016, 110.)

Palvelumuotoilu ja sen menetelmät tuovat systemaattisen tavan myös oppilaitoksen toiminnan kehittämiseen. Laaja-alaisessa kehittämisessä se antaa toiminnalle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, ottamatta kantaa, millainen ratkaisusta syntyy. (Tuulaniemi. 2016, 26.)

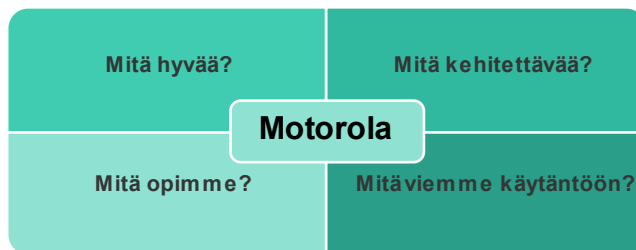
Tuulaniemen (2016, 25) mukaan palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka huomioi käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet aikaansaaden toimivia palveluita. Olennainen osa tätä konkreettista toimintaa on tuoda palvelun aineettomat osat näkyviin visualisointien ja hahmomallien avulla.

Koulutusten systemaattinen mallintaminen ja tuotteistaminen palvelumuotoilun avulla, ja siitä tehty dokumentaatio, lisää asiakasymmärrystä ja auttaa rakentamaan organisaatioon yhteistä ymmärrystä toiminnan nykytilanteesta ja tulevasta. Mallintamisen dokumentaatio helpottaa merkittävästi koulutusten markkinointia koulutusaloilla, sillä sen kautta saadaan tarkemmat tiedot kohderyhmästä Gradian viestintä- ja markkinointihenkilöille yhteyspalveluissa.

Tuominen ym. (2015, 5) kuvaa tuotteistamista palveluiden ja sen asiakkaille tarjoaman arvon kiteyttämisenä, palvelun eri osien kuvaamisen ja vakioinnin avulla. Heidän näkemyksensä mukaa tuotteistamisen perustana on yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Henkilöstön ja asiakkaiden osallistamisella palvelun tuotteistamiseen voidaan varmistaa, että palveluun saadaan tiivistettyä paras tietämys palvelun tuottamasta arvosta.

Tämän kehittämistehtävän näkökulmasta tuotteistaminen toteutuu sisäisen tuotteistamisen tasolla. Tuomisen ym. (2015, 5) näkemyksen mukaan sisäinen tuotteistaminen käsittää palvelutuotannon kuvaamisen ja yhdenmukaistamisen. Perustehtävinä sisäiseen tuotteistamiseen kuuluu palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen. Tärkeässä roolissa myös tuotteistamisen näkökulmasta ovat asiakkaat; se miten organisaation prosessi näyttäytyy heille, ja mitkä ovat asiakkaiden omat prosessit osana kokonaisuutta.

Kehittämistyötä reflektoidaan Motorola-menetelmän avulla. Motorolaa pidetään lähtökohtaisesti projektin johtamisen työkaluna. Sen avulla suunnitellaan projektia, seurataan sen edistymistä ja arvioidaan laatua. Se toimii reflektoinnin välineenä onnistumisien ja epäonnistumisia arvioitaessa. Motorolassa tarkastellaan projektin tavoitteita faktaan perustuen sekä arvioidaan erilaisia lähestymistapoja. Tarkastelun tavoitteena on aikaansaada laadullisesti parempa toiminnan kierre. Motorola mahdollistaa projektien kehittämisen systemaattisesti paremmaksi virheiden tunnistamisen ja onnistumisten tarkastelun ja ymmärtämisen avulla. (Junkkari 2014; Waterman 1994, 256–262.)



Kuva 4. Motorola-menetelmän kysymykset (Kärkkäinen 2020, soveltaen Waterman 1994, 256–262)

Motorola-menetelmä käsittää neljä kysymystä, jonka kautta toimintaa tarkastellaan. Mitä hyvää, mitä kehitettävää, mitä opimme ja mitä viemme käytäntöön? -kysymyksiä toistetaan projektin eri vaiheissa niiden valmistuessa ja pohdinnan perusteella määritellään kehittämistyön jatkosuunnitelmat. (Kuva 4.)

## 2.1 Tutkimusasetelma

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusasetelma käyttäen apuna Esimotorolaa, työn käsitekartta, sen viitekehys, kuvataan asetetut tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät.

Edellisessä kappaleessa esitellyn Motorola-menetelmän pohjalta on Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiimiakatemiassa kehitetty Esimotorola, jonka tarkoituksena on selvittää projektin alkuvaiheen taustoja. Esimotorola muodostuu viidestä kysymyksestä, jotka auttavat tekemään hyvän projektisuunnitelman. (Partanen 2013, 56.)

Yleisimmin käytetyt Esimotorolan kysymykset ovat:

1. Mitkä ovat tämän kehittämistyön tavoitteet?
2. Mitkä ovat tämän kehittämistyön hyödyt asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli?
3. Mitä teoretietoa sovellamme tässä kehittämistyössä?
4. Mitä osaamista ja taitoja tämän projektin toteuttaminen vaatii?
5. Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme/visiota?

Hyvin tehty Esimotorola ja sen kautta tehty työn reflektointi auttaa tekemään hyvän Motorola-raportin.

### 2.1.1 Kehittämistyön tavoitteet

Salonen (2013, 25) määrittelee, että kehittämistyön tulos on tuotos, joka sisältää uutta tietoa, sekä palvelun, tuotteen, oppaan, mallin, toimintatavan tai aikaisempaa paremman tai täysin uuden innovaation.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tuottaa toimintamalli Gradian koulutusten mallintamiseen, mallipohjat työskentelyn tueksi, sekä käsikirja, jossa on avattu, mitä tarkoittaa koulutusmaailmassa koulutusten mallintaminen ja muut tuotteistamisen yhteydessä käytetyt termit, miten prosessi etenee vaiheittain sekä miten työskentely dokumentoidaan. Toimintamallin toteutuksesta halutaan kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää laajemmin Gradiassa, ei vain yksittäisen alan tai tutkinnon tarpeisiin vastaten. (Kuva 5.)



Kuva 5. Kehittämistyön lopputuloksena syntyvät materiaalit (Kärkkäinen 2020)

Kehittävältä tutkimukselta ja toimintatutkimukselta edellytetään itse raportin lisäksi myös konkreettista tuotosta kehittämisen tuloksena, joten lopputuloksena syntyvät materiaalit täyttävät tämän opinnäytetyön edellytyksen. (ks. Salonen 2013, 25.)

Palvelua kulttuurina eli toimintamallina on vaikea kopioida, toteaa Tuulaniemi (2016, 55). Tekemisen kulttuuria, eli yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta ei voi kopioida, vaan yhteisön täytyy rakentaa omanlaisensa. Toimintamallin rakentaminen ja käyttöönotto tukevat siten hyvin myös yhteisen tekemisen kulttuurin muodostumista.

Kehittämistyön lopputuloksena syntyvän toimintamallin avulla on tavoitteena saada alojen koulutustoimintaa vahvemmin näkyväksi, alojen erilaisten opintopolkujen variaatiot näkyviin henkilökohtaistamisprosessin tueksi. Lisäksi mallintamisen tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä. Pidemmän ajan tavoitteena on saada vakioitua toimintamalli osaksi arkea sekä vahvistaa organisaation muotoiluosaamista.

### **2.1.2 Tutkimusnäkökulma ja työn viitekehys**

Kehittämistyön käsittekartta kuvaa teemoja, joiden ympärillä kehittämistyössä toimitaan sekä kehittämiseen osallistuvia toimijoita (kuva 6, sivu 15). Käsitteet on avattu osana tekstiä niiden esiintymisen mukaan kehittämistyössä.



lintaminen auttaa myös lisäämään läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä organisaatiossa. Kehitettävää mallia pilotoidaan sen eri vaiheissa. Kehittämistyön jalkauttamisen ja laajemman käyttöönoton myötä vahvistetaan olemassa olevaa muotoilukulttuuria ja annetaan sille organisaatiotasoisista näkyvyyttä.

Kehittämistyön päätutkimuskysymys on:

- Miten palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kehittää oppilaitoksen koulutusten mallintamista?

Tutkimuksella haetaan kokemusta siitä, miten muotoiluajattelun toimintatapa soveltuu ammatillisen koulutuksen kehittämiseen ja toimivatko palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut koulutuksen mallintamisen välineinä. Mallintamisen menetelminä käytetään tyypillisesti erilaisia visuaalisia kuvaustapoja. Palvelumuotoilussa visuaalisuus on tärkeässä roolissa, joten tutkimuksessa pyritään saamaan ketterän kokeilun kautta näkyväksi sovellettujen menetelmien toimivuus koulutusten mallintamisessa.

Tutkimuksen lisäkysymykset ovat:

- Miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan yhteistoiminnallisesti tuottaa toimintamalli?
- Voidaanko kehittämistyössä syntyvän toimintamallin avulla kehittää oppilaitoksen palvelumuotoiluosaamista?

Lisäkysymyksien kautta haetaan vastauksia siihen, miten yhteistoiminnallinen työtapa vaikuttaa kehitettävän toimintamallin syntymiseen ja kuinka palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat työskentelyn tueksi. Lisäksi pilotointien kautta pyritään saamaan näkyviin tietoa siitä, lisääntyykö toimintamallin käytön kautta oppilaitoksen palvelumuotoiluosaaminen.

### **2.1.3 Työn rajaus**

Kehittämistyössä on tärkeää rajata kokonaisuus, valita soveltuva lähestymistapa sekä käytettävät menetelmät (Ojasalo ym. 2015, 24–25).

Pidemmän ajan tavoitteena on mallintaa kaikki Gadian koulutukset nyt tuotettavan toimintamallin mukaisesti. Tässä vaiheessa kehittämistyö rajataan kol-



men koulutusalan pilotteihin, joiden pohjalta mallia kehitetään laajemmin organisaatiossa myöhemmin käyttöön otettavaksi toteutukseksi. Mallin iteratiivinen kehittäminen jatkuu tarpeen mukaan jatkossa.

Työn ulkopuolelle rajataan tässä vaiheessa myös maksullisen lyhytkoulutus- tarjonnan mallintaminen ja koulutusten tuotteistaminen. Nyt toteutettava toimintamalli on mahdollista myöhemmin ottaa soveltuvien osien käyttöön aloilla myös lyhytkoulutusten mallintamiseen ja jatkaa työskentelyä koulutusten laajempaan systemaattiseen tuotteistamiseen.

Toiminnallisissa työpajoissa voitaisiin osallistaa laajemminkin henkilöstöä organisaation eri osa-alueilta. Tässä vaiheessa työskentely rajataan kuitenkin kohdentumaan kokonaisuuden kannalta olennaisiin toimijoihin, jotta kokonaisuus ei laajene liikaa.

## **2.2 Kehittämistyön hyödyt asiakkaalle ja asiakkaan rooli**

Yhteinen toimintamalli ja yhteiset työskentelypohjat takaavat laadukkaan ja yhteneväisen työskentelytavan. Lopputuloksena koulutusten mallintamisesta syntyvät tuotokset ovat Gradian visuaalinen ilmeen mukaisia. Kehittämistyön osana tehtävien pilotointien ja myöhemmin laajemman käyttöönoton kautta saadaan kuvattua koulutusten toteutukset yhteneväisesti. Kokonaisuus antaa alalle myös hyvän mahdollisuuden tulevaisuuden ennakkointiin.

Mallintamisen avulla saadaan kuvattua alakohtaiset asiakkuudet, mahdolliset pullonkaulat ja ongelmat opiskelijan polussa, sekä nostettua näkyviin potentiaalisia koulutusten variointimahdollisuuksia eri tarpeiden pohjalta. Syntyvien tuotosten avulla voidaan parantaa alan näkyvyyttä ja koulutuksen tunnettuutta. Yhteiskehittämisen kautta saada vahvistettua palvelumuotoilun jalkautumista Gradiassa.

Sisäisten asiakkaiden rooli on olla osallisena rakentamassa kokonaisuutta ja tuottamassa alan tarvitsemää informaatiota yhteistoiminnallisesti. Asiakkuuk-

sia kehittämistyön näkökulmasta on kuvattu tarkemmin kohdassa 3.3 Konseptisuunnittelu.

### **2.3 Kehittämistyössä sovellettu teorian tieto**

Taustoittavana teorian tietona kehittämistyössä on käytetty toiminnan kontekstiin soveltaen aineistoja muotoiluajattelusta, palvelumuotoilusta kehittämistyössä, muotoiluosaamisen juurruttamisesta, fasilitoinnista, yhteiskehittämisestä, jaetun ymmärryksen luomisesta, prosessien johtamisesta sekä mallintamisesta. Monet taustalähteistä tarkastelevat teemaa puhtaasti liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmasta, ammatillisen koulutustoiminnan ollessa voittoa tavoittelematonta toimintaa.

#### **Muotoiluajattelu**

Kysyttäessä muotoilun parissa toimivilta ihmisiltä, mitä on muotoiluajattelu, saadaan yhtä monta vastausta kuin on vastaajaakin. Mootee (2013, 29) kuvaa tätä tyypilliseksi tilanteeksi; kaikkien vastaukset vaihtelevat juuri sen verran riippuen katsantokannasta, ettei yhteisen vastauksen muodostaminen ole mahdollista. Hänen näkemyksensä mukaan yhtä, yleistä määritettä käsitteelle ei ole, eikä välttämättä sellaista tarvitakaan, ottaen huomioon termin moniulotteisuuden. Mootee (2013, 32) käyttää itse kuvausta ”muotoiluajattelu on maagisen tasapainon etsimistä liiketoiminnan ja taiteen, rakenteen ja kaaoksen, intuition ja logiikan, konseptin ja toteutuksen, leikkisyyden ja muodollisuuden sekä hallinnan ja voimaannuttamisen välillä”. Hänen näkemyksensä pohjautuu muun muassa vuodelta 1969 peräisin olevaan Herbert Simon ajatukseen siitä, että muotoilun idea on ajattelutapa. Tämä kuvaus toisaalta viehättää, sillä se tuo termin moniulotteisuuden hyvin näkyväksi, mutta toisaalta siitä kuitenkin jää pois muiden esille nostamia toiminnallisia kuvauksia, kuten käyttäjäkeskeisyys ja yhteistoiminnallisuus.

Lewrickin ym. (2018) sekä Koiviston ym. (2019, 35) mukaan muotoiluajattelu tarkoittaa asioiden lähestymistapaa vahvan käyttäjäkeskeisyyden kautta ja nopeaa iterointia monitieteisten tiimien kanssa haastavien ongelmien ratkaisemiseksi. Muotoiluajattelua voidaan heidän mielestään yhtä hyvin soveltaa tuotteiden, palveluiden, prosessien, liiketoimintamallien ja ekosysteemien suunnit-

teluun ja kehittämiseen. He näkevät muotoiluajattelun olevan ylivoimainen kilpailuetu niille toimijoille, joilla on rohkeutta kehittää ja johtaa toimintaa muutosten kautta.

Miettisen (2014, 11) ja Mooteen (2013, 14–16, 39 ja 63–73) mukaan muotoiluajattelu ei ole vain muotoilutoimintaa, vaan sen lisäksi he näkevät muotoiluajattelun olevan yrityksen kyvykkyyttä luovaan ja proaktiiviseen toimintaan, toiminnan sopeuttamista muutostilanteissa ja työkaluja muutosjohtamiseen. Se on myös kyvykkyyttä uuden sisällön tuottamisessa ja toiminnan kehittämisessä ennakoiden ja mallintaen yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu on ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa tärkeässä roolissa on monialainen asiantuntijuus ja luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien käyttö. Mootee (2013, 14) nostaa nämä asiat voimakkaimmiksi muotoilun ajureiksi, jotka nostavat esiin myös todellista arvoa liiketoiminnalle. Miettinen (2014, 11) ja Mootee (2013, 39) korostavat myös sitä, ettei muotoiluajattelu ole vain muotoilukoulutusten saaneiden menetelmä tai työkalu, vaan se on meille kaikille ominainen tapa ajatella, ja parhaimmillaan se mahdollistaa uusien toteutusten ja toimintatapojen kehittämisen yhteistoiminnallisesti koko henkilöstön näkökulmasta.

Miettinen ym. (2014, 17) kuvaa muotoilun ytimen visuaalisena kehittämisosaamisena. Olennaisessa roolissa muotoilussa on niiden avulla tuotetut konkreettiset visualisoinnit tulevaisuuden tilanteista esimerkiksi simulaatioiden tai skenaarioiden avulla.

Koivisto ym. (2019, 36) näkee muotoiluajattelu-termin vähäisen tunnettuuden Suomessa syyksi siihen, että meillä palvelumuotoilu pitkälti ymmärretään muotoiluajatteluksi, joka toimii minkä tahansa ongelman ratkaisun menetelmäksi. Hän kuitenkin muistuttaa, ettei palvelumuotoilu ole sama asia kuin muotoiluajattelu, vaan palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala. Keskeisiksi periaatteiksi muotoiluajattelussa Koivisto luettelee ihmislähtöisyyden, oikean ongelman ratkaisun, eksploratiivisuuden, iteratiivisuuden, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelun, protoilun ja testauksen, yhteiskehittämisen sekä monialaisuuden. Mootee (2013, 19) käsittelee samaa teemaa hieman eri näkökulmasta ja muistuttaa, ettei muotoiluajattelu ole mi-

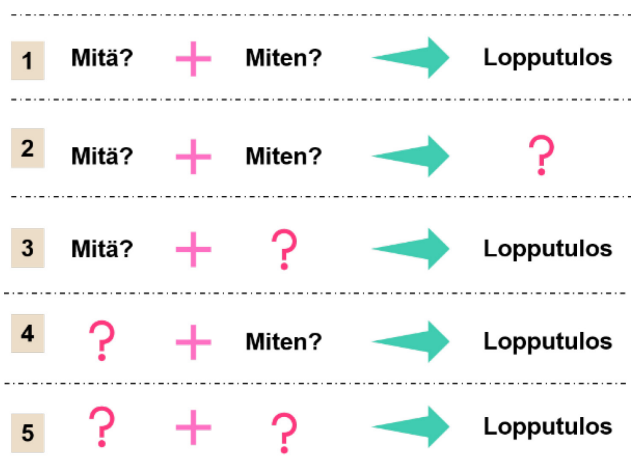
kään johdon ja strategisen ajattelun ”ihmelääke” kaikkiin vaivoihin. Päälle liimattuna elementtinä muotoilu on vain pintaa ja tarttuvaa sloganeita. Muotoiluajattelu vaatii ajattelutavan ja toimintatapojen muutosta, joka ei tapahdu hetkessä.

Mootee (2013, 16) kuvaa mielestäni muotoiluajattelun tilaa hyvin todetessaan ”jos ajattelet että strateginen suunnittelu tuottaa strategisia innovaatioita, elät menneessä maailmassa. Muotoiluajattelu tuottaa strategisia innovaatioita sekä monenlaista arvoa prosessin aikana.”

Miettinen (2014, 11) kokee muotoilijan roolin monipuolistuneen ja muuttuneen enemmän tutkimusorientoituneemmaksi, sekä sosiaalisia ja viestintätaitoja korostavammaksi. Muotoilija on siten usein myös tutkijan, koordinaattorin, fasilitaattorin, konkretisoijan ja projektijohtajan roolissa.

### Luova prosessi

Dorst (2017, 12–13) kuvaa perinteistä uuden tuotteen tai palvelun luovaa prosessia yhtälöllä **mitä + miten = lopputulos**. Prosessista tiedetään siten, mitä tehdään, miten se tehdään ja tiedossa on jo alkuvaiheessa tavoiteltu lopputulos. Miten -vaihe pitää sisällään myös yhteistyömallin, joka auttaa pääsemään tavoiteltuun lopputulokseen. Tällaisella mallilla toimittaessa innovaation aste jää alhaiseksi, sillä prosessissa ei jää juurikaan tilaa miten-kysymyksille tai uusille skenaarioille.



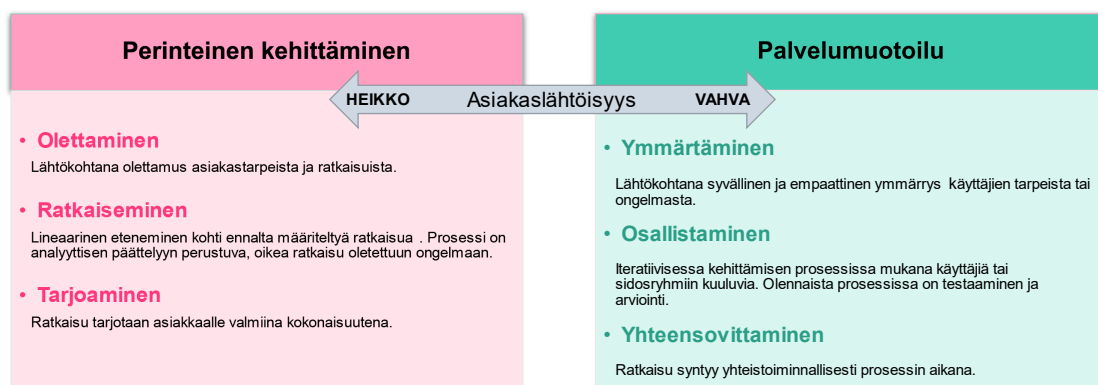
Kuva 8. Luovan prosessin logiikka (Kärkkäinen 2020 soveltaen Dorst 2017, 13)

Yhtälön komponenttien eri variaatioilla voidaan määrittellä, millaisesta luovasta prosessista oikeastaan on kyse (kuva 8, sivu 20). Ensimmäistä prosessin logiikkaa Dorst (2017, 13) kuvaa järkeilyn malliksi, jossa tiedetään jo varsin tarkasti prosessin elementit, elementtien suhteet toisiinsa ja niiden vaikutukset lopputulokseen. Toinen on päättelymalli, jossa edetään syystä seuraukseen ja sen kautta lopputulokseen. Kolmannessa lähdetään etsimään toimintamallia siihen, miten työskentely toteutetaan, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Neljäs pohjautuu käytössä olevaan kiinteään ongelmanratkaisulogiikkaan, ja tiedossa olevaan lopputulemaan, mutta vielä ei tiedetä, mitä tehdään. Viimeinen malli kuvaa luovaa muotoilun logiikkaa, jossa kaksi tuntematonta elementtiä johtavat luovaan tilanteen tarkasteluun, ja siten tavoiteltuun lopputulokseen. Viimeisen mallin mukaisesti toteutetussa luovassa prosessissa tiedetään lopputuloksen luonteesta jotain, usein sen haluttu arvo, mutta ei vielä konkreettisella tasolla millainen siitä tulee. Haasteena on selvittää ja luoda mitä-elementit, ja miten ne vaikuttava suhteessa toisiinsa, määrittää miten toimitaan, jotta päästään tavoitteena olevaan lopputulokseen. Koska tässä tapauksessa mitä ja miten vaikuttavat vahvasti toisiinsa, täytyy niitä kehittää rinnakkain ja tehdä ketteriä kokeiluja niiden toimivuudesta.

Tässä kehittämistyössä lähestytään annettua tehtävää luovan prosessin logiikalla. Tiedetään raamit sille mikä lopputulema on, mutta ei vielä mitä se pitää sisällään, eikä miten siihen päästään.

### **Palvelumuotoilu organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä**

Koiviston ym. (2019, 48) mielestä palvelumuotoilu ja sen hyödyntäminen tarjoavat organisaatioille olennaisen työkalun muuttuvassa kilpailutilanteessa menestymiseen. Kehittämistoiminnan näkökulmasta on välttämätöntä siirtää kehittämisen painopistettä yhä asiakaslähtöisemmäksi.



Kuva 9. Palvelumuotoilun ero perinteiseen kehittämiseen (Kärkkäinen 2020, soveltaen Koivisto ym. 2019)

Verrattuna perinteiseen kehittämiseen palvelumuotoilussa asiakkaan rooli on vahvemmin aktiivisena osallistujana, perinteisen kehittämisen ollessa tyypillisesti luonteeltaan organisaatio- tai asiantuntijalähtöistä kehittämistä (kuva 9). (Koivisto ym. 2019, 48).

Tuulaniemen (2016, 98) näkemyksen mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaatiota muun muassa määrittelemällä ja kehittämällä organisaation innovaatioprosessia, se antaa työkalut kehittämistyöhön ja yhdistää asiakas- ja liiketoiminnan näkökulmat, se tuo visualisoinnin ja kuvat toimijoiden yhteiseksi kieleksi, määrittelee organisaation resurssit, joilla on eniten arvoa asiakkaille, se auttaa kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia arvoja ja visioita, joita voidaan hyödyntää kaikessa toiminnassa.

Palvelumuotoilu pyrkii luomaan miellyttäviä kokemuksia ihmisille, olivatpa he asiakkaita, käyttäjiä, työntekijöitä, kansalaisia tai ketä tahansa, vaikka näiden kaikkien yhdistelmiä. Kokemuksen käsittelytasot palvelumuotoilutilanteissa vaihtelevat tarpeiden mukaan, ne voivat olla kokonaisvaltaisia toteutuksia tai hyvin pieniä yksityiskohtaisia kokemuksien tarkasteluja. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa paitsi palveluihin, myös fyysisen tai digitaalisen tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. (Stickdorn ym., 2018.)

Palvelumuotoiluprojekti on Stickdornin ym. (2018) mukaan kontekstuaalinen tutkimus sisältäen prototypoinnin pilottien kautta, lopputuloksen varsinaisen käyttöönoton sekä organisaation sisäisten toimintatapojen ja sidosryhmien huomioimisen projektityön ohessa. Kyse on luottamuksen rakentamisesta kaikkien mukana olevien ihmisten välillä, ja luottamuksen rakentaminen kohti

ihmiskeskeisempää lähestymistapaa ja ongelmanratkaisua. Palvelumuotoilussa on kyse empatian herättämisestä tiettyihin ihmisryhmiin ja heidän ongelmiinsa, siilojen yhdistämistä, ennakkoluulojen murtamista toimijoiden välillä, kehittämisestä rikkomatta olemassa olevia prosesseja ja työskentelystä monia esteitä kohdaten. Kyse ei ole helposta prosessista, eikä suinkaan luonnollisesta virtauksesta.

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan empatian, ihmisten toiminnan ja tavoitteiden tarkastelun kautta, havaita uusia potentiaalisia mahdollisuuksia liiketoimintaan, suunnitella paremmin toimivia palveluita eri menetelmien avulla sekä toteuttaa, dokumentoida, jalkauttaa sekä arvioida suunnitellut toimenpiteet. (Tuulaniemi 2016, 111.)

Tuulaniemen (2016, 99) mukaan olemassa olevan palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin on kyse koko palveluekosysteemin mallintamisesta ja visualisoinnista. Tällä tavoin voidaan saada esille asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat osa-alueet.

### **Muotoiluosaamisen juurruttaminen organisaatioon**

Sabine Junginger (2015, 5) kuvaa artikkelissaan Organizational Design Legacies and Service Design mielenkiintoisella tavalla, miten palvelumuotoilussa usein pyritään tuomaan suunnittelu osaksi organisaation toimintaa, eikä kiinnitetä niinkään huomiota organisaation olemassa oleviin perittyihin suunnittelukäytänteisiin. Koska varsinaisia muotoilun indikaattoreita ei ole nähtävissä, Jungingerin (2015, 5) mukaan ammattimuotoilijat tulkitsevat usein, ettei organisaatiossa ole aiemmin hyödynnetty muotoilua. Muotoilun periaatteet, menetelmät ja käytännöt ovat usein kuitenkin jo syvällä osana organisaatioiden toimintaa. Junginger (2015, 5) perustelee näkemyksensä sillä, että kaikkien organisaatioiden täytyy kehittää ja toimittaa jonkinlaisia tuotteita tai palveluja olakseen olemassa tai toimiakseen. Organisaatioiden toimintaan muotoilu voi liittyä ei vain valinnasta, vaan välttämättömyydestä. Muotoilu näkyy yritysten toiminnassa hyvin eri tavalla, riippuen tuotetaanko informaatiota vai konkreettisia tuotteita. Organisaatioissa tuotetaan rakenteita, prosesseja, toimintamalleja, tuotteita ja palveluita. Näitä suunnitellaan, kehitetään, realisoidaan, jaetaan ja toteutetaan arjessa joka päivä ilman, että mukana olisi ollut ainoatakaan palvelumuotoilijaa. Muotoilu ei siten enää ole vain palvelu- tai muiden

muotoilun ammattilaisten omaisuutta. Muotoiluongelma ei ole enää vain tuoteongelma tai palveluongelma vaan koko organisaation yhteinen ongelma, parhaimmillaan se nähdään mahdollisuutena. Ihmiset pärjäävät muuttuvissa ympäristöissä suunnittelun ja muotoilun avulla. Tästä syystä Junginger (2015, 6–16) pitää muotoilua, kuten muutostakin, organisaatioiden ydintoimintana. Näiden lisäksi organisaatioiden neljään ydintoimintaan hän laskee organisoinnin ja johtamisen.

Junginger (2015, 8–21) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuriin perityt käytänteet ovat kuitenkin palvelumuotoilun näkökulmasta usein puutteellisia ja huonosti oikeasti palvelumuotoiluun soveltuvia. Pystyäkseen parantamaan organisaation toimintakulttuuria palvelumuotoilulla, täytyy palvelumuotoilijan perehtyä huolellisesti nykytilanteeseen. Hän toteaa teeman yhteenvedossa, että organisaatioiden omat perityt muotoilukäytänteet voivat olla jopa esteenä innovaatiolle ja uudistumiselle.

Junginger (2015, 8–16) esittelee käsitteen organisaation muotoiluperintö ja jakaa sen kolmeen osa-alueeseen, jonka kautta asiaa käsitellään tarkemmin: organisaation tarkoitus, organisaation muotoilun lähestymistavat ja organisaation muotoilukäytännöt. Organisaation tarkoituksen näkökulmasta muotoilun pitäisi tuoda tukea olemassaolon tarkoitukseen. Organisaation muotoilun lähestymistavat puolestaan määrittelevät arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Organisaation muotoilukäytännöt puolestaan kertovat, kuinka muotoilu ilmentyy organisaation toiminnassa. Ideaalitalanteessa organisaation tarkoitus ja visio ovat linkitettyinä muotoilun lähestymistapoihin. Arvon määrittävinä tekijöinä voi olla ihmislähtöisyys, prosessisuuntautuneisuus, ongelman ratkaisukeskeisyys tai kustannustehokkuus.

Junginger (2015, 13) kyseenalaistaa työkalujen ja metodien käyttöä valmiiseen ratkaisuun pyrkivässä yhteistoiminnallisessa suunnittelussa ja tuottamisessa, ja haastaa toimijat avoimen muotoilukeskustelun ja visualisoinnin avulla innostamaan, sitouttamaan ja mahdollistamaan ihmisten aktiivisen toiminnan osana prosessia.



Tähän kehittämistyöhön tämä taustateoria tuo hyvän lisäyksen organisaatioiden toimintatapojen hahmottamisesta sekä prosessien kehittämisestä yhteistoiminnallisesti, organisaation perityt muotoilukäytänteet hyväksyen ja niitä parantaen.

Myös Stickdorn ym. (2018) on tuonut muotoiluosaamisen juurruttamisen teemaa esille omissa teoksissaan. Hänen näkemyksensä mukaan palvelumuotoilu on yhteinen kieli, joka pohjautuu varsin yksinkertaisiin työkaluihin, joita kaikki voivat käyttää riippumatta siitä, tulevatko heidän taustansa iteratiivisen muotoiluprosessin puolelta vai yleisestä käsityksestä työskentelyn toteuttamisesta asiakaslähtöisesti. Stickdorn ym. (2018) kuvaa palvelumuotoilun juurien olevan osallistavassa ja ihmiskeskeisessä muotoilussa. Kun palvelumuotoilu on juurtunut organisaation arkeen, eri palvelumuotoilun menetelmien käytön, kuten palvelupolkukuvauksien, voi nähdä käytettävän tiimien ja osastojen välillä yhteisenä kielenä ilman organisaation silloja.

Yhtenä isoimpana esteenä muotoiluajattelun juurruttamisessa Stickdorn ym. (2018) pitää strategia tasoisten määritysten puuttumista siitä, mitä organisaatiossa tarkoitetaan asiakaskokemuksella, ja millaiseksi määritetään tavoitetaso asiakaskokemuksessa. Monissa organisaatioissa palvelumuotoilua koulutetaan henkilöstölle melko laajojen koulutusten kautta, jotka toisaalta lisäävät tietämystä asiasta, mutta jäävät valitettavan usein liian teoreettiselle tasolle. Stickdornin ym. (2018) mukaan tällöin on hyvin haasteellista saada sovellettua tietoa omaan työarkeen.

Stickdorn ym. (2018) esittelee kymmenen kohdan vinkkilistan, joiden avulla palvelumuotoilu tulisi juurruttaa osaksi organisaation arkea. Yhtenä tärkeänä asiana juurruttamisessa Stickdorn ym. (2018) näkee, että asioita nähtäisiin yli termien. Tärkeää on asioista puhuminen organisaation ja toimijoiden omilla termeillä. Jos palvelumuotoilu sanana ei istu toimintaan, sen tilalla pitäisi käyttää jotain muuta termiä. Tässä yhteydessä Stickdorn ym. (2018) tuo esille seikan, johon itsekkin olen törmännyt usein; se että yksittäinen työpaja ei ole vielä palvelumuotoilua, vaan korkeintaan palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä, vaikka pajaan osallistuneet sanoisivatkin tekevänsä palvelumuotoilua. Olennaista on hahmottaa, mitä kaikkea kokonaisuuteen kuuluu, pohjautuuko

se taustatutkimukseen, tehdäänkö prototyyppejä, osallistetaanko asiakkaita ja sidosryhmiä muotoiluprosessiin ja niin edelleen.

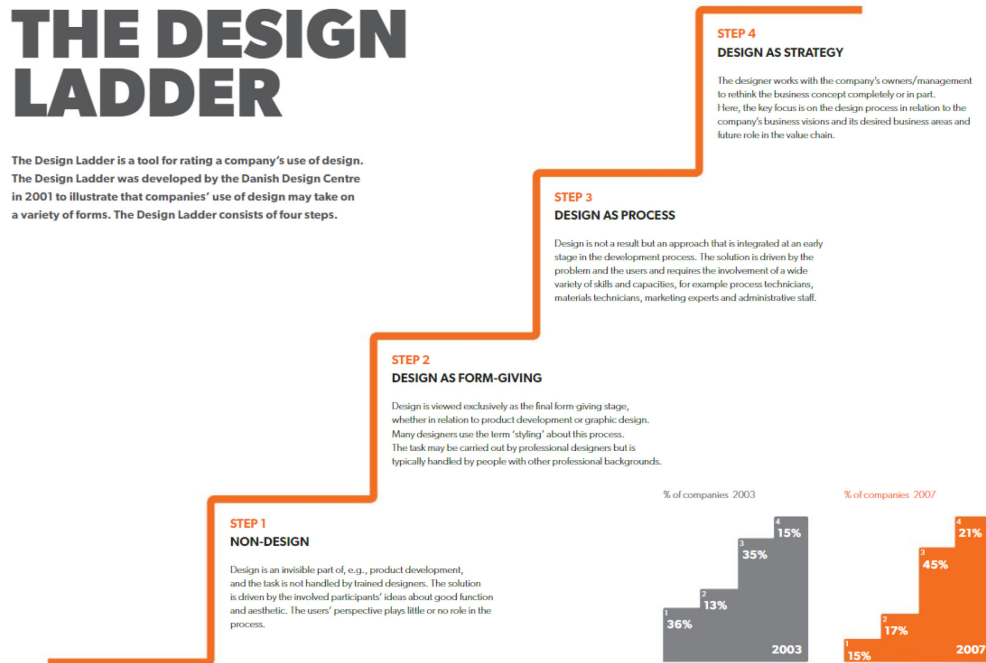
Stickdorn ym. (2018) kehottaa lähtemään liikkeelle pienin askelin palvelumuotoilun juurruttamisessa ja skaalaamaan toimintaa, kun organisaatioissa ollaan siihen valmiita. Pienemmät projektit antavat tilaa epäonnistumisille ja toiminnan kehittämiseksi niiden kautta. Vaikka Stickdorn ym. (2018) korostaa asiakaskokemusta palvelumuotoilussa, hän näkee sen juurruttamisessa olennaisemmassa roolissa henkilöstön asiakaskokemuksen kehittämisen ja tietenkin henkilöstön osallistamisen prosessiin, jotta saadaan näkyväksi aikaansaatu hyöty ja herätettyä kiinnostus asiaan.

Kokonaisuuden jakaminen pienempiin projekteihin tai pienemmistä kehittämis-kohteista liikkeelle lähtö auttaa mukauttamaan organisaation toimintaan prosesseja, käytettäviä työkaluja ja metodeja, työskentelytapoja tai tässä yhteydessä yhteisesti käytettävää terminologiaa. Stickdorn ym. (2018) myös muistuttaa, että suurimmaksi osaksi palvelumuotoilu on jotain ihan muuta kuin työpajoja, vaikka ne osaltaan siihen kuuluvatkin. Tästä syystä on tärkeää tuoda näkyväksi organisaatiossa se kaikki muu taustalla tapahtuva työ, joka kattaa jopa 95 % työmäärästä. Tässä tärkeään rooliin nousee työskentelyn dokumentointi ja visualisointi.

Stickdorn ym. (2018) ei niinkään näe toimivana tapana palvelumuotoilun juurruttamisessa kouluttaa koko organisaatiota palvelumuotoilun osalta, vaan ennemmin pitäisi lähteä hakemaan palvelumuotoilusta jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita henkilöitä tiimiksi projektin pariin. Olennainen asia alkuvaiheessa on löytää ja yhdistää oikeat ihmiset työskentelemään yhdessä asian parissa. Yhteisesti saavutettujen tulosten näkyväksi tekemisen ja jalkauttamisen kautta palvelumuotoilu alkaa herättää enemmän kiinnostusta, ja seuraavalla kerralla mukaan onkin jo helpompi saada enemmän kiinnostuneita.

Mielipiteet siitä, pitäisikö palvelumuotoilu jalkauttaa organisaatioon henkilöstön vai johtoportaan kautta, jakautuvat riippuen siitä, mistä lähtökohdasta asiaa tarkastellaan. Stickdornin ym. (2018) kokemuksen mukaan molempia tarvitaan. Osaava ja motivoitunut tiimi tarvitaan tekemään palvelumuotoilua ja johdotaso tarvitaan hyväksymään ja tukemaan tekemistä.

Muotoiluajattelun ja sen käytön tasoa organisaatiossa voidaan arvioida Danish Design Centerin kehittämän muotoilun porrasmallin avulla. Kuvassa 10. nähtävä Danish Design Centerin porrasmalli koostuu neljästä vaiheesta.

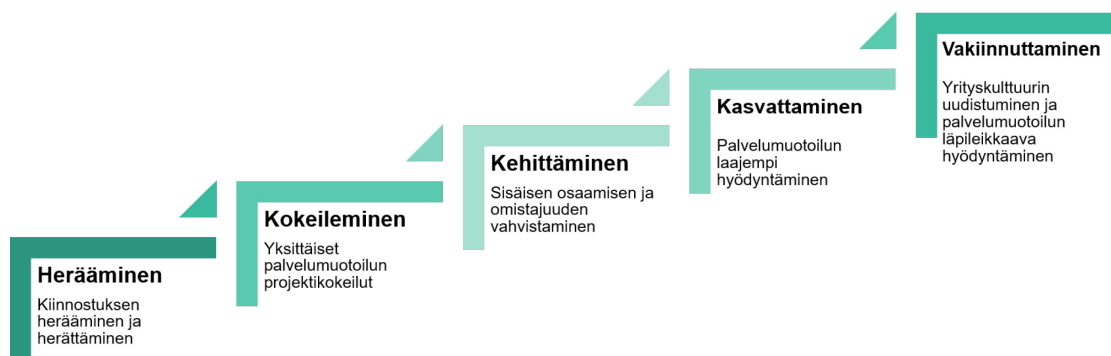


Kuva 10. Danish Design ladders (Dansk Design Center 2016)

Ensimmäisellä portaalla oleva organisaatio ei käytä muotoilua systemaattisesti, eikä heillä ole tehtävään koulutettuja osaajia käytössä. Asiakaslähtöinen ajattelu on toiminnan taustalla vain osittain, jos sitäkään. Toisella portaalla oleva organisaatio käyttää muotoilua tuotteiden tai palvelun muodon antamisessa, niiden viimeistelyssä tai uusien tuotteiden muotoilussa. Kolmannella portaalla olevassa organisaatiossa muotoilu on integroitu osaksi kehittämisprosesseja. Kehittäminen on ongelmälähtöistä ja sitä tehdään yhteistoiminnallisesti loppukäyttäjiä osallistaen. Neljännellä portaalla olevassa organisaatiossa muotoilu on keskeinen strateginen osa liiketoimintamallia. Danish Design Centerin malli on sovellettavissa palvelumuotoilun hyödyntämisen tasojen määrittämiseen organisaatioissa, vaikka se mielestäni lähtökohtaisesti kuvaa enemmän muotoilun käyttöä perinteisen tuotemuotoilun ja graafisen muotoilun lähtökohdista. (Kuva 10.)

Toinen muotoiluajattelun juurtumista kuvaava malli on Koiviston ym. (2019, 200) esittelemä palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli, jota hän kuvaa

muutosprosessina. Tämä malli on kehitetty kuvaamaan nimenomaan palvelumuotoilun juurtumisen tasoa organisaatiossa.



Kuva 11. Palvelun haltuun ottamisen malli (Kärkkäinen 2020, soveltaen Koivisto ym. 2019)

Koiviston ym. (2019, 200) esittelemässä palvelumuotoilun haltuun ottamisen -malli rakentuu viidestä eri tasosta. Mallissa käytetyt tasot ovat konkreettisia ja organisaation tilannetta selkeästi kuvaavia; herääminen, kokeileminen, kehittäminen, kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. Heräämisvaiheessa olevat yritykset ovat kiinnostuneet palvelumuotoilusta ja sen hyödyntämisestä, ja toimijoita herätellään kiinnostumaan asiasta lisää. Kokeilemisen tasolla olevat organisaatiot ovat tehneet yksittäisiä palvelumuotoilun kokeiluja projektiluontoisesti. Kehittämisen tasolla organisaatiossa vahvistetaan muotoilun sisäistä osaamista ja omistajuutta. Kasvattamisen tasolla organisaatio hyödyntää palvelumuotoilua jo varsin laajasti toimissaan. Jotta yritys voi olla vakiinnuttamisen tasolla, edellyttää se toimintakulttuurin muutosta ja palvelumuotoilun hyödyntämistä läpi organisaation eri toimintojen. (Kuva 11.)

### Fasilitointi ja virtuaalifasilitointi

Fasilitointi tarkoittaa ryhmälähtöistä työskentelyä. Siinä hyödynnetään työskentelyn tueksi kehitettyjä menetelmiä, jotka antavat olennaista infoa tiimin luotaamiseksi kohti yhteiseen päämäärään siten, että jokainen tiimissä tulee kuulluksi. Fasilitaattorin tehtävän on siten mahdollistaa sujuva työskentely. Osallistava tiimityöskentelyn edellytyksenä on, että työskentelyssä on mukana fasilitaattori eli joku, joka keskittyy ryhmäprosessien valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitoinnin kantava ajatus on, että tiimi on käsiteltävän asian paras asiantuntija. Fasilitaattorin tulee olla puolueeton toimija, joka keskittyy työskentelyprosessiin ja auttaa tiimiä ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattorin tehtävä on varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten

tasapuolinen käsittely sekä sitoutuminen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Tällä tavoin tiimin jäsenten osaaminen ja toiveet tulevat tasapuolisesti osaksi työskentelyä. (Summa ym. 2009.)

Penttinen (2020) kuvaa fasilitointia ja fasilitaattorin tehtävää varsin samankaltaisesti. Hän nostaa fasilitoijan tärkeimmiksi tehtäviksi seitsemän teemaa. Neutraalina vetäjänä fasilitoija johtaa tiimin työskentelyprosessia, jossa ryhmä tuottaa tavoitellun sisällön. Tiimin sitoutuminen syntyneisiin tuloksiin ja yhteisiin päätöksiin on vahvempaa silloin, kun tiimi on itse aidosti tuottamassa sisältöä. Tällöin tiimi omistaa tekemänsä tuotoksensa. Fasilitoija pysyy silloin keskittymään ajanhallintaan ja tiimin työskentelyn havainnointiin ja dokumentointiin. Työpajan vaiheistuksen Penttinen (2020) näkee erittäin tärkeänä; jos keskustelua ei johdeta, on se tehotonta ja sattumanvaraista. (Kuva 12.)



Kuva 12. Fasilitoijan tärkeimmät tehtävät (Kärkkäinen 2020 soveltaen Penttinen 2020)

Kolmantena tärkeimpien tehtävien listalla on ehdotukset ja valinta. Ehdotuksen muodostumisessa olennaista on, että löydetään tasapaino yksilötyöskentelyn, pienryhmätyöskentelyn ja koko ryhmän keskustelun välille. Koko ryhmän keskustelu, varsinkin isommalla ryhmällä, on melko tehotonta. Osa ryhmästä jää tällöin usein passiiviseksi, jolloin myös sitoutuminen yhteiseen ratkaisuun jää heikommaksi. Ryhmäpäätös vaatii myös aikaa, vallankin sellainen, johon koko ryhmä voi sitoutua. Tämä vaatii enemmän aikaa asian työstämiseen ja enemmän keskustelua. (Kuva 12.)

Psykologinen turva tarkoittaa Penttisen (2020) mukaan sitä, että fasilitoinnin avulla tiimi uskaltaa nostaa eriäviäkin mielipiteitä yhteisen tarkastelun kohteeksi. Psykologinen turva vahvistaa osallistujien sitoutumista tuloksiin, ja turvan muodostumisessa fasilitaattorin taidot ovat avain asemassa. Fasilitaattorin tehtävä on varmistaa, että jokaisen mielipide saadaan kuuluviin ja että niiden pohjalta lähdetään rakentamaan yhteistä näkemystä ja että tiimi saa aikaiseksi heille parhaan mahdollisen ratkaisun. Tilaisuuden aloituksesta alkaa myös psykologisen turvan rakentaminen, tässä usein välineenä käytetään erilaisia ryhmäytymisen menetelmiä. Tärkeässä roolissa on myös toiminnan läpinäkyvyys. Fasilitaattorin toiminta vaikuttaa myös olennaisesti luottamuksen rakentumista. Fasilitaattorin osoittaessa arvostuksensa osallistujia ja heidän mielipiteitään kohtaan, syntyy osallistujille tunne, että omien mielipiteiden ja tunteiden näyttäminen on työskentelyssä sallittua ja toivottua. (Kuva 12, sivu 29.)

Kuudentena Penttisen (2020) listassa on visualisointi. On vaikeaa muistaa keskustelua tai sen pieniä nyansseja myöhemmin, jolloin päätöksenteko on vaikeampaa, tai eikä enää asiaan palatessa muista, miten päätökseen päädyttiin. Tästä syystä on todella tärkeää tuoda näkyväksi tiimissä tehty työ ja rakentaa ryhmämuistia. Ryhmämuistin rakentamisessa laitetaan kaikki olennaiset asiat lähtien tapaamisen aiheesta, tavoitteista ja ohjelmasta tiimin nähtävillä. Työskentelyvaiheiden ohjeet tulee olla myös nähtävissä. Näiden lisäksi vielä se tärkein asia, eli tuotokset, tulee olla kaikkien nähtävillä visuaalisessa muodossa. Penttisen (2020) mukaan pelkästään se, että keskustelua kirjataan ja jäsenellään, auttaa viemään keskustelua syvemmälle tasolle, se luo yhteistä ymmärrystä ja auttaa näkemään kokonaisuuden. (Kuva 12, sivu 29.)

Tavoitteeseen pääseminen on listan viimeinen, seitsemäs kohta. Penttisen mukaan (2020) tavoitteellinen työskentely motivoi tiimiä, joten sillä ei ole suinkaan vähäinen merkitys työskentelyssä. Tavoitteen miettiminen myös järkevöittää tilaisuutta. Tavoitteiden määrittämisen myötä usein vahvistuu myös käsitys siitä, keitä työpajassa pitäisi olla paikalla. Tiimiä auttaa pysymään olennaisessa asiassa, kun tavoitteet käydään selkeästi ja ymmärrettävästi yhdessä läpi, tavoitteet laitetaan näkyville ja niihin palataan työskentelyn lo-

massa. Lopuksi on tärkeää myös peilata tuloksia tavoitteisiin ja siten tuoda näkyväksi työskentelyn onnistumista. Tämä vahvistaa tiimin sitoutumista tuloksiin ja uskoa fasilitoituun työskentelyyn. (Kuva 12, sivu 29.)

Tyypillisesti fasilitoituun työpajaan kuuluu kolme vaihetta: selkeytys, ratkaisut ja toimenpiteet. Selkeytyksen rooli on luoda yhteinen ymmärrys työstettävään teemaan ja nostaa näkyviin ongelmat, jotka ovat vailla ratkaisua. Selkeytysvaihetta Penttinen (2020) kuvaa työpajan kriittisimpänä vaiheena. Hänen näkemyksensä mukaan on olennaista, että kaikki, ei vain tiedä, vaan ymmärtävät samalla tavalla, mitä ollaan tekemässä. Tämä helpottaa itse tekemistä huomattavasti. Olennaista on, että näissä vaiheissa päätöksen tekee oikeasti tiimi, eikä päätöstä tehdä yksilön ajatuksen kautta äänekkäimpien vahvistuksella. Ryhmäpäätöksessä on tärkeää hyödyntää laadukasta dialogia pienemmissä tiimeissä eri vaiheissa.

Dialogin rakentamisessa voidaan käyttää tukena ensin erilaisia menetelmiä, kuten me-we-us -menetelmää, jossa jokainen kirjoittaa ensin oman näkemyksensä, joka jaetaan sitten parille, jonka kanssa muodostetaan yhteinen näkemys, joka keskustellaan yhdessä koko tiimin kanssa muodostaen koko tiimin yhteisen näkemyksen asiasta. (van der Peek 2016.)

Virtuaalifasilitoinnin periaatteet ovat hyvin pitkälti samat kuin perinteisessä fasilitoinnissa: suunnittele ensin tilaisuuden tarkoitus, tavoitteet ja ohjelma, vaiheista työskentely ja mallinna kukin vaihe visuaaliseen muotoon, pohdi ja tee ketteriä kokeiluja toteutuksesta ja pyydä kollegoita arvioimaan suunnittelemaasi prosessia. Kokonaisuuden hahmotuttua arvioidaan ajantarve kullekin vaiheelle. Tärkeää on varata riittävästi aikaa myös aloitukseen, lopetukseen, tauolle ja pienille tiimiä inspiroiville harjoituksille. (Penttinen 2020; Rajanto 2020.)

Rajanto (2020) näkee virtuaaliympäristössä sellaisia erityispiirteitä, jotka on syytä huomioida työskentelyssä. Erityispiirteiksi mielletään se, ettei osallistujilla ole katsekontaktia ja näköyhteys voi puuttua kokonaan, työkalujen käyttö ei ole ennestään tuttua, joten ne vaativat opettelua. Työkalujen hallinta on tärkeää, jotta esimerkiksi päätöksenteko ryhmässä mahdollistuu.

Rajanto (2020) on listannut joitakin esimerkkejä virtuaaliympäristön erityispiirteiksi:

- **Läsnäolo** – kuinka voidaan varmistaa osallistujien läsnäolo ja keskittyminen?
- **Rentous, psykologinen turva** – miten luodaan luottamuksellinen ja rento ilmapiiri, jolla mahdollistetaan matalampi osallistumiskynnys?
- **Tekniset haasteet** – miten ennakoidaan mahdollisia teknisissä haasteita, jotta ne eivät nouse osallistumisen esteiksi?
- **Puheenvuorojen jakaminen** – kuinka varmistetaan keskustelun sujuvuus ja puheenvuorojen tasapuolisuus?
- **Keskustelun visualisointi** – miten tehdään keskustelu virtuaaliympäristössä näkyväksi, kuten perinteisessä työskentelyssä tehdään fläppipaperilla ja liimalapuilla? Miten rohkaista osallistujia käyttämään digitaalisia työkaluja?
- **Pienryhmäkeskustelut** – kuinka tekniset ratkaisut mahdollistava ryhmän jakamisen pareittain tai pienempiin ryhmiin keskustelemaan?

Erilaiset virtuaaliset ja digitaaliset valkotaulut toimivat hyvin tiimin työmuistina ja auttavat visualisoimaan keskustelua. Työpajoihin, kokouksiin ja koulutuksiin voi tuoda niiden avulla myös selkeää rakennetta. (Rajanto 2020.)

Stickdorn ym. (2018) näkee fasilitointitaidot yhtenä palvelumuotoilijan tärkeimpänä osaamisena. Fasilitointi tarkoittaa hänen näkemyksensä mukaan kirjaimellisesti muiden ihmisten auttamista käsittelemään prosessia, pääsemään sopimukseen tai ratkaisuun. Palvelumuotoilun työpaja tai osa prosessia tuntuu luonnolliselta työskentelyltä juuri hyvän fasilitoivan palvelumuotoilijan vuoksi. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole vain työpajoja, tai muotoilijan työ toimia vain työskentelyn helpottajana niissä, vaan kokonaisuus pitää sisällään suuren työmäärän. Fasilitointia ei tapahdu vain työpajoissa, palvelumuotoilija käyttää sitä kaikessa viestinnässään ja tekemisessään, auttaen työyhteisöä parhaimpaan lopputulokseen käsiteltävän asian suhteen.

## 2.4 Kehittämistyön edellyttämä osaaminen ja taidot

Kehittämistyö on moniulotteinen, joten sen toteuttaminen edellyttää päämäärätietoisuutta, epävarmuuden sietokykyä ja vahvaa projektinhallintaosaamista. Työskentelyssä toteutetaan lukuisia työpajoja erilaisilla kokoonpanoilla, joten fasilitointiosaaminen on oltava kunnossa.

Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun hallinta ovat kehittämistyön ydintä. Palvelumuotoilun menetelmien hyvä tuntemus ja kyky tehdä valintoja käytettävissä olevista menetelmistä tilanteen mukaan parantaa prosessin laatua ja lopputulosta.



Työskentelyn dokumentointi ja tuotosten näkyväksi tekeminen edellyttää olennaisten asioiden poimimisen kykyä, tiivistämisen taitoa ja visualisointiosaamista.

Myös vahvaa tietoteknistä osaamista tarvitaan projektinhallinnassa, dokumentoinnissa, sekä työskentelyssä virtuaaliympäristöissä.

### **3 KEHITTÄMISTYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT**

Kehittämistyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena, joka korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön osallistumista tutkimukseen (Heikkinen ym. 2008, 50). Toimintatutkimuksen etenemistä kuvataan usein spiraalina, missä toiminta etenee sykleittäin kohti tavoiteltavaa lopputulosta (Heikkinen ym. 2008, 80–81; Anttila 2006, 442; Salonen 2013, 17). Sykleissä toiminta, havainnointi ja reflektointi toistuvat vuorotellen ja osin ne voivat tapahtua yhtäaikaistakin.

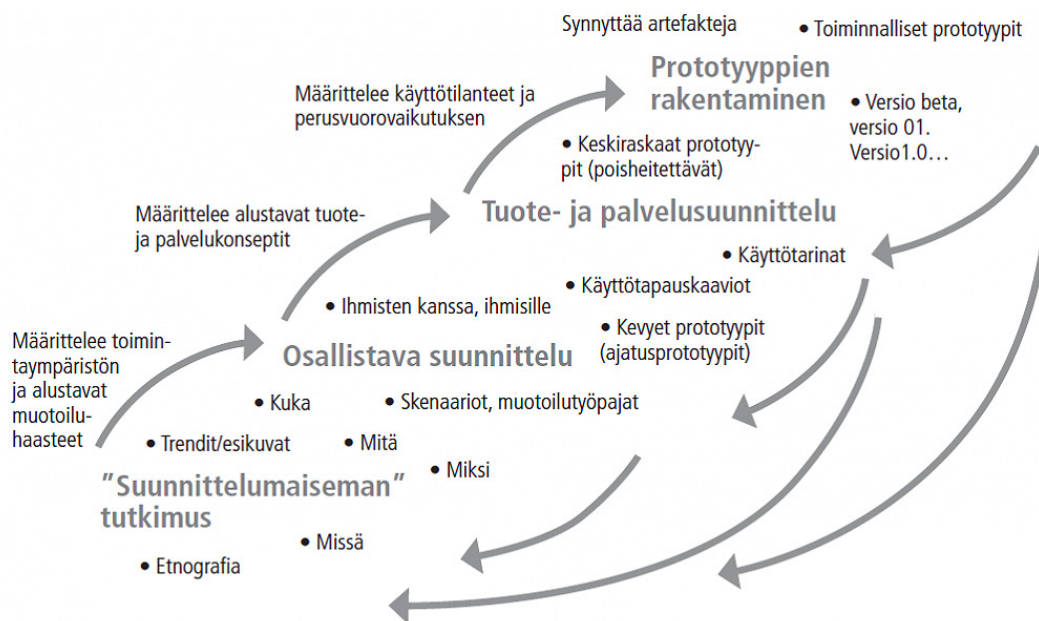
Tässä kehittämistyössä haluttiin toteuttaa käytännönläheistä, osallistavaa, reflektoivaa ja iteratiivista kehittämistä yhdessä tiimin kanssa ja siihen menetelmänä osallistava toimintatutkimus sopii parhaiten.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa kehittämistapana käytetään usein monimetodinen lähestymistapa eli siinä käytetään useita eri tutkimusmetodeja, erilaisia aineistoja ja lähestymistapoja (Huovinen & Rovio 2008, 104). Siksi myös tätä työtä lähdettiin lähestymään monimetodisesti. Vilkan (2015) mukaan monimetodisen lähestymistavan tarkoituksena on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja siten parantaa tutkimuksen luotettavuutta

Käytännössä tässä työssä monimetodiset menetelmät tarkoittavat laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluita ja osallistuvaa havainnointia sekä toimijoita osallistavia menetelmiä. Kälviäinen (2014, 40–41) tuo muotoiluajattelun näkökulmasta esille havainnoivan kokeilun käyttämisen tärkeyden arvioitaessa, mikä toimii ja mikä ei, ja miten ihmiset kokevat käsiteltävän asian. Havainnointi on siten tärkeässä roolissa käyttäjien ymmärtämisen lisäämisessä heille

ratkaisuja tuottavassa kehittämistavassa. Hän jakaa käyttäjäorientoituneet muotoilumenetelmät käyttäjän kokemusmaailman ymmärtämisen kautta tapahtuvaan kehittämiseen sekä ratkaisuehdotusten kokeilun kautta tapahtuvaan testaamiseen. Tässä kehittämistyössä käytetään näitä molempia.

Tutkimukseen perustuva muotoiluprosessi tässä kehittämistyössä etenee Leinosen (2013, 76) mallia soveltaen.



Kuva 13. Tutkimukseen perustuva muotoiluprosessi (Leinonen 2013, 76)

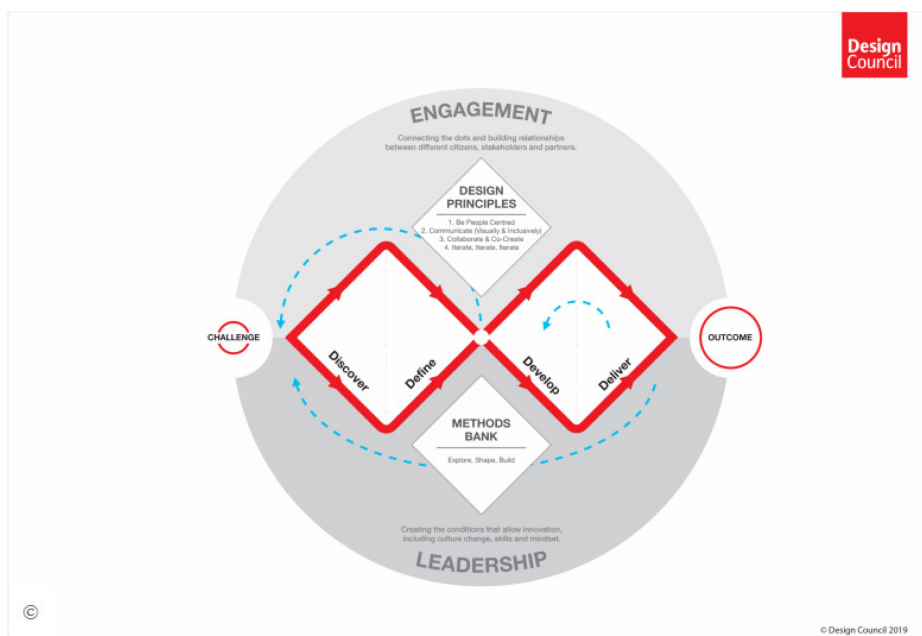
Leinosen tutkimukseen perustuvassa muotoiluprosessissa edetään iteratiivisen prosessin mukaisesti. Yhtäaikaisten ja toistuvien eri vaiheiden painotuksia muutetaan tarpeen mukaan, edeten suunnittelumaiseman tutkimuksesta osallistavaan suunnitteluun sekä tuote- ja palvelusuunnittelun vaiheiden kautta kohti prototyyppien rakentamista. (Kuva 13.)

Miettisen ym. (2014, 106) näkemyksen mukaan osallistuva muotoilija on utelias tiedonkerääjä, joka vastaanottaa palautetta, vetää työskentelyn yhteen ja kiteyttää lopputuloksen. Hänen roolinsa on olla samanarvoisena palvelun tulevien tuottajien ja käyttäjien kanssa työpajoissa, tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia sekä keksiä yhdessä muiden kanssa vaihtoehtoisia toteuttamistapoja.

Oma roolini oli toimia työskentelyn fasilitaattorina, havainnoijana, tai työpa-joissa yksi työryhmän jäsenistä toteuttamassa itse mallintamistyötä. Ensimmäisessä vaiheessa enemmän näen oman roolini merkityksen fasilitoinnissa, jotta työskentely lähti käyntiin jouhevasti. Kun ohjeistukset saatiin riittävän valmiiksi, roolini oli olla enemmän havainnoimassa, mikä toimii ja mikä ei. Mielestäni on tärkeää, että olin myös itse osallistumassa työskentelyyn, jotta sain mahdollisimman monipuolisen näkemyksen kokonaisuuden toimivuudesta ja tietysti sen jatkokehitysmahdollisuuksista.

Tiedonkeruumenetelminä kehittämistyössä on käytetty osallistuvaa havainnointia, haastatteluita ja lähteitä. Lähteinä on käytetty muun muassa artikkeleita, kirjallaisia lähteitä, verkosta saatavia lähteitä sekä asiantuntijahaastatteluita. Lähteet ovat valittu huolella ja niiden soveltuvuutta tähän työhön on arvioitu opinnäytetyön prosessin aikana.

Palvelumuotoilun prosessimallina tässä työssä on käytetty British Design Councilin (2019) päivittämää tuplatimantti -mallia (The Double Diamond) eli niin sanottua innovaatio kehys -mallia (Framework for Innovation) (kuva 14).



Kuva 14. Palvelumuotoilun prosessi, Framework for Innovation (Design Council 2019)

Tämä malli on tunnetuin ja sovelletuin palvelumuotoilun prosessimalleista, vaikka lukuisia erilaisia malleja kirjallisuudessa esiintyykin. (ks. esimerkiksi

Tuulaniemi 2016, 130–131; Stickdorn ym. 2018, 100; Stickdorn ym. 2011, 126–127; Moritz, 2006.)

Palvelumuotoilun prosessimallissa kehittämistyön aikana hioutuu kaksi timanttia, jotka ovat mallin ydin. Tuplatimanttimalli muodostuu neljästä päävaiheesta: **löydä, määritä, kehitä ja tuota**. Löydä-vaihe käsittää ratkaistavan ongelman tarkastelun ja ymmärtämisen ja se koostuu asiakasymmärryksen keräämisestä. Määritä-vaiheessa kiteytetään ongelma. Toisessa timantissa, joka pitää sisällään kehitä- ja tuota-vaiheet, keskitytään ratkaisujen kehittämiseen ja testaamiseen. Tuplatimanttimallissa näkyy myös luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergenssillä tarkoitetaan avointa suhtautumista tiedon keräämiseen ja ideointiin ilman niiden arviointia. Konvergenssi puolestaan käsittää tiedon analysoinnin ja arvioinnin, jotta esille saadaan paras kiteytys tai näkökulma. Prosessi alkaa haasteesta ja päättyy aina konkreettiseen lopputulokseen. Päivityksen myötä täydentyi prosessia ohjaavat elementit sitoutuminen ja johtaminen, jotka mahdollistavat tuloksellisen prosessin toteuttamisen. Muotoiluprosesseissa tärkeitä lähtökohtia ovat ihmiskeskeisyys, visuaalinen ja laaja kommunikointi visuaalisuutta hyödyntäen, yhteiskehittäminen ja yhteistyö sekä iteroinnin vahva rooli. (Kuva 14, sivu 35.)

Tuplatimanttimallin periaatteina on asettaa ihmiset ja heidän kokemuksensa keskiöön sekä lisätä ymmärrystä ihmisistä palvelun käyttäjinä, heidän tarpeistaan, vahvuuksistaan ja toiveistaan. Olennaisessa roolissa on työskentelyn ja kommunikoinnin visualisointi ja kattavuus iteraatioiden kautta, yhteisen ymmärryksen muodostaminen yhteistoiminnallisesti ongelmasta ja ideoista. (Palvelumuotoilu Palo, 2018; Koivisto ym. 2018,42–43; Stickdorn ym. 2011, 126–127; Design Council 2019; Sniukas ym. 2016, 230–231.)

Sniukas ym. (2016, 230–231) esittelee mielenkiintoisen vertailutaulukon muotoiluajattelun prosesseista. Prosessikuvauksista tulee esille toimijoiden hie-

man erilaiset lähestymistavat asiaan, ja siitä johtuva eri vaiheiden sijoittuminen osaksi kokonaisuutta.

	DEFINE	RESEARCH	IDEATE	PROTOTYPE	CHOOSE	IMPLEMENT	LEARN		
IDEO	Understand	Observation	Visualize	Iterate		Test			
GOOGLE VENTURES	Understand	Define	Diverge	Decide	Prototype	Validate			
ALEX OSBORN	Clarify and identify the problem	Research the problem	Formulate challenges; Generate ideas	Combine & evaluate the idea		Draw up an action plan	Do it! (implement the ideas)		
VILJAY KUMAR	Intent	Context	Users	Insights	Concepts	Solutions	Offerings		
	SEEK		IMAGINE	MAKE	PLAN	BUILD			
BILL MOGGRIDGE	Constraints	Synthesis	Framing	Ideation	Envisioning	Selection	Visualization	Prototyping	Evaluation
	INSPIRATION		IDEATION		IMPLEMENTATION				
PARIS-EST D.SCHOOL	Understand	Observation	POV	Ideate	Prototype	Test	Storytelling	Pilot	Business Model

Kuva 15. Design Thinking Processes (Sniukas ym. 2016, 231)

Vertailussa esitetyt muotoiluajattelun prosessien kuvaukset ovat lähtökohtaisesti varsin samantyyppiset, ja ne pitävät sisällään samankaltaisia teemoja kuin palvelumuotoilussa yleisimmin käytetyissä prosessikuvauksissa. Vaikka käytetyt termit eroavat hieman, kaikissa kuvauksissa on tuotu esille, että prosessi alkaa tutkimuksen ja määrittelyn vaiheella, jonka aikana tavoitellaan ymmärrystä käsiteltävään teemaan. Tätä seuraavat muotoilu- ja konseptointivaiheet. Prosessi päätös riippuu tavoitellusta lopputuloksesta, vaihdellen lopullisen idean hahmottumisesta aina lopputuotoksen käyttöönottoon. (Kuva 15.)

### 3.1 Tutkimusaineiston hankintamenetelmät

Tutkimusaineistot voivat olla valmiita dokumentteja tai niitä voidaan tuottaa tutkimuksen aikana, siten myös aineistohankintamenetelmiä on erilaisia. Aineistohankintamenetelmien valintaan vaikuttaa myös se, miten aineistoa tutkimuksessa hyödynnetään. Hankintamenetelminä voidaan käyttää valmiita dokumentteja tai aineistot voivat olla kertomuksia, kokeita, haastatteluja, kyselyjä, seuranta- ja arkisto- ja kokoelmamateriaaleja, tai havainnointia. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimusaineiston hankintamenetelminä tässä kehittämistyössä käytettiin haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia sekä tutkimuksen aikana tuotettuja dokumentteja. Lähtötilanteessa selvitettiin, millaista taustatietoa kohderyhmistä, yksittäistä asiakkaista eli opiskelijoista ja itse koulutuksesta täytyy olla

tiedossa, jotta mallintaminen on mahdollista ja sen tuotos palvelee niin koulutusalaan kuin markkinoinnillisia tarpeita.

Vilkan (2015, 114) mukaan haastateltavien valinnassa tärkein kriteeri on oma-kohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Työssä on tärkeää selvittää myös, miten sidosryhmien osalta ja toisaalta risteyskohdissa asia näyttäytyy, joten tästä syystä haastateltavat valittiin laajemmalta alueelta.

Tässä kehittämistyössä asiakasymmärryksen hankkimiseen käytettiin menetelminä puolistrukturoituja haastatteluita ja yhteiskehittämisen työpajoja. Ensimmäiset teemahaastattelut tehtiin koulutuspäälliköille. Näiden pohjalta käynnistettiin työpajojen ja pilottien suunnittelu. Vapaamuotoisemmat keskustelut dokumentoitiin muistiinpanoihin, puolistrukturoitujen haastatteluiden vastausten osalta koostettiin lisäksi yhteenveto.

Keskusteluiden ja haastatteluiden avulla selvitettiin lisäksi Gradian palvelumuotoilun nykytilaa ja miten muotoiluperinnön kehittymistä voisi vahvemmin tukea yhteiskehittämisen kautta, sekä miten palvelumuotoilua on muissa toisen asteen oppilaitoksissa hyödynnetty opintojen tuotteistamisessa ja miten opiskelijoita on otettu mukaan kehittämiseen. Toteutustapana tässä käytettiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä; haastatteluita, osallistuvaa havainnointia sekä muutaman toisen asteen oppilaitoksen benchmarkkausta, sekä verkkohakua valmistuneista oppinnäytetöistä Theseuksesta.

Osallistuva havainnointi toimii kehittämistyössä hyvin, sillä olen joka tapauksessa tilanteessa mukana, osana kehittämistyötä ja yhteisöä. Osallistuva havainnointi, missä tutkija toimii ja keskustelee yhdessä havainnoitavien kanssa ja on itse tuotteen kehittäjänä, mahdollistaa teemahaastattelua syvällisemmän kohderyhmäanalyysin, sekä tutkijan ja yhteisön kokemusten ja käsitysten välisten suhteiden tarkastelun. (Vilka 2015, 120.)

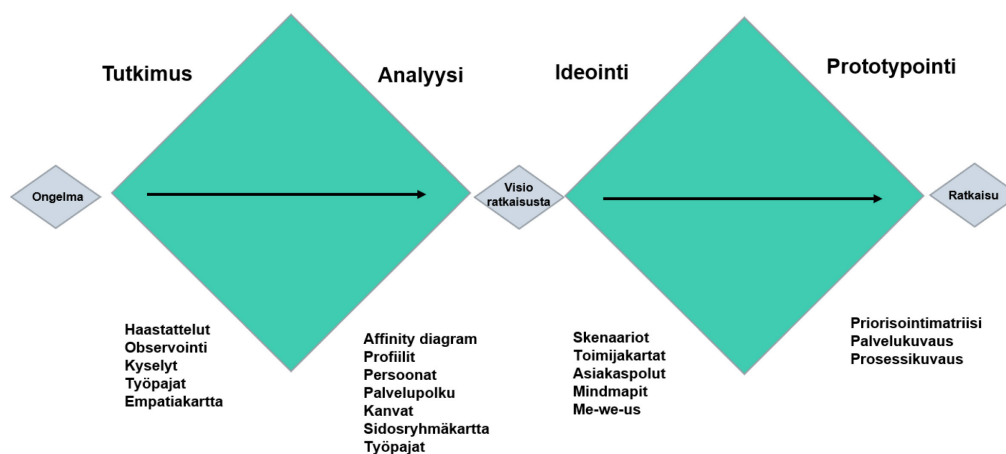
Marc Stickdornin (2018) mukaan yritettäessä määrittää organisaation palvelumuotoilun tilaa yksi keino on tutkia, miten palvelumuotoilua tehdään, ketkä sitä tekevät ja millaisia palvelumuotoilun työkaluja organisaatiossa käytetään. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät työkalut itsessään tee toiminnasta palvelumuotoilua. Hänen mukaansa hyvä palvelumuotoilun osaamisen kombinaatio

syntyy yhdistelemällä vahvaa organisaation sisäistä muotoiluosaamista, henkilöitä, joilla on riittävästi osaamista työskentelyn fasilitoinnista, ja jotka pystyvät itsenäiseen projektin hallintaan, sekä kyky tiedostaa osaamisensa rajoitukset ja ulkopuolisen fasilitoinnin tarve. Tällä varmistetaan, ettei tiimi jumiuudu liikaa yksittäiseen sisältöön tai teemaan.

### 3.2 Toimijoiden osallistamista edistävät toimintatavat

Kehittämisorientoituneen tutkimustavan keskeisiä ominaisuuksia on toimijoita osallistavien menetelmien käyttäminen (Heikkinen ym. 2006, 50). Käyttäjiä osallistavalla suunnittelulla autetaan työryhmää tavoittelemaan käyttäjiä kiinnostavia ja heille sopivia lopputulemia (Kälviäinen 2014, 46). Osallistavan tuotteistamisen avulla voidaan sitouttaa osallistujia, lisätä motivoitumista, vaikuttaa toimintatapoihin ja ajatusmalleihin, sekä edesauttaa innovaatioiden syntymistä (Tuominen ym. 2015).

Tätä taustaa vasten peilaten olennaista kehittämistyössä on osallistaa asiakkaita kehittämiseen. Kun tehdään toimintamallia yhteiseen käyttöön, suunnitellaan se myös yhdessä toimivaksi kokonaisuudeksi. Tällä sitoutetaan toimintamallin käyttämiseen osallisuuden kautta, ja kokemukset tulevat näkyviin vertaisten suulla. Tällöin tuotoksena syntyvät toimintamallit ja työkalut eivät tule vain ylhäältä tai ulkoa annettuna, jolloin ne jäisivät vieraammiksi itse käyttäjille.



Kuva 16. Kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä (Kärkkäinen 2020)

Kehittämistyössä menetelmät on jaoteltu prosessin mukaisesti eri vaiheisiin. Kehittämistyön eri vaiheissa käytettäviksi menetelmiksi lopulta valittiin työskentelyn edetessä tilanteeseen parhaiten soveltuvat menetelmät. (Kuva 16, sivu 39.)

Osallistavina menetelminä tässä kehittämistyössä käytettiin työpajoja, joiden fasilitoinnissa hyödynnettiin osallistujia aktivoivia menetelmiä, kuten esimerkiksi affinity diagramia eli samankaltaisuuskaaviota, me-we-us -menetelmää, miten voisimme- ja mitä jos -kysymyksiä ja muita palvelumuotoilun menetelmiä. Me-we-us -menetelmää on kuvattu tarkemmin kohdassa Fasilitointi ja virtuaalifasilitointi, sivulla 28.

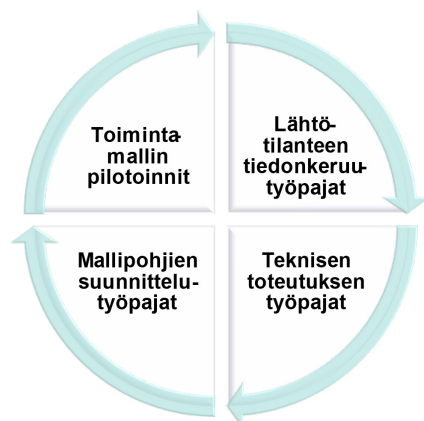
Samankaltaisuuskaavion tavoitteena on saada esille asiakkaiden tarpeet ja ongelmat. Sitä käytetään suunnittelun selkiyttämässä, käyttäjätiedon sekä ideointityöskentelyn tuottamien ehdotusten jäsentelyyn ja tulkitsemiseen. (Hämäläinen ym. 2016, 75; Tuulaniemi 2016, 154.)

Weprin (2016) suosittaa samankaltaisuuskaavion käyttämistä silloin, kun halutaan selkiyttämistä laajaan kaoottiseen tietoon, halutaan rohkaista uuden ajattelumalliin tai jos halutaan irti perinteisestä tai juurtuneesta ajattelutavasta. Menetelmän etuna on sen yksinkertaisuus, se tukee innovointia, sen avulla voidaan saada aikaan läpimurtoja ja se helpottaa tiimiä muodostamaan yksimielisen näkemyksen asioista. Useat ihmiset voivat yhdistää ajatuksiaan ja järjestellä niitä helposti menetelmän avulla, se aikaansaa hyödyllistä keskustelua, se auttaa rakentamaan kriittistä ajattelua, sallii kaikkien jäsenten osallistumisen. Menetelmä helpottaa kokonaiskuvan muodostumisessa, se on sekä luova, että analyyttinen menetelmä, ja yksi tärkeimmistä, se tekee visualisoinnin avulla analysoinnista näkyvän kaikille. Myös Lewrick ym. (2018, 98–99) kuvaa hyvin samantyyppistä visualisoinnin tapaa laajojen ideoiden ja asiakokonaisuuksien hahmottamiseen, vaikka ei käytäkään menetelmästä termiä samankaltaisuuskaavio.

Lewrick ym. (2018, 45–56) kuvaa miten voisimme- ja mitä jos -kysymysten käyttöä asiakasymmärryksen ja prosessin syventämisen välineinä. Niiden avulla tiimiä voidaan haastaa tarkastelemaan käsiteltävää asiaa vielä uudesta



näkökulmasta, tavoitteena saada näkyviin jotain sellaista, mitä ei edes osattu olettaa.



Kuva 17. Kehittämistyön eri työpajatyypit (Kärkkäinen 2020)

Tähän kehittämistyöhön kuului iteratiivisen kehittämismallin mukaisesti useita työpajoja eri teemoilla ja kokoonpanoilla, niitä toteutettiin lähtötilanteen tiedonkeruuseen ja ideointiin, teknisten toteutusten toimivuuteen, mallipohjien suunnitteluun sekä toimintamallin ja mallipohjien toimivuuden pilotointiin. Eri alojen toimijoiden kanssa tehtiin matkan varrella nopeita ketteriä kokeiluja, jolloin niin toimintamallin, mallipohjien kuin pilottien kehittäminen oli nopeaa ja iteratiivista. (Kuva 17.)

Työpajoissa tehtäväkokonaisuus on hyvä esitellä tiimille mahdollisimman konkreettisella tasolla, jotta osallistujat ymmärtävät, mihin ovat lähteneet. Käytettävät menetelmät ja työkalut ohjaavat ajattelemaan käsiteltävää asiaa eri näkökulmasta. Palvelumuotoilua tekevistä tiimistä kannattaa rakentaa taustaltaan mahdollisimman monipuolinen. Tiimin sisältä on hyvä pyrkiä löytämään luontaisia fasilitoijia, jotka aktivoivat ja osallistavat muita. (Stickdorn ym. 2020a.)

Stickdornin ym. (2011, 198–199) mielestä yhteistoiminnallisuus on keskeinen lähtökohta palvelumuotoilun filosofiassa. Se mahdollistaa kenen tahansa henkilöstöstä, muotoilijoista, esihenkilöistä, johdosta tai asiakkaista työskennellä yhdessä tutkien ja innovoiden tietyn palvelukokemuksen toteutumista. Yhteistyöskentelyn työpajat mahdollistavat useiden potentiaalisten suuntien tutkimisen ja kokoavat laajan variaation erilaisista näkemyksistä prosessin eri vai-

heista. Etuna yhteiskehittämisessä on myös sen vahvistama yhteistyön kulttuuri organisaatiossa. Se tuo ryhmät yhteen ja luoden jaetun omistajuuden tunteen yli konseptien ja innovaatioiden, joita on kehitetty yhdessä.

### 3.3 Konseptisuunnittelu

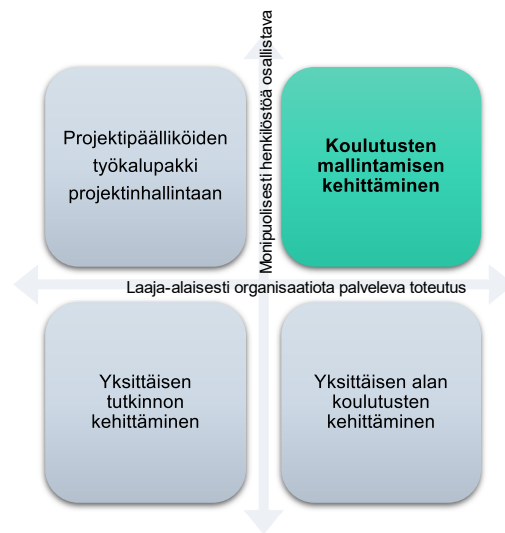
Konseptisuunnittelu on Keinosen (2006) mukaan moniulotteinen käsite, sillä konsepteja voidaan rakentaa eri tarkoituksiin erilaisilla menetelmillä. Konseptien kehittäminen voidaan jakaa neljään kategoriaan: kauemmaksi tulevaisuuteen ulottuvia, ei välttämättä kaupalliseen tuotteeseen johtavia kategorioita ovat visioiva ja kehittävä konseptisuunnittelu, sekä tuotekehitysprosessiin liittyvät määrittelevä ja ratkaiseva tuotekonseptointi.

Konseptisuunnittelussa yhdistyy näkökulmia käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, laadullisesta ja määrällisestä tutkimustiedosta, erilaisista luonnoksista, kuvista ja malleista. Konsepti ei vielä tyhjentävästi määrittele palvelua, vaan esittelee sen keskeiset ominaisuudet. Konseptointivaiheessa kuvataan käyttäjien tarpeet ymmärrettävästi. Tällä kuvauksella tuetaan valintaa vaihtoehdoista lopulliseksi kehitettäväksi tuotteeksi tai palveluksi. Konseptoinnissa voidaan tuottaa skenaarioita, tutkia tulevaisuutta ja ennakoida tulevaisuuden suuntauksia ja tekniikan kehittymistä. (Keinonen 2006.)

Keinonen ym. (2006) määrittelevät konseptointiin kuuluvaksi kolme vaihetta, taustatutkimuksen, konseptin kehittämisen ja konseptin arvioimisen. Taustatutkimukseen sisältyy teknologiset selvitykset, käyttäjätiedon hankinta sekä markkinaselvitykset. Konseptin kehittämiseen kuuluu tuote- tai palveluideoiden luominen ja laajentaminen. Konseptin arviointi muodostuu strategiaan pohjautuvista arviointikriteereistä ja konseptin vertailusta. Näiden pohjalta valitaan konsepti, jonka kehittäminen käynnistyy.

Kehittämispäällikön, koulutuspäälliköiden ja vastuuopettajien kanssa käytyjen keskusteluiden ja alkuvaiheen ideoinnin pohjalta pohdittiin kehittämistehtävän valintaa yksittäisen tutkinnon kehittämisestä, yksittäisen alan koulutusten kehittämisen, projektipäälliköiden projektinhallinnan työkalupakin ja koulutusten mallintamisen välillä.

Kehittämistyön alkuvaiheen ideoinnissa esille nousseet kehittämistarpeet ovat kaikki toteuttamiskelpoisia. Kokonaisuudesta haluttiin kuitenkin laaja-alaisesti organisaatiota palveleva toteutus sekä monipuolisesti henkilöstöä osallistava. Täältä pohjalta kehittämistarpeita tarkasteltiin konseptinarviointimatriisin avulla. Konseptinarviointimatriisi on Palmu Inc. käyttämä työkalu kilpailevien konseptien potentiaalin vertailuun ja arviointiin (Tuulaniemi 2016, 106).



Kuva 18. Konseptinarviointimatriisi (Kärkkäinen 2020 soveltaen Palmu Inc.)

Konseptinarviointimatriisin avulla saadaan ideointivaiheen vaihtoehdot tarkasteltua kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden kautta. Tavoitteet ja kehittämistarpeiden erot tulevat selkeästi esille matriisissa, tehden kehitettävän konseptin valinnasta helpon. (Kuva 18.)

Palvelun kehittämisen yhteydessä konseptointia kutsutaan palvelukonseptoinniksi. Palvelukonseptointi eroaa tuotekonseptoinnista erityisesti palvelun ai-neettoman luonteen vuoksi. Palvelumuotoilun kontekstissa palvelukonseptilla kuvataan palvelun keskeisin idea. (Tuulaniemi 2016, 90 ja 189.)

Visualisointimenetelmien hyödyntäminen konseptin kehittämisessä ja esittämisessä palvelun konseptointivaiheessa korostuu palvelumuotoilun kirjallisuudessa (ks. esim. Miettinen ym. 2016; Tuulaniemi 2016). Visualisointi auttaa ideoiden ja konseptien konkretisoinnissa, jolloin palveluille tyypillisiä aineettomia ja abstrakteja sisältöjä saadaan havainnollistettua (Tuulaniemi 2016, 25).

Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä tarkasteltiin haastatteluiden, sidosryhmäkartan, asiakasprofilointien ja skenaarioiden kautta. Käyttäjätietoa on saatu paitsi useamman vuoden työskentelystä toimijoiden kanssa, myös alkuvaiheessa tehtyjen haastatteluiden kautta. Koulutuspäälliköitä haastateltiin viittä, tutkintovastaavia kuutta sekä neljää koulutussuunnittelijaa ja neljää markkinoinninsuunnittelijaa työskentelyn eri vaiheissa.

### **3.3.1 Sidosryhmäanalyysi**

Moritz (2005) määrittelee asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankinnan ensimmäisenä palvelumuotoilun prosessin vaiheista. Olennaista on selvittää ja ymmärtää asiakkaan tietoiset ja tiedostamattomat tarpeet. Käyttäjätiedon hankinnassa ja asiakasymmärryksen lisäämisessä käytetään muotoilun tutkimusmenetelmiä (Miettinen ym. 2016, 13). Tyypillisiä menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ovat ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät, jotka Hanington (2003) ja Hämäläinen ym. (2014, 65) jakavat perinteisiin menetelmiin, kuten markkinatutkimukseen, kohderyhmätutkimukseen ja kyselyihin, mukailtuihin menetelmiin, kuten videodokumentointiin, ja innovatiivisiin menetelmiin kuten suunnittelutyöpajat ja käyttäjien prototypointimenetelmät. Tiedonkeruu ja käyttäjän ymmärtäminen alkavat usein haastatteluilla.

Sidosryhmäkarttaa käytetään kuvaamaan henkilökuntaa, asiakkaita, organisaatioita tai erilaisia ryhmiä ja niiden suhdetta toisiinsa. Kartan keskiöön laitetaan se, kenen näkökulmasta sidosryhmiä tarkastellaan, ja ympärille muut toimijat siinä suhteessa kuin ne toimintaan vaikuttavat. Mitä tärkeämpi sidosryhmä on, sitä lähemmäksi heidät sijoitetaan keskiötä. (Stickdorn 2020.)

Sidosryhmäanalyysissa on kuvattu tämän kehittämistyön sidosryhmät eri tasoilla: konseptin varsinaiset hyötyjät, eli Gradian hakijat ja opiskelijat, kehittämiseen osallistuvat toimijat, opetushenkilöstö ja tämän kokonaisuuden kannalta olennaisimmat sisäiset palvelut, ylemmän tason toimijat sekä ohjaus- ja tukipalvelutoimijat. (Kuva 19, sivu 45.)



Kuva 19. Sidosryhmäanalyysi (Kärkkäinen 2020)

Työkaluna sidosryhmäkartta on yksikertaisimmillaan kolmikehäinen ympyrä, tätä mallia käytetään tyypillisesti eniten. Peruskartan lisäksi siinä voidaan hyödyntää segmentointia eli ryhmitellä sidosryhmät heitä yhdistävän teeman alle, tai sidosryhmien suhteet toisiinsa voidaan visualisoida ja kuvata graafisesti. (Stickdorn ym. 2011, 150–151 ja 2020.)

### 3.3.2 Asiakasprofilointi

Asiakasymmärryksen lisäämisen työkaluna palvelumuotoilussa käytetään tyypillisesti persoonakuvauksia, asiakasprofilointia. Käyttäjäsegmenttiä kuvaava persoona on fiktiivinen, mutta toteutettu oikeaan käyttäjätietoon perustuen. Profiilissa on tyypillisesti persoonaa kuvaava nimi, tärkeässä roolissa on myös hänen visualisointinsa. Hänen mieltymyksiänsä, työtä, toimintaympäristöä, motivaatiota, odotuksia ja niin edelleen kuvataan riittävän elävän hahmon aikaansaamiseksi kehittämistyön tueksi. Olennaista on tuoda mukaan myös toiveet ja tarpeet, jotta kuvaus ei jäisi vain demografisten tietojen koosteeksi. Visuaaliset profiloinnit avaavat kehittämistyöhön kokonaiskokemuksesta vahvemman käsityksen. (Kälviäinen 2014, 42–43; Stickdorn ym. 2011, 178–179.)

Asiakkuuksissa tämän kehittämistyön osalta on nähtävissä kaksi tasoa: Gradian henkilöstö, joka toimii toimintamallin ja mallipohjien käyttäjinä, sekä Gradian varsinaiset asiakkaat, potentiaaliset ja nykyiset opiskelijat. Syvemmän asiakasymmärryksen muodostumista tukemaan tehtiin konseptointivaiheessa

profiloinnit henkilöistä, jotka tästä kehittämistyöstä hyötyvät eniten. Profilointi rajattiin organisaation sisäiseen asiakkuuteen, sillä jokainen koulutusala tulee tekemään oman asiakaskuntansa profiloinnin osana mallintamista, jossa kuvataan opiskelija-asiakkaat tutkinnoittain.

Profiloituja käyttäjiä syntyi neljä: Kari koulutuspäällikkö, Tiina tutkintovastaava, Katri koulutussuunnittelija ja Mari markkinoinninsuunnittelija. Profiilien tarpeita ja haasteita on tarkasteltu tässä yhteydessä vain koulutusten mallintamisen kehittämisen näkökulmasta.



Kuva 20. Asiakasprofiili Kari Koulutuspäällikkö (Kärkkäinen 2020)

Koulutuspäällikkö Kari toimii henkilöstön lähiesimiehenä johtamallaan koulutusaloilla. Hän vastaa myös tutkintokoulutusten kehittämisestä yhteistyössä tutkinnosta vastaavien kanssa. Koulutuspäällikön työtä hallinnoitavien alojen syvemmän tuntemuksen, resurssien hallinnoimisen ja kehittämisen osalta tukisi organisaation yhteiset toimintamallit ja selkeämmät koulutusten toteutusten kuvaukset. (Kuva 20.)



Kuva 21. Asiakasprofiili Tiina Tutkintovastaava (Kärkkäinen 2020)

Tutkintovastaava Tiina on tutkinnon substanssin asiantuntija. Hänen vastuullaan on muun muassa tutkintokoulutuksen sisällöllinen suunnittelu yhteistyössä kollegoiden kanssa. Kiireisessä arjessa hän kaipaa vahvempaa ennakoivaa otetta suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta työhön ei tulisi niin paljon akuutteja asioita käsiteltäväksi. Tiina kokee alakohtaisen kehittämisen jäävän usein liian kauaksi arjen käytännöstä, ja kaipaa siksi keskittymistä konkreettisesti omaan tutkintoonsa liittyviin asioihin. Koulutusten mallintamisella pystytään vastaamaan näihin tarpeisiin. (Kuva 21.)



Kuva 22. Asiakasprofiili Katri Koulutussuunnittelija (Kärkkäinen 2020)

Koulutussuunnittelija Katri pitää arjen opetuksen rullaamassa huolehtimalla koulutukseen tarvittavista opettaja- ja tilaresursseista ja niiden varaamisesta eri järjestelmistä. Katri osallistuu koulutusten pidemmän ajan suunnitteluun yhdessä koulutuspäällikön ja tutkintovastaavan kanssa. Hänen tehtäväkenttensä on laaja, sisältäen joskus jopa useita eri aloja, jolloin käsiteltävien tutkintojen määrä moninkertaistuu arjen tehtävissä. Laajan toimenkuvan vuoksi Katri kokee, että pystyisi olemaan vielä paremmin alojen tukena koulutusten suunnittelussa, jos hän tuntisi koulutuksen käytäntöjä nykyistä paremmin. Katrin osaamista eri tutkintokoulutusten sisällöistä saadaan vahvistettua koulutusten mallintamiseen osallistumisella. (Kuva 22.)





Kuva 23. Asiakasprofiili Mari Markkinointisuunnittelija (Kärkkäinen 2020)

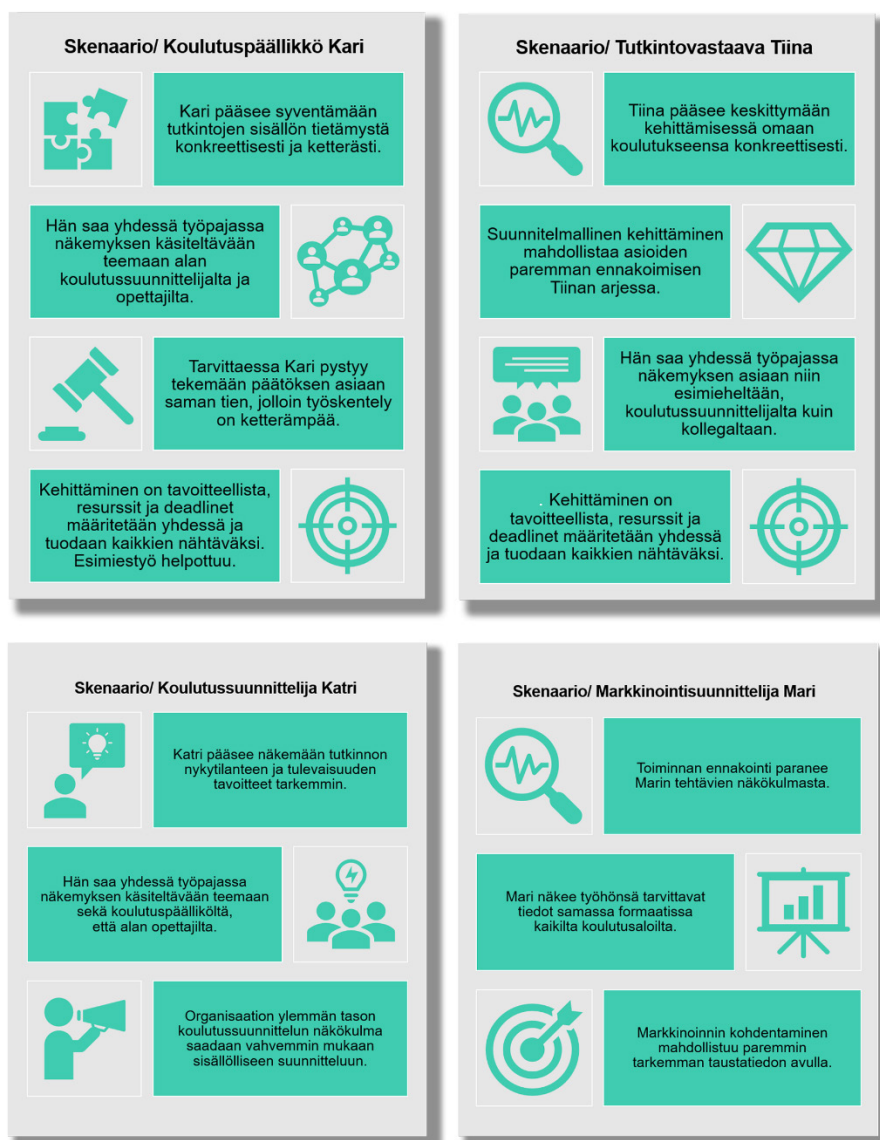
Markkinointisuunnittelija Mari on markkinoinnin ja viestinnän rautainen ammattilainen. Arjen rutiniä on organisaation yleisen tason markkinointitehtävät. Gradiassa on tällä hetkellä tarjolla 143 eri tutkintoon valmistavaa koulutusta. Tutkintojen laaja kirjo tekee Marin työstä haasteellisen, sillä hän ei voi tuntea kaikkien alojen asiakkaita kohdennetun markkinoinnin edellyttämällä tavalla. Tähän työhön hän tarvitsee vahvasti alojen tukea ja yhteistyötä. Jotta työskentely arjessa olisi sujuvaa, Mari kaipaisi aloilta koulutuksista saatavaa informaatiota yhtenäisessä muodossa. Yhteisten mallipohjien avulla koulutusten mallintamisessa voidaan vastata tähän haasteeseen. (Kuva 23.)

### 3.3.3 Skenaariot

Pelkkä käyttäjäprofilointi ei vielä anna riittävästi informaatiota kehitettävän toimintamallin hyödyistä edellä kuvatuille persoonille. Kokonaisuudesta saatavaa hyötyä tarkasteltiin tarkemmin vielä skenaariokuvausten avulla. Miettisen ym. (2014, 43) mukaan skenaariot ovat tilanteeseen sijoittamisen strategioita, joiden avulla esitetään vaihtoehtoisia ratkaisunäkemyksiä kehitettävästä konseptista. Näiden kuvausten avulla myös arvioidaan ja tehdään todelliseksi mahdollisia ratkaisuja.

Skenaariot ovat Stickdornin ym. (2012a, 184–185) mukaan lähtökohtaisesti hypoteettisia riittävän yksityiskohtaisia oletuksia siitä, mitä arvoa kehitettävä palvelu voisi heille tuottaa. Skenaariot voivat olla pelkästään tekstimuotoisia, ne voivat olla eri lailla visualisoituja kokonaisuuksia, storyboordeja tai videoita. Skenaarioiden taustalla tulee olla tutkimustietoa, jotta tilanteesta pystytään rakentamaan uskottava tilannekuvaus. Skenaarioita voidaan käyttää missä vaiheessa vain osana palvelumuotoiluprosjektia. Niiden avulla voidaan helpottaa suunnittelutiimin keskustelua siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun tulevaisuudessa.

Kuvassa 24 on esitelty mallintamisesta eniten hyötyvien profiloitujen persoonien skenaariot.



Kuva 24. Skenaariot (Kärkkäinen 2020)

**Koulutuspäällikkö Kari** hyötyy mallintamisesta saamalla konkreettista tietoa johtamistaan aloista, ja siten saa tukea päätösten tueksi. Työpajoissa hän saa kerralla resurssiviisaasti näkemyksen asioihin kaikilta asiaan olennaisesti liittyviltä henkilöiltä. (Kuva 24, sivu 50.)

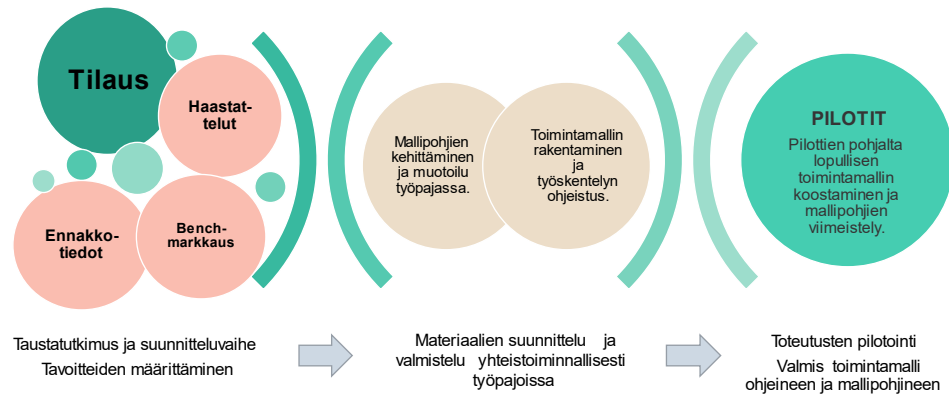
**Tutkintovastaava Tiina** pystyy keskittymään oman tutkintonsa kehittämiseen konkreettisella tasolla. Työskentelyssä esille nousevat asiat auttavat tulevaisuuden ennakkoinnissa ja siten helpottavat työarkea. Käytännön työskentely helpottuu, kun asioihin saa näkemyksen samalla kertaa kaikilta asianosaisilta. (Kuva 24, sivu 50.)

**Koulutussuunnittelija Katri** saa kattavan käsityksen tutkintokoulutuksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista kerralla. Organisaation ylemmän tason koulutussuunnittelun tavoitteet saadaan helpommin jalkautettua koulutuksen sisällölliseen suunnitteluun. (Kuva 24, sivu 50.)

**Markkinointisuunnittelija Marin** työtehtävien näkökulmasta toiminnan ennakointi paranee merkittävästi. Mari saa työskentelynsä tueksi kaikkien tutkintojen materiaalit samassa formaatissa. Markkinoinnin kohdentaminen mahdollistuu paremmin tarkemman taustatiedon ansiosta. (Kuva 24, sivu 50.)

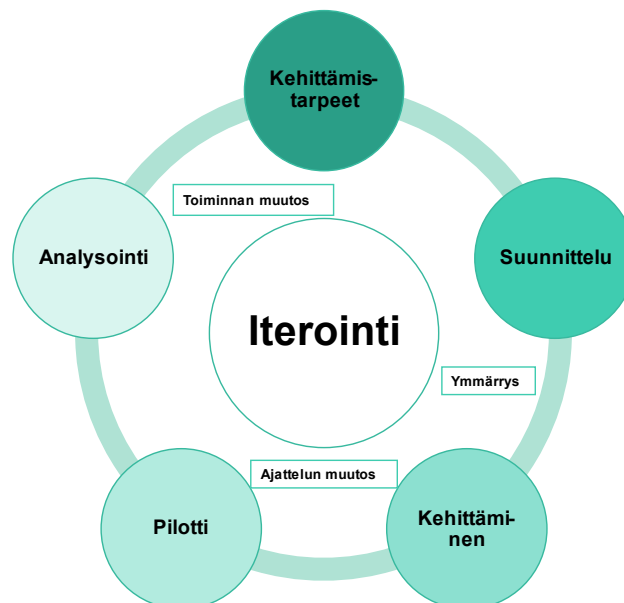
#### 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön käytännön toteutus soveltaa elementtejä palvelumuotoilun prosessista sekä tutkimukseen perustuvasta muotoiluprosessista. Muotoiluprosessimalli painottaa tutkimuksellista otetta, palvelumuotoilun prosessin nostamassa vahvempaan rooliin ratkaistavan ongelman ymmärtämisen ja ratkaisun kehittämisen vaiheet divergentin ja konvergentin ajattelun mukaan iteratiivisella toimintaotteella. Teemu Leinosen (2013, 76.) kuvaama, tutkimukseen perustuva muotoiluprosessin malli on esitelty tarkemmin kuvassa 13, sivulla 34 ja palvelumuotoilun prosessi kuvassa 14, sivulla 35.



Kuva 25. Työskentelyn vaiheistus (Kärkkäinen 2020)

Työskentelyä on kuvattu myös vaiheistuksen kautta, jossa kokonaisuus on jaettu alkuvaiheen lähtötilanteen analysointiin ja suunnitteluun, kehitettävien toimintamallin ja mallipohjien rakentamiseen työpaikoissa, sekä kokonaisuuden pilotointiin eri vaiheissa. Käytännössä työskentely ei kuitenkaan toteudu näin suoraviivaisesti, vaan vahvasti iteratiivisen mallin mukaisesti, jossa vaiheet toistuvat ja limittyvät keskenään. (Kuva 25.)



Kuva 26. Kehittämistyön iteratiivinen luonne (Kärkkäinen 2020)

Kehittämistarpeiden selvittämisen myötä käynnistyy suunnittelu, jonka avulla muodostuu vahvempi yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä. Osana kehittämisen prosessia parhaimmillaan tavoitetaan ajattelutavan muutos, joka mahdollisesti palauttaa toiminnan takaisin suunnitteluvaiheeseen. Riittävien vaiheiden jälkeen toteutetaan ketteriä pilotointeja. Pilotointien tuloksena saatu

kokemus voi aikaansaada myös siirtymän takaisin suunnittelu- tai kehittämissaiheeseen. Toisaalta analysoinnin pohjalta saadut tulokset voivat nostaa esille uusia kehittämistarpeita. Parhaimmillaan iteratiivinen prosessi kehittää yhteisen ymmärryksen syntymistä, ja ajattelutavan sekä toimintatavan muutoksen. (Kuva 26, sivu 52.)

#### Mallintamisen alustava prosessikuvaus



Kuva 27. Koulutusten mallintamisen alustava prosessikuvaus (Kärkkäinen 2020)

Haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta tehtiin käyttäjäprofiilien tarpeita palveleva alustava prosessikuvaus, joka tarkentui lopulliseen muotoonsa työpaikoista nousevien iteraatiokierrosten myötä (kuva 27). Lopullinen prosessikuvaus on sivulla 88, kuva 48.

Stickdorn ym. (2011, 214–215) muistuttaa palvelumuotoilun lähtökohdiltaan iteratiivisesta luonteesta ja sen tärkeydestä. Olennaista on ymmärtää, että saatujen tulosten perusteella voidaan joutua palaamaan askelta tai pari takaisin, tai aloittamaan jopa alusta. Tärkeintä on varmistaa, että aiemman iteraatio kierroksen virheistä opitaan ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta.

#### 4.1 Kehittämistyön dokumentointi

Dorst (2017, 49) kuvaa tyypillistä tilannetta, jossa muotoilija keskittyy intensiiviseen työskentelyyn ja prosessin päätyttyä siirtyy jo seuraavan tehtävän pariin unohtaen käytännössä lähes kaiken, mitä aiemmassa tehtiin. Jos työskentelystä ei ole tehty dokumentaatiota, tai se on hyvin yleisellä tasolla, on kehittämisen toteutuksen jatkokehittäminen haasteellista. Pahimmillaan ne vievät toteutusta eri suuntiin, mitä alun perin on ajateltu, tai hajottavat yhtenäisyyden. Dokumentointia pitäisi tehdä aktiivisesti matkan varrella, jälkikäteen sen tekeminen on varsin haasteellista.

Tästä syystä muotoiluprosessia aloitettaessa on tärkeää suunnitella, miten to-

teutus dokumentoidaan, ja kenen toimesta se tehdään. Näin myös tässä kehittämistyössä tehtiin. Dokumentoinnin teknisen toteutuksen suunnitteluvaiheessa keskustelua asiasta käytiin kehittämispäällikön, digipalvelupäällikön sekä digikoordinaattorin kanssa. Keskusteluiden kautta vahvistui ajatus työsken-  
telyn dokumentointitavasta, joka palvelisi jatkossa mahdollisimman hyvin mahdollisimman monia.

Kehittämistyön suunnittelussa, seurannan välineenä ja dokumentoinnissa käytettiin Microsoftin projektisuunnitteluohjelma Planneria. Tämä ohjelma mahdollistaa koko prosessin aikana käytettyjen materiaalien taltioimisen yhteen paikkaan. Suunnitteluohjelma mahdollistaa isojen kokonaisuuksien jakamisen hallittavan kokoisiksi yksiköiksi, joille on määritelty aikataulut ja vastuut. Ohjelmat mahdollistavat myös osallistuvien toimijoiden kommentoinnit suoraan tehtävien alle, jolloin kokonaisuus saadaan samalla dokumentoitua opinnäytetyön raportointia ajatellen helposti ja selkeästi yhteen paikkaan. Kehittämistyön edistyminen ja syklimäinen prosessi näkyvät koko prosessin ajan reaaliaikaisesti.

Konkreettisina tuotoksina kehittämistyön dokumentaatioksi syntyi visuaalinen aikataulusuunnitelma, SWOT-analyysi, haastattelujen rungot, kyselylomakkeet, työpajojen suunnitteludokumentit ja työpajojen tuotokset (valokuvat, täytetyt mallipohjat), käsikirjan työstämisen materiaalit; teoriaosuus, ohjeistukset, mallipohjat, sekä itse varsinainen opinnäytetyöraportti.

Tilaaajan käyttöön tuotettava mallipohjakokonaisuus ja käsikirja dokumentoidaan erillisenä helppokäyttöisenä visuaalisena kokonaisuutena. Lopputulos rakentuu sähköiseksi toimintaohjeeksi mallintamisen työskentelyssä käytettävälle digitaaliselle yhteistyöskentelyalustalle, sisältäen taustateorian, työskentelyohjeet vaiheittain, työskentelypohjat sekä dokumentointiohjeet.

## **4.2 Aikataulu**

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa syksyllä 2019 aikataulua hahmoteltiin kuvan 30 mukaisesti. Loppuvuodesta 2019 käynnistyi kehittämistyön suunnittelu ja valmisteluvaiheet, sekä tavoitteiden määrittelyt ja käytännön valmistelut niiden tavoittamiseksi. Alkuvuodesta 2020 käynnistyi konkreettinen tiedonkeruu ja toimintamallin konseptointi. (Kuva 28, sivu 55.)



Kuva 28. Kehittämistyön suunniteltu toteutusaikataulu (Kärkkäinen 2020)

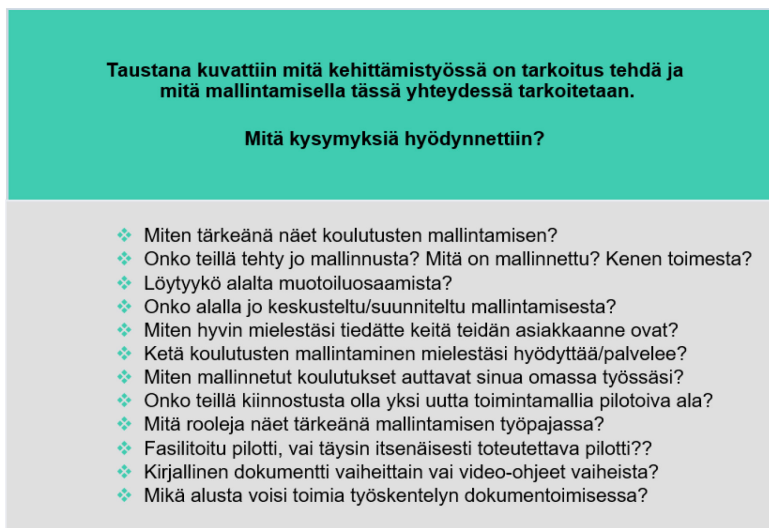
Osallistavat työpajat oli suunniteltu toteutettavan maalis-toukokuulla. Tähän aikatauluun päädyttiin, koska oppilaitoksen vapaajaksojen alkaessa kesäkuulla toiminta oppilaitoksessa hiljenee merkittävästi. Ajoittamalla työpajat ennen vuoden kiireisintä aikaa keväällä, mahdollistetaan kaikkien tarvittavien osallistujien mukaan pääsy. Mallintamisen käsikirjan kasaaminen ja dokumentaation viimeistely suunniteltiin kesäkuulle. (Kuva 28.)

#### 4.3 Keskustelut ja haastattelut

Ensimmäisessä vaiheessa käytiin keskusteluja kehittämistyöstä esimiestasolla mahdollisesti pilottiin osallistuvien koulutusalojen koulutuspäälliköiden kanssa. Lisäksi kehittämistyöstä ja sen toteutuksesta keskusteltiin digipalvelupäällikön, kehittämisspäällikön, sekä Liiketoiminta ja työelämäpalveluiden yksikönjohtajan kanssa. Näistä keskusteluista nousseita asioita hyödynnettiin lähtötilanteen analysoinnissa, kehittämistehtävän valinnassa sekä rajauksessa.

Keskusteluiden ja haastatteluiden tavoitteena oli vahvistaa näkemystä kehittämistehtävän tavoitteisiin ja tarpeellisuuteen, saada syvempää ymmärrystä alojen asiakasymmärryksen nykytilanteesta sekä selvittää muotoiluosaamisen nykytilanne Gradiassa.

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna viidelle Gradian koulutuspäälliköille (kuva 29, sivu 56).



Kuva 29. Koulutuspäälliköiden haastattelussa hyödynnetyt kysymykset (Kärkkäinen 2020)

Lähtötilanteen selvitystä ja käyttäjäprofilointia varten tehtiin puolistrukturoitu haastattelu kuudelle tutkintovastaavalle, neljälle koulutussuunnittelijalle ja neljälle markkinoinninsuunnittelijalle. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun 2020 aikana.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miltä näyttää muotoiluosaaminen aloilla, miten haastateltavat näkevät koulutusten mallintamisen tärkeyden, onko aloilla mietitty tai jo tehty mallinnusta, millainen näkemys haastateltavalla on alan asiakkaista, miten mallintaminen hyödyttää heitä tai muita, onko heillä kiinnostusta olla mukana pilotoinneissa ja miten pilotointeja tai ylipäänsä mallintamisen työskentelyä voisi ohjeistaa sekä millaisella alustalla he mieluiten työskentelyä dokumentoisivat. (Kuva 29.)

#### 4.4 Havainnointi

Havainnoinnin tarkoituksena on saada esille asioita, jotka haastatteluissa jäävät helposti sanomatta. Havainnointi on yksi tämän kehittämistyön työpajoissa käytetty tapa analysoida toimintaa ja saada mallin jatkokehittämiseksi tietoa, sekä saada fasilitoinnin tueksi informaatiota ryhmän työskentelytavasta. Aiemmin tehdyn taustatietojen, haastatteluiden ja havaintojen pohjalta tehtiin asiakasprofiloinnit kehittämistyöstä eniten hyötyville käyttäjille. Syntyneet profiloinnit on esitelty kohdassa 3.3.2 Asiakasprofiloinnit (sivuilla 45–49).



Hämäläinen ym. (2014, 60–75) kuvaa havainnoinnin avulla saatavaa informaatiota hiljaiseksi tiedoksi, joka kuvaa tärkeällä tavalla asiakkaan tuotteen tai palvelun parissa kokemaa tunnetta. Muotoilijan on tärkeää saada tämä tieto näkyväksi ja ymmärretyksi suunnittelutiimille. Havainnointia voidaan tehdä katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla tietoisesti, jolloin myös havainnoija oppii kokemastaan. Lopputuloksen kannalta on olennaista, että tietoisella havainnoinnilla ja osallistuvalla vuorovaikutuksella havainnoija pystyy erottelemaan eri näkökulmia, asioita, uskomuksia, käsityksiä, ihanteita ja arvoja, joilla voi olla vaikutusta tuotteiden tai palveluiden käyttömotivaatioon.

#### **4.5 Yhteiskehittämisen työpajat / mallipohjat**

Miettisen (2014, 11) mukaan muotoilijan roolin muutoksen myötä työpajojen ja yhteissuunnittelun merkitys kehittämistyössä on laajentunut ja monipuolistunut. Työpajojen toteutus on syytä tehdä tavoitelähtöisesti aina osallistujien rekrytoinnista, suunnittelusta, käsikirjoittamisesta itse toteutukseen. Työpajojen merkitystä on hyvä tarkastella, miten ne vaikuttavat kehittämiseen sitoutumiseen, miten päätöksiä syntyy sekä ideoinnin, konseptoinnin, simuloinnin sekä mallinnuksen mahdollistaja prosessissa.

Mallintamista ja tuotteistamista on tehty muutamilla aloilla pienimuotoisesti jo aiemmin, joten toimintamallin ja kehitettävien mallipohjien työstämisessä työpajoissa hyödynnettiin heidän aikaisempaa kokemustansa.

Mallipohjia työstettiin kahdeksassa työpajassa maaliskuu – joulukuu 2020 välisenä aikana. Ensimmäinen työpaja oli suunnattu vain yhteyspalveluiden henkilöstölle markkinoinnin tarpeiden kartoittamiseksi työskentelyn taustalle.

Stickdorn (2011, 38–39 ja 2020) kehoittaa rakentamaan monimuotoisen tiimin palvelumuotoiluprosessiin ja tähän myös tässä kehittämistyössä pyrittiin. Mallipohjien kehittämisen työryhmään ja työpajoihin osallistui koulutussuunnittelijoita, markkinoinninsuunnittelija, viestintäasiantuntija, asiakkuuspäällikkö/toimitusjohtaja sekä tuotekehityksen kaksi asiantuntijaa, joista toista edustin minä. Verkossa Mural-alustalla toteutettuihin työpajoihin osallistui hieman vaihtelevalla kokoonpanolla 5–7 henkilöä.

Työpajoissa oli selkeä suunnitelma ajankäytöllisesti sekä rajattu teema, jota työstiin. Raakilemallin valmistuttua työpajoissa pohjat siirtyivät graafikolle visualisoitavaksi. Osa pohjista laitettiin pilotoitavaksi jo ennen virallista visualisointia prosessin nopeuttamiseksi, ja koska näimme, ettei visualisointi muuttanut toiminnallisuutta olennaisesti. Jokaisessa työpajassa käytiin myös läpi pilotoinneista esille nousseet huomiot, joiden pohjalta mallipohjien toteutusta vielä hiottiin. Mallipohjien suunnittelua ja kehittymistä on kuvattu tarkemmin jokaisen mallipohjan osalta erikseen moduuleittain seuraavassa luvussa.

Työpaja työskentelyjen suunnittelussa ja dokumentaatiossa käytettiin tätä varten tehtyä lomaketta. Sen avulla kaikki olennainen tieto työskentelystä oli helppo saada talteen. Suunnitelma- ja dokumentaatiolomakkeessa on nähtävissä työpajan suunniteltu aikataulu, osallistujat, tavoitteet, onnistumisen mittarit, tarvittava resursointi, työpajassa esiinnousseet muut kehittämiskohteet sekä työpajasta saatu palaute. Työpajasuunnitelma- ja dokumentaatiolomake on liitteessä 1.



Kuva 30. Yhteispalvelun työpaja (Kärkkäinen 2020)

Ensimmäisessä työpajassa työskentelyä dokumentoitiin lomakkeen lisäksi myös valokuvaamalla. Kuvassa 30 on esimerkkikuvia yhteispalvelun kanssa toteutusta työpajatyöskentelystä ja sen dokumentoinnista.

#### 4.5.1 Moduuli 1. / Tulevaisuuden ennakoiminen -mallipohja

Stickdornin ym. (2018,463–464) kehottaa käyttämään palvelumuotoilun yhteydessä ja työskentelyssä termejä, jotka toimivat parhaiten yhteisössä, jotta ammattisanastosta ei synny turhia muureja tai ennakkoluuloja tekemisen esteiksi. Tämä näkemys käytettävien termien merkityksestä oli yhtenä lähtökohtana mallipohjien kehittämisessä. Mallipohjissa ja käsikirjassa käytettävien termien tulisi istua Gadian ja ammattisen koulutuksen toimialaan ja termejä käyttävien toimijoiden suuhun. Palvelumuotoilu tai muotoilusanan herättämien ennakkoluulojen tai odotusten vuoksi näitä termejä ei mallipohjiin tuotu.

Trendejä ja tulevaisuutta on tärkeää ennakoida myös koulutusmaailmassa. Jotta pystymme kouluttamaan tulevaisuuden ammattilaisia, tulee opetusta suunnitella vahvasti ennakoiden. Parkkonen ym. (2017) mukaan tulevaisuuden hahmottamisen lisäksi tulevaisuutta on tärkeä pyrkiä myös luomaan. Heidän näkemyksensä mukaan tulevaisuustyössä on kyse kahdesta asiasta: tulevaisuustietoisuuden lisäämisestä systeemisellä ja jatkuvalla ennakkoinnilla sekä tulevaisuuden tekemisestä yksilöiden ja organisaatioiden valintojen kautta. ”Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on luoda sitä”, toteaa myös Peter F. Drucker (2020). Tästä syystä ensimmäisessä moduulissa lähdetään tarkastelemaan alan tulevaisuuden näkymiä.

Työpajassa pohdittiin ja tarkasteltiin aloille tarvittavia taustamateriaaleja ja teemoja, joita tässä moduulissa tulisi käsitellä. Mahdollisten taustamateriaalien osalta käytiin myös keskusteluja Gadian tulevaisuusasiantuntijan kanssa, joka vahvisti tiimin näkemystä ja antoi lisää pohdittavaa tiimin työskentelyyn.



Kuva 31. Tulevaisuuden ennakkoinnin mallipohjan ensimmäinen versio (Kärkkäinen 2020)

Tästä moduulista mallintamisessa pohdittavat asiat hahmottuivat tiimille nopeasti. Työpohjaksi muodostui hyvin yksinkertainen ruudukkomalli, tämän erikoisempaan ei ole tarvetta. Tästä jatkettiin Gradian oman visualisen ilmeen työstämiseen. (Kuva 31.)

Aloilla on lähtökohtaisesti varsin hyvä käsitys tulevaisuuden suuntauksista. Tätä työskentelyä tukemaan haluttiin kuitenkin tuoda näkemyksen yhtenäistämiseksi ja jäsenllymmän käsittelyn tueksi, sekä organisaation oman toiminnan dataa, että valtakunnallista koostetta tulevaisuuden trendeistä. Ensimmäisen moduuliin ennakkotehtäväksi päädyttiin ottamaan perehtyminen Sitran megatrendeihin (Dufva 2020), Osaamisen ennakkointifoorumin alakohtaisiin

osaamiskortteihin, Osaaminen 2035 -julkaisun tilastoja sekä Primus-järjestelmästä saatavaan alakohtaiseen dataan.

Sitra (Dufva 2020) julkaisee säännöllisesti laajan selvityksen tulevaisuuden megatrendeistä. Julkaisu esittelee kehityskulkuja, jotka vaikuttavat voimakkaimmin tulevaisuuteemme ja nostaa esille jännitteitä eri megatrendien välillä. Julkaisu pyrkii tuomaan esille teemoja, jotka pitäisi nostaa keskusteluun laajemmin.

Opetushallitus (2020a) tekee omalta osaltaan vahvaa ennakointityötä yhdessä sidosryhmien kanssa, ja tukee sen myötä koulutusten kehittämistä. Ennakoinnilla on tarkoitus selvittää, millaista osaamista, sekä kuinka paljon ja millaista koulutusta työelämä tulevaisuudessa tarvitsee.

Käytännössä tätä ennakointityötä tehdään osaamisen ennakointifoorumissa, joka on opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen yhteinen ennakkoinnin asiantuntijaelin. Osaamisen ennakointifoorumi muodostuu yhdeksästä eri aloja edustavasta ennakointiryhmästä sekä ohjausryhmästä. (Opetushallitus 2020b.)

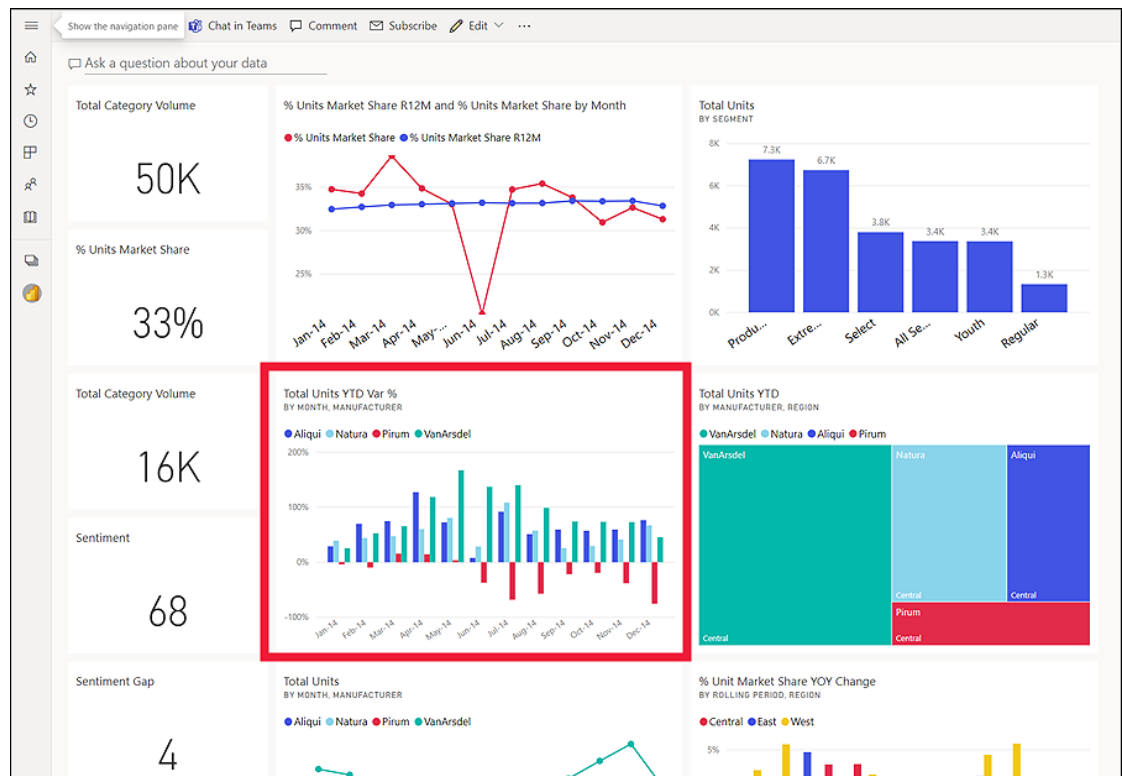
Tässä kehittämistyössä tulevaisuuden ennakointia taustoittavaksi materiaaliksi aloille valittiin opetushallituksen materiaaleista osaamiskortit ja Osaaminen 2035 -julkaisun tilastoja. Osaamiskortit ovat osaamisen ennakointifoorumin ennakointiryhmien kokoamia ja arvioimia näkymiä alan tulevaisuuden osaamisesta aina vuoteen 2025. Alakohtaisissa ammattiosaamisen korteissa kuvataan kasvavat osaamistarpeet alan työntekijöillä vuonna 2025. Osaamistarpeet on jaoteltu korteissa yleiseen osaamiseen ja ryhmätaitoihin, perusdigitaalisiin sekä tärkeimpiin osaamistarpeisiin. Osaaminen 2035 -julkaisu on osaamisen ennakointifooruminen raportti, jossa tarkastellaan osaamisten merkitysten muutoksia sekä tärkeimpiä osaamisia vuonna 2035. Raportissa pohditaan myös jatkuvan oppimisen haasteita. (Kuva 32, sivu 63.)

**TAULUKKO 7. TÄRKEIMMÄT OSAAMISET VUONNA 2035 – TOP 15. KOOTTU 30 TOIMIALARYHMÄN TÄRKEIMPIEN OSAAMISTEN (10–15) LISTAUKSISTA JA NIIDEN OSAAMISMAININTOJEN MÄÄRÄSTÄ (KAIKKI OSAAMISTYYPIT).**

Osaaminen	Mainintojen määrä tärkeimpänä osaamisena
Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen	18
Kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus	18
Tiedon arviointitaidot	14
Digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen	13
Digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaminen	12
Innovaatio-osaaminen	12
Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot	11
Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen	10
Digitaalisen teknologian luova käyttötaito	10
Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot	9
Ongelmanratkaisutaidot	9
Luovuus	9
Oppimiskyky	9
Monikulttuurisuustaidot	9
Kokonaisuuksien hallinta	8

Kuva 32. Tärkeimmät osaamiset vuonna 2035 (Opetushallitus 2020c)

Työskentelyn taustalle tarvitaan myös tutkimusta ja faktaa alan nykytilanteesta, ja tähän hyödynnetään Gradian opiskelijahallintojärjestelmästä saatavia hakijoiden/opiskelijoiden demografisia tietoja. Alojen koulutuspäälliköillä ja koulutussunnittelijoilla on saatavilla jo nyt alakohontaista dataa työskentelyn tueksi PowerBi-koosteena.



Kuva 33. Esimerkki PowerBi-raportista (Microsoft 2020)

Power BI -raportti on kooste usean perspektiivin tietojoukonäkymästä, jonka visualisoinnit kuvaavat eri havaintoja ja merkityksellisiä tietoja tietojoukosta (Kuva 33, sivu 62).

Koulutusten mallintamisen tueksi aloille ollaan koostamassa omaa PowerBi-raporttia, joka saadaan käyttöön kokonaisuuden julkaisuun mennessä. Pilotteihin sitä ei valitettavasti vielä saatu testattavaksi.

## Tulevaisuuden näkymät



<p><b>Demografiset trendit kuten työllisyys</b></p> <p>Vuokattavien toimintoihin liittyvä, uskollisuus, koronapandemian vaikutus? Työmarkkinat, koulutus, elämäntilanne, elämäntilanne, elämäntilanne? Työmarkkinat, koulutus, elämäntilanne, elämäntilanne?</p>	<p><b>Lait ja säädökset</b></p> <p>Oikea tiedossa tuleva oleva toimintatrendit muutoksia, jotka vaikuttavat toimintaan tulevaisuudessa?</p>	<p><b>Talous- ja ympäristötrendit</b></p> <p>Mitä talous- ja ympäristötrendit näyttävät? Vaikuttavasti ne alan toimintaan?</p>
<p><b>Kilpailutilanne</b></p> <p>Mitä kilpailijoita on? Oikea olella tulit voina uusia toimijoita?</p>	<p><b>Teknologiset muutokset</b></p> <p>Oikea tiedossa oleva teknologiset muutoksia, jotka vaikuttavat alan toimintaan tulevaisuudessa?</p>	<p><b>Asiakastarpeet</b></p> <p>Mitä trendit asiakaskäyttäytymisessä on nähtävissä? Oikea ja nähtävissä tulevaisuuden tarpeita?</p>
<p><b>Epävarmuustekijät</b></p> <p>Korona-pandemian epävarmuustekijät, jotka voivat vaikuttaa toimintaan? Asiat, jotka voi olla iso vaikutus, mutta vielä ei tiedetä miten ja milloin?</p>		

Kuva 34. Tulevaisuuden näkymät -mallipohja (Gradia 2020c)

Valmis Gradian visuaalisen ilmeen mukainen mallipohja ei juuri ensimmäisestä versiosta muuttunut pilotointien aikana (kuva 34).

### 4.5.2 Moduuli 2. / Asiakasymmärryksen lisääminen -mallipohja

Asiakas on yksi tärkeimmistä tekijöistä palvelujen mallintamisessa. Asiakas osallistuu palvelutapahtumaan ja muodostaa sen perusteella käsityksensä palvelukokemuksesta (Tuulaniemi 2016, 26). Tästä syystä on olennaisen tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakkaiden toiminnan tarkastelussa ja asiakasymmärryksen lisäämisessä käytetään tyypillisesti apuna asiakasprofilointia ja empatiakarttaa.

Holstonin (2011, 149–150) mukaan profiloinnissa ja niiden syventämisessä apuna voidaan käyttää asiakkaiden segmentointia ja niiden jakamista erilaisiin ulottuvuuksiin. Ne voivat olla demografisia tietoja kuten ikä, sukupuoli, asuinpaikka tai psykologisia kuten elämäntyyli, uskomukset, arvot, asenteet ja käyttäytyminen.

Lewrick ym. (2018, 26) suosittelee käyttämään profiloitien taustalla todellisia henkilöitä, jotka kuvaavat edustavat tiettyä asiakasryhmää, jolloin kuvauksista saadaan syvempiä, huomioiden käyttäjien todelliset käyttäytymistavat, toiveet ja tarpeet. Kuvilla, piirroksilla, tyypillisillä lausahduksilla ja tarinoilla kuvaukset saadaan elävämmiksi. Stickdorn ym. (2011, 178–179) sekä Holston (2011, 156) kuvaavat profiilien työstämisen tapaa neljän vaiheen kautta: taustatutkimus asiakkaista erilaisten menetelmien avulla, saatujen tietojen pohjalta tehty asiakkaiden ryhmittely, ryhmää kuvaavien tyypillisten yhteisten tekijöiden määrittely, ryhmäpersoonien eli heitä edustavan persoonan kuvaaminen profiiloinnin avulla.

Lewrick ym. (2018, 26) tuo lisäksi esille profiiloinnin yhden tyypillisimmistä haasteista; jos profiilit tehdään niin yleisellä tasolla, että kuvaus sopii oikeasti toisistaan poikkeaviin todella persooniin, ei niillä tee käytännössä yhtään mitään. Siksi on tärkeää päästä profiloinnissa pintaa syvemmälle tasolle, ja huomioida riittävä empatiatason kuvaaminen.

Empatiakartta antaa mahdollisuuden kuvitella, miten toinen henkilö toimisi käsiteltävässä tilanteessa, voidaan kuvitteellisesti astua tämän saappaisiin. Tämä tuo muotoiluun tuotteiden tai palveluiden suunnittelussa aivan toisenlaisen syvyyden verrattuna asiakkuuksien tarkasteluun vain käyttäjäskenaarioiden tai käyttäjätutkimuksella saatu datan avulla. Empatiakartan avulla voidaan tarkastella myös, miten asiakas näkee organisaation ja sen tuottamat tuotteet tai palvelut. Hyvän empatiakartan rakentaminen edellyttää tekijöiltään hyvää tarkkailun taitoa. (Dorst 2017, 102; Holston 2011, 74–75.)

Potentiaalisten asiakkaiden kuvaaminen empatiakartan avulla tarvitaan Lewrick ym. (2018, 26) mukaan syventämään asiakasprofiilointeja. Empatiakartassa kuvataan asiakkaiden kokemuksia konkreettisesti; esimerkiksi mitä



he näkevät, kuulevat, tuntevat, ajattelevat ja kokevat, sanovat ja tekevät, sekä mitkä ovat heitä turhauttavia tai heidän haluamiaan asioita.

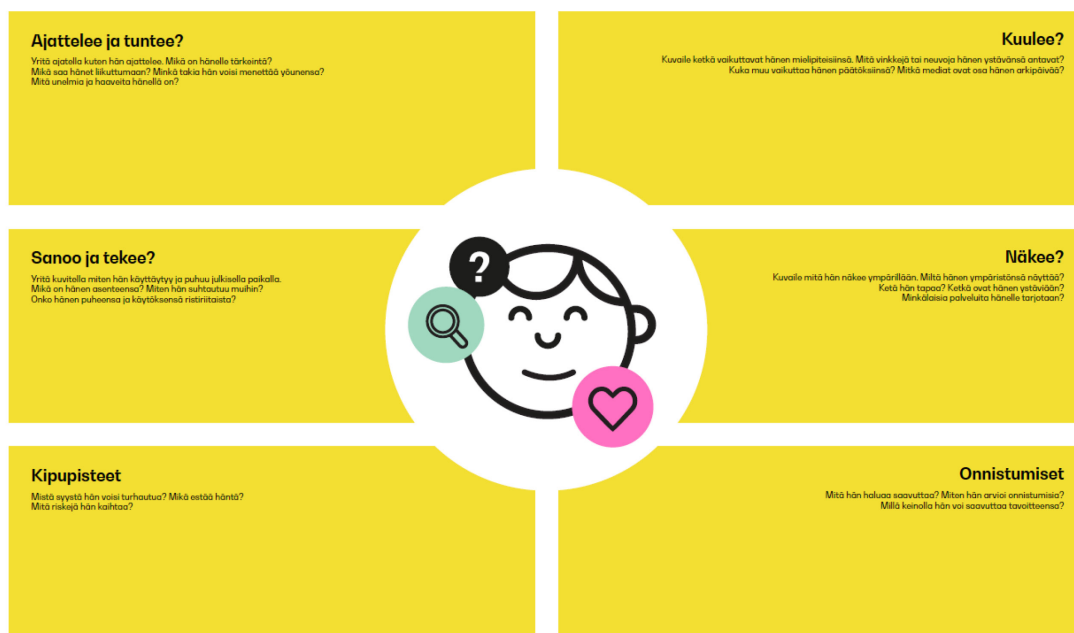
Profilointipohjaa työstettäessä työryhmä tarkasteli asiakasprofilointiin yleisesti verkosta saatavilla olevia pohjia, muun muassa WRKSHP:n (2020), Luma-instituutin (2018) ja Passi&Ripatin (2019) käyttämiä malleja, sekä kirjallisuudessa kuvattuja profilointiesimerkkejä. (Ks. Tuulaniemi 2016, 169 ja 199; Lewrick ym. 2018, 26–27; Stickdorn ym. 2011, 178–179.)

Tässä moduulissa työryhmää mietitytti eri osioiden painoarvo profiileja työskennellessä. Monissa tarkastelluissa pohjissa kuvan koettiin saavan varsin ison roolin työskentelyssä.

Yksi opiskelun kannalta tärkeä tarkastelukohta, motivaatio, haluttiin nostaa osaksi pohjaa. Koulutukseen hakeutuvan tai jo opintoja tekevän opiskelijan motivaatio on merkittävä tekijä opintojen loppuun saattamisessa tai opintojen henkilökohtaisten aikataulujen suunnittelussa. Motivoituneempi opiskelija usein valmistuu varmemmin hänelle suunnitellussa aikataulussa. Näiden opiskelijoiden tunnistaminen asiakasprofiloinnissa koettiin työryhmässä tärkeäksi. Profiilin painotuksien tarkastelun elementin olen aiemmissa työpajoissa kokenut erinomaiseksi työkaluksi profiilien erojen tarkastelussa. Tästä työryhmä oli samaa mieltä ja jo ensimmäisessä pilotoinnissa ominaisuus todettiin todella hyväksi tarkastelutavaksi, joten sen tyyppinen toteutus otettiin mukaan myös lopulliseen Gradian asiakasprofiloinnin mallipohjaan.

Empatiakarttoihin ja niiden variaatioihin perehdyttiin muun muassa Mural-alustalta löytyvään pohjan, XPLANE:n (2020), Montosen (2016) käyttämien pohjien kautta sekä kirjallisuudessa esitettyihin malleihin esimerkiksi Passi&Ripatti (2019) ja Lewrick ym. (2018, 28–29).

## Tunnekartta



Kuva 35. Tunnekartta (Gradia 2020c)

Empatiakarttojen tarkastelun ja pilottien myötä vahvistui käsitys, että on syytä vaihtaa mallipohjan nimi tunnekartaksi, jolloin se on terminä tutumpi ja helpommin lähestyttävä. Tunnekartta oli valmistuneista mallipohjista ensimmäinen, ja se oli mukana myös alusta lähtien piloteissa (kuva 35).

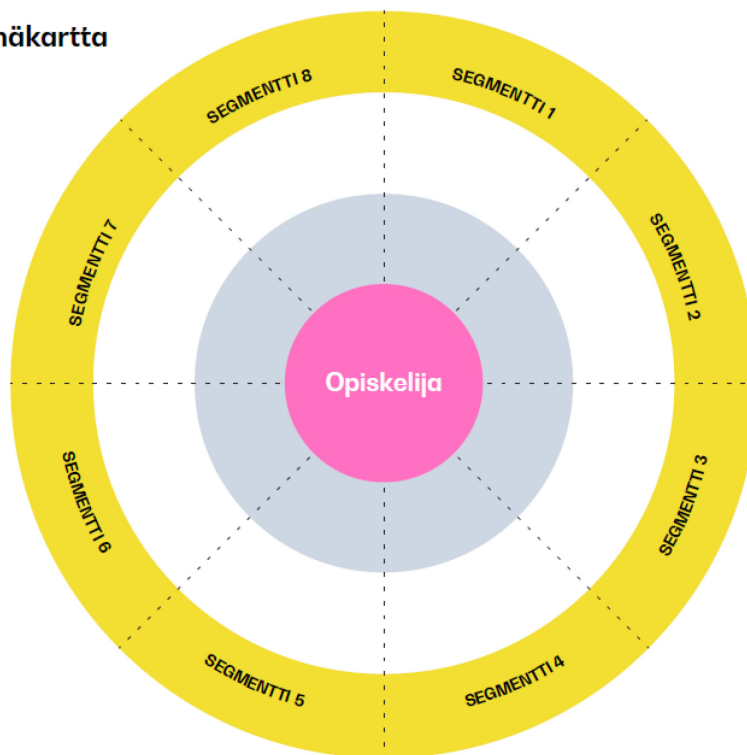
### 4.5.3 Moduuli 3. / Toimijoiden yhteistyö -mallipohja

Sidosryhmäkartat (Stakeholder maps) pitävät sisällään kaikki olennaiset sidosryhmät asiakaskokemuksen ympärillä. Karttaa kootessa on hyvä miettiä kysymystä: Ketkä ovat tärkeimmät henkilöt ja organisaatiot, jotka linkittyvät asiakaskokemukseen? Valmiin kartan tulisi sisältää vastaus kysymykseen. Kartat helpottavat hahmottamaan, keitä sidosryhmiin kaiken kaikkiaan kuuluu, ja tuovat esiin sidosryhmien linkitykset toisiinsa. Sidosryhmäkartoissa kehät voivat olla kuvattuna asiakas – sisäiset sidosryhmät – ulkoiset sidosryhmät akselilla tai olennaiset sidosryhmät – tärkeät sidosryhmät – muut sidosryhmät, sen mukaan millaiseen tarkoitukseen sitä käytetään. Näiden lisäksi kartoissa hyödynnetään myös sektorijattelua, jonka avulla sidosryhmiä voidaan ryhmitellä vielä tarkemmin yhteisen nimittäjän ympärille. (Stickdorn 2018, 59.)

Työryhmä kävi läpi työpajassa muun muassa Mural-alustalta (2020) saatavissa olevaa bullseye-pohjaa, Passi&Ripatin (2019), Smaplyn (2020), sekä Futuricen (2019) toteutuksia sidosryhmäkartoista Gradian mallipohjaa suunniteltaessa. Sidosryhmäkartta työkaluna haluttiin pitää varsin yksinkertaisena ja selkeänä, perinteisen kolmikehäisen mallin lisäksi päädyimme kuitenkin ottamaan mukaan segmentit (kuva 36). Segmenttien tarve tuli vahvasti esille pilotoinneissa. Pilotoivat alat tekivät työskentelyssä ryhmittelyjä spontaanisti. Ryhmittelyt istuivat kokonaisuuteen todella hyvin, tuoden tuotokselle selkeästi lisäarvoa analysoitaessa sitä työskentelyn päätteeksi.

Sidosryhmäkartta

GRADIA



Kuva 36. Gradian sidosryhmäkartta (Gradia 2020c)

Itse näen, että sidosryhmäkartta on yksinkertaisuudessaan loistava työkalu, mutta vain, jos sitä hyödynnetään oikealla tavalla. Aiemman oman kokemukseni mukaan sidosryhmäkartan teko voi jäädä työskentelyssä aivan liian pinnalliseksi toimijoiden luetteloinniksi ja asemoinniksi toiminnan aktiivisuuden mukaan. Olennaisessa roolissa näen tässä karttojen tarkastelun sekä organisaation että asiakkaan silmin. Tärkeässä roolissa näen myös tehdyn kartan analysoinnin työskentelyn jälkeen. Mitä konkreettisia asioita tehty kartta kertoo toimintatavasta tällä hetkellä ja miten sen esille tuomia asioita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ovat olennaiset kysymykset.

Stickdornin (2020) näkemyksen mukaan, jos sidosryhmäkartta toteutetaan hieman pidemmälle tuoden toimijoiden väliset suhteet paremmin näkyviksi, saadaan kartasta enemmän hyötyä. Tällöin voidaan puhua ennemmin arvo-verkkokartasta kuin sidosryhmäkartasta.

#### **4.5.4 Moduuli 4./ Koulutuksen prosessikuvaus -mallipohja**

Asiakaspolkukartta tai palvelupolkukartta (customer journey map) on asiakkaan näkökulmasta tehty visuaalinen tiivistys asiakkaan kokemuksesta palvelun aikana. Palvelupolku tarjoaa elävän mutta selkeästi strukturoidun mallin kuvata visuaalisesti asiakkaan kokemus palvelun aikana. Asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa palvelun tuotannon kanssa, syntyy kohtaamisia, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Näitä kohtaamishetkiä kutsutaan kosketuspisteiksi. Näiden kohtaamispisteiden määrittäminen ja analysointi ovat olennainen osa palvelukokemuksen parantamisessa. Kuvattaessa visuaalisesti kohtaamispisteet ja niissä koettu tunne sekä kohtaamispisteiden linkittyminen toisiinsa, saadaan rakennettua palvelupolkukuvaus. Palvelupolkukuvaus ei ole vain prosessikuvaus, vaan olennaista siinä on asiakkaan kokemukset palvelun aikana. Palvelupolkukuvauksen avulla voidaan saada näkyviin palveluprosessissa olevia pullonkauloja tai muita ongelmakohtia, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Toisaalta se tuo esille myös potentiaaliset mahdollisuudet kehittää vielä nykyistä prosessia asiakasta paremmin palvelevaksi tai toimintaa sujuvoittavammaksi palvelutarjoajan näkökulmasta. (Stickdorn ym. 2011, 158–159.)

Saatavilla on koko ajan enemmän todisteita siitä, että asiakaskokemuksesta ja sen parantamisella voidaan kehittää uudenlaista kilpailuetua. Tällä hetkellä kuitenkin on nähtävissä selkeästi, että suurin osa organisaatioista on vaiheessa, jossa systemaattista kehittämistä asiakaskokemuksen parantamiseksi ei ole käynnistetty, vaikkakin yksittäisiä pienimuotoisia kokeiluja sen suhteen onkin voitu tehdä. (Gerdt ym. 2017, 20.)

Gerdt ym. (2017, 51) kehottaa asiakaspolkukuvauksia työstettäessä miettimään näyttävätkö sisäiset prosessit samalta kuin asiakkaan polku, miltä yhteistyö eri toimijoiden kanssa näyttäytyy matkan varrella, olemmeko läsnä

niissä kanavissa, missä asiakkaatkin, miten nopeasti asiakaskokemuksen kannalta merkittävä tieto liikkuu, onko polkukuvauksen taustalla henkilöstön näkemys vai konkreettista asiakastutkimuksesta saatua tietoa.

Päädyimme työryhmässä käytyjen keskusteluiden ja kokemustemme perusteella käyttämään palvelupolku-termin sijaan pohjissa opiskelijan polku-termiä. Tämä on konkreettisempi nimi meidän tarpeisiimme, eikä sitä tarvitse selitellä kuten monille vieraampaa palvelupolku-termiä pitäisi.

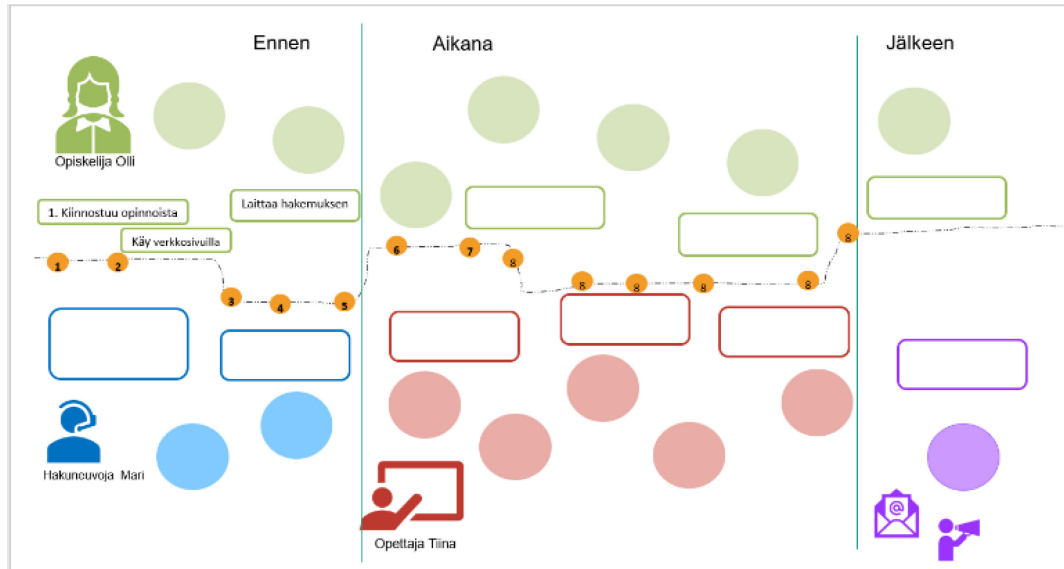
Työryhmä tarkasteli ideointi- ja suunnitteluvaiheessa muun muassa Gadian aiemmin käyttämää urheilijan polkukuvausta, Mural- ja Miro-alustoilla saatavissa olevia valmiita pohjia, palvelupolkupohjia Matterilta (2019) ja Passi&Ripatilta (2020) sekä Tuulaniemen (2016), Sniukasin ym. (2016) ja Stickdornin ym. (2011) teoksissaan esittelemiä case-esimerkkejä palvelupolkukuvauksista.

Opiskelijan polku ja sen kuvaaminen pohditutti työryhmää, ja tähän moduuliin käytettiin varmasti eniten aikaa työpajoissa. Kaikki tarkastellut olemassa olevat toteutukset rajasivat näkökulmaa liikaa Gadian tarpeita ajatellen. Mahdollisista mallipohjista tehtiin muutamia testiversioita, mutta mikään niistä ei oikein tuntunut toimivalta ja tarpeisiin riittävästi vastaavilta. Opiskelijan polku tulisi olemaan hyvinkin erilainen riippuen siitä, minkä tutkinnon näkökulmasta sitä kuvataan. Työryhmä mietti jopa, onko opiskelijan polkua lainkaan mahdollista kuvata tällä tapaa.

Lewrick ym. (2018, 47) muistuttavat antamaan mahdollisuuden mustalle hevoselle työskentelyssä ja kysymään kysymyksen: mitä jos? Myös Stickdorn ym. (2011, 182–183) näkevät että yllättäville ratkaisulle olisi hyvä antaa tilaa. Mitä jos -kysymys herättelee osallistujat miettimään tilannetta uudesta näkökulmasta, antaen villille kortille mahdollisuuden.

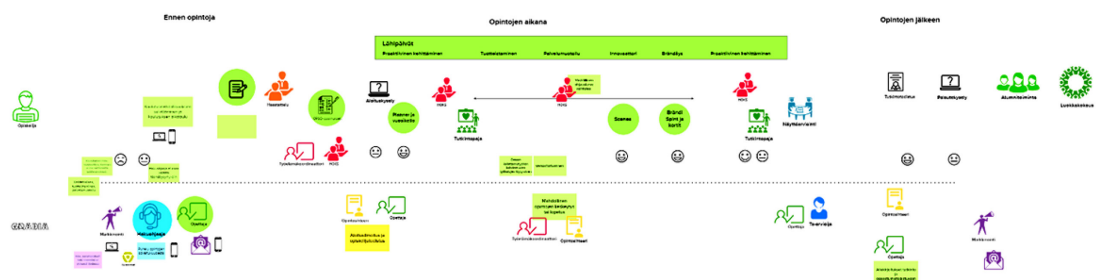
Näin päädyin minäkin tekemään, ja esitin kysymyksen työryhmälle. Tarkastelin palvelupolkujen kuvaamista, ja jäin pohtimaan jäämmekö liikaa jumiin mallipohja ajatukseen. Päästettäessä irti mallipohjan rakentamisen lähtökohdasta, syntyi ajatus, josko työskentelyyn tuotaisiin vain ne elementit, joilla polun sisäl-

löt kuvataan, ja luovutaan raameista. Tämän ajatuksen pohjalta lähdettiin hahmottelemaan ikonikokoelmaa, joiden avulla ajatus hahmottui paremmin työryhmälle. Eri toimijat ja toiminnot Gradiassa kuvattaisiin graafisilla ikoneilla, joiden avulla rakennettaisiin työskentelyn yhteydessä opiskelijan polku.



Kuva 37. Ensimmäinen hahmotelma palvelupolun toteuttamistavasta (Kärkkäinen 2020)

Esimerkkitutetukseen hahmoteltiin elementit myös olennaisille sisällöille, erilaiset muodot palvelutuokioiden ja kohtakipisteiden kuvaamiseen. Tärkeään rooliin polun kuvaamisessa nousi suunnitelmassa värikoodaus. Värikoodauksen avulla Gradian eri toimijoiden rooli polun varrella on helpompi hahmottaa. Toteuksessa hahmoltiin mukaan myös ennen-aikana-jälkeen ajatusta. Tämä oli yksi niistä tekijöistä, miksi valmiit pohjat eivät tarpeisiin toimineet työryhmän näkemyksen mukaan. Alakohtaisesti polun eri osat voivat vaihdella hyvinkin paljon. Aikajänne polussa myös vaihtelee tutkinnoittain, yhdestä aina kolmeen vuoteen, mikä osaltaan vaikuttaa polkukuvaukseen tarvittavien vaiheiden määrään. (Kuva 37.)



Kuva 38. Pilotissa syntynyt opiskelijapolku toteutus. (Kärkkäinen 2020)

Pilottien palautteiden pohjalta saatiin vahvistusta toteuttamistavan toimivuudesta käytännössä, sekä paljon hyvää palautetta siitä, mitä kaikkea tuli vielä visualisoida ikoneihin. Värien käyttö oli yksi sellaisista asioista, mitä piti vielä miettiä ohjeistukseen tarkemmin. (Kuva 38, sivu 70.)



Kuva 39. Gradian visuaalisen ilmeen mukaisia ikoneja (Gradia 2020c)

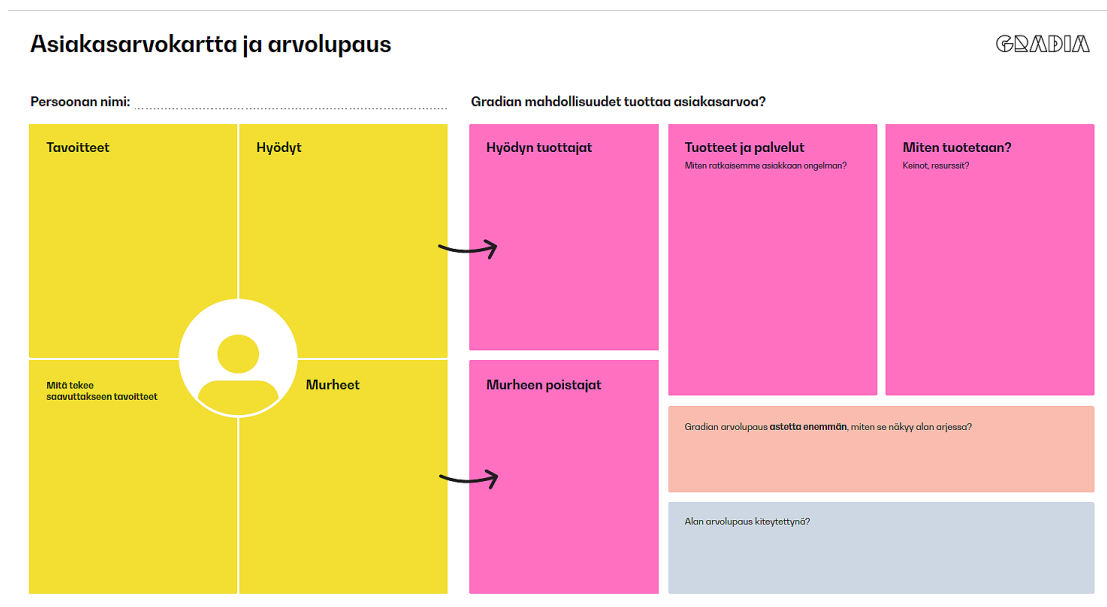
Kuvaan 39 on tuotu muutamia ensimmäisenä valmistuneita Gradian visuaalisen ilmeen mukaisia ikoneja. Näistä tehdään värilliset toteutukset vielä lopullisiin versioihin väriskaalan vahvistuttua eri tason toimijoille. Pilotista saatujen palautteiden perusteella rakentuu lopulta käyttöön tuleva ikonikokoelma. Tämä moduuli oli kaikista haastavin työstettävä ja se valmistui viimeisenä. (Kuva 39.)

#### 4.5.5 Moduuli 5. / Asiakaslupaus -mallipohja

Asiakkaan palvelusta saama arvo on tärkeä asiakaskokemuksen mittari. Tästä syystä tarvitaan taustalle tietoa siitä, mitkä tekijät edesauttavat asiakkaan ongelmien ratkaisussa, mitä hän tavoittelee tuotteelta tai palvelulta, mitkä asiat ovat hyvän asiakaskokemuksen esteenä ja niin edelleen. Tämän tiedon keräämisessä käytetään Osterwalderin (2014) esittelemää asiakasarvokarttaa (The Value Proposition Canvas) tai jotain sen variaatioista. Asiakasarvokarttaan visualisoidaan, millaista arvoa voimme asiakkaille tuottaa, millaisista elementeistä kokonaisuus koostuu, miten lievitämme asiakkaan murheita ja miten tuotamme hyötyä asiakkaalle (Osterwalder ym. 2014; Strategyzer 2019).

Tämän mallipohjan työstämisessä työryhmä tarkasteli asiakaslupauksen teemaa käsitteleviä pohjia Passi&Ripatilta (2020) sekä asiakasarvokartta (Value

Proposition Canvas) käsitteen luoneen Osterwalderin ym. (2014) teosta Value Proposition Design, ja heidän Strategyzer-sivulta (2019) ladattavaa mallipohjaa.



Kuva 40. Valmis mallipohja moduuliin 5 (Gradia 2020c)

Asiakaslupaus moduulin alle haluttiin kokonaisuus, jossa painottuu asiakasarvokartan rooli. Lisäksi pohjaan nostettiin myös Gradian organisaatiotasoinen arvolupaus ”Astetta enemmän”, ja työstettäväksi sisällöksi, mitä se tarkoittaa mallinnusta tekevällä alalla. Tällä kokonaisuudella haluttiin vahvistaa strategian jalkautumista, ja arvolupauksen konkretisoitumista osaksi arjen työskentelyä. Tämän lisäksi moduulissa käsitellään myös kohdeprofiilin näkökulmasta alan omaa arvolupausa. (Kuva 40.)

#### 4.5.6 Moduuli 6. / Tavoitteet koulutuksen näkyvyydelle -mallipohja

Kun tiedetään tarkemmin, ketä asiakkaat ovat ja millaisia heidän tarpeensa ovat, voidaan helpommin lähteä suunnittelemaan, miten tehdään Gradian koulutustarjontaa heille parhaiten näkyväksi. Tämän kokonaisuuden tavoitteena on koota koulutuksen tavoittelevan näkyvyyden aikaansaamiseksi tarvittava taustainformaatio yhteen dokumenttiin. Tämän avulla yhteyspalvelussa on selkeämpää ja helpompaa suunnitella ja käynnistää konkreettiset markkinointitoimenpiteet.

Taustatietona tämän kokonaisuuden suunnittelussa hyödynsin omaa aiempaa



taustaani markkinointiviestinnän opetuksen parista ja aiempaa yhteistyötä yhteispalvelun henkilöstön kanssa, sekä eri koulutusaloilta saatua tietoa markkinoinnin toimivuudesta.

Tämän tarpeen tausta tulee esille myös Vimma2019 -foorumissa toteutetussa työpajassa, jossa tarkasteltiin koulutuksen markkinoinnin nykytilannetta. Virtanen (2019) kirjoittaa työpajan koosteessa näin: ” Oman työn näkökulmasta toivottiin enemmän sisäistä yhteistyötä, jotta koko organisaatiossa olisi ymmärrys nykyaikaisen markkinoinnin toteuttamisesta. Markkinointi kuuluu jokaiselle eikä se ole erillinen osa-alue ja yksikkö. Onnistuneen markkinoinnin edellytyksenä on sen johtaminen ja sisäinen yhteistyö eri yksiköiden kesken. Yhteistyö tarkoittaa yhteisiä tavoitteita, asiakasymmärryksen kasvattamista ja sisällöntuotannon tukea organisaation muulta henkilöstöltä.”

Vimmafoorumin työpajan koosteessa esiteltiin markkinointi-/viestintätiimin tarpeet asiakaslähtöiseen markkinointiin. Se edellyttää koko organisaation sitoutumista asiakaslähtöisemmän ja kohdennetumman markkinoinnin toteuttamiseen, asiakasymmärryksen kasvattamista, sisäistä yhteistyötä ja tietoa, jotta ymmärrämme tavoiteltavia kohderyhmiä paremmin, riittäviä resursseja henkilöstöön, osaamiseen ja markkinoinnin työkaluihin, taustalle tietoa ja dataa suunnittelun tueksi sekä sisältöä tuotteiden ja palveluiden markkinointiin. Markkinoinnin ja viestinnän ammattilaiset kokivat, että omassa työssä voisi olla enemmän aikaa suunnitteluun ja kehittämiseen, tarvetta kasvattaa sisäistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa nykyaikaisen markkinoinnin ymmärryksen lisäämiseksi, työroolien selkeyttämistä ja enemmän luottamusta heidän osaamiseensa. Tämä olisi mahdollista saavuttaa yhteisten tavoitteiden ja markkinoinnin tekemisen suunnan määrittämisen kautta. Toisaalta he nostivat esille, että heidän työssään voisi olla vähemmän tulipalojen sammuttamista, jatkuvaa kiirettä ja epäselviä asioita, työn sirpaleisuutta ja ennakoimattomuutta sekä keskeneräisten asioiden vastuuttamista. (Virtanen 2019.)

Selkeästi sisäistä yhteistyötä ja koostettua markkinoinnin ja viestinnän tuotettavaa informaatiota tarvitaan, ei vain Gradiassa, vaan yleisestikin ammatillisen koulutuksen markkinoinnissa. Tämä tietämys ja selkeä tarve oli lähtökohtana, kun osaksi tätä kehittämistyötä nostettiin markkinoinnin tueksi suunniteltava

mallipohja. Jotta työskentelyssä huomioidaan tällä pohjalla tuotettavan informaation lopulliset käyttäjät, markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijat yhteyspalveluissa, otettiin heidät mukaan tämän osuuden suunnitteluun.

Tätä moduulia suunniteltiin ja työstettiin aivan ensimmäisessä työpajassa yhteyspalveluiden henkilöstön kanssa. Mallipohjan kehittämiseen osallistui lähes koko yhteyspalveluiden tiimi, seitsemän henkilöä, markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoista markkinointipäällikköön. Yhteyspalveluiden tiimin työpaja toteutettiin maaliskuussa 2020. Tämä oli työpajoista ainoa joka lopulta toteutettiin perinteisenä ”lähitoteutuksena”.

KOULUTUSTEN MARKKINOINTI

GRADIA

### Tutkinto tai lyhytkoulutus:

<p><b>Kysynnän taustatieto</b> Kenellä ja missä on kysyntää koulutukselle? Oliko koulutuspaikat yleensä saatu täyteen? Kuinka monista ilmoittautuneista koulutukseen on varattu?</p>	<p><b>Tavoite</b> Mitä haluumme markkinoinnilla saavuttaa?</p>	<p><b>Kenelle?</b> Asukka / kouluyhitys</p>	<p><b>Aikataulu</b> Miten on haku? Miten on koulutukseen aloitus? Koulutuksen kesto?</p>	<p><b>Avainsanat</b> Mitä sanoja ollaan käyttäneet? Milloin sanottiin hal-jo väki koulutusta geograafista alasta?</p>
<p><b>Mitä? Miten?</b> Koulutuksen kuvaus, miten toteutetaan</p>	<p><b>Myyntiargumentit</b> Mihin koulutukseen eniten on muutoksia? Mikä on myyjien rooli tarjonnassa?</p>	<p><b>Kilpailutilanne</b> Miten paljon vastaavaa koulutusta on tarjolla? Oliko ilmoittautuneita?</p>	<p><b>Tapahtumat</b> Milloin tapahtumia järjestettiin tai oltiin mukana vuositienä?</p>	<p><b>Asiantuntijoiden näkökulma</b> Lähtykö olette asiantuntijoiden jäsen osastosta halutun neuvon markkinoinnin?</p>
<p><b>Miksi?</b> Hyödyt? Miksi koulutukseen kannattaa hakeutua?</p>		<p><b>Kanavat</b> Milloin tapahtumia ilmoitettiin kouluyhitykselle toteutetaan parhaiten?</p>		
		<p><b>Tulevaisuuden näkymät</b> Mitä haluumme markkinoinnilla saavuttaa?</p>		

Kuva 41. Valmis mallipohja koulutusten markkinoinnin tueksi (Gradia 2020c)

Mallipohjia suunnittelevan ja kehittävän työryhmän tehtävä oli tuoda aiemman työpajan tuloksena syntyneeseen alustavaan suunnitelmaan vielä sisältöä alojen tarpeiden näkökulmasta, sekä suunnitella mallipohjan alustava rakenne pilotteja varten. Piloteissa saatujen palautteiden myötä mallipohja hioutui julkaistavaan muotoonsa. (Kuva 41.)

#### 4.5.7 Moduuli 7. / Jatkosuunnitelmat -mallipohja

Palvelumuotoilun tarve ei pääty vain kertaluonteiseen projektiin, vaan parhaimmillaan sen avulla saatava hyöty saadaan jatkojalostamalla aiemmin tehtyjä kokonaisuuksia tarpeen mukaan. Palvelu ei ole koskaan täysin valmis prosessiluonteen vuoksi, siten palvelu on jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2018, 245.)

Jotta koulutusten mallintamisen työskentely ei jäisi vain kertaluonteiseksi, haluttiin mallintamisen kokonaisuuteen ottaa mukaan myös yhteisesti sovitut jatkosuunnitelmat. Jatkosuunnitelma pohjaan haluttiin koostaa työskentelyn aikana esille nousseet tärkeimmät kehittämiskohteet, joista koulutusala jatkaa työskentelyä osana arjen koulutuksen kehittämistoimintaa.

Toiseksi kokonaisuuteen haluttiin näkyville myös seuraavaksi tärkeimmät kehittämiskohteet, sekä seuraavalla mallintamiskierroksella tarkemman tarkastelun kohteeksi nostettavat teemat. Lisäksi esille haluttiin tuoda myös alan onnistumiset ja vahvuudet. Sisällöllisten tietojen lisäksi tärkeäksi nähtiin, että tässä yhteydessä sovitaan myös vastuuhenkilöt sekä tavoiteaikataulut jatko-työskentelyyn.

<p><b>Tästä jatketaan kehittämistä:</b></p>  <p>Resurssit: kuka vastaa etenemisestä?</p>	<p><b>Näitä mallintamisessa esille nousseita asioita mietitään seuraavassa vaiheessa:</b></p>  <p>Resurssit: kuka vastaa etenemisestä?</p>
<p>Aikataulu:</p>	<p>Aikataulu:</p>
<p><b>Nämä jätetään hautumaan ja näihin palataan seuraavalla kierroksella:</b></p>  <p>Resurssit: kuka vastaa etenemisestä?</p>	<p><b>Onnistumiset/näissä olemme vahvoja:</b></p>
<p>Aikataulu:</p>	<p>Aikataulu:</p>

Seuraavan tarkastelun ajankohta?

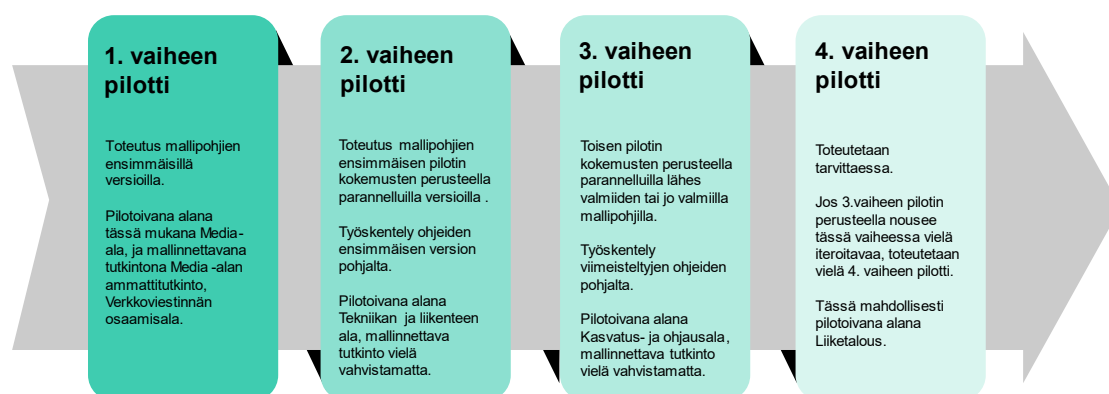
Kuva 42. Valmis mallipohja jatkosuunnitelmien tekemiseen (Gradia 2020c)

Jotta koulutuksen mallintaminen ei jäisi vain kertaluoteiseksi suoritteeksi, tuodaan mukaan myös suunnitelma siitä, millaisella aikataulululla ala suunnittelee tarkastelevansa mallinnettua kokonaisuutta seuraavan kerran vastaavanlaisella työskentelytavalla. Aikataulut voivat olla puolen vuoden tai vuoden sykleissä, riippuen alan tulevaisuuden näkymistä ja muutostarpeista. (Kuva 42, sivu 75.)

#### 4.6 Pilotointi

Suunnittelun kohteena oleva konsepti on vietävä asiakkaiden testattavaksi eli pilotoitavaksi usein puolivalmiina, jotta kehittämistä viedään varmasti oikeaan suuntaan asiakastarpeet huomioiden (Tuulaniemi, 2016, 232-233).

Pilottien tarkoituksena tässä kehittämistyössä oli arvioida ja jatkokehittää prosia yhdessä eri alan toimijoiden kanssa, sekä testata kehitteillä olevien mallipohjien toimivuutta eri alojen tarpeisiin.



Kuva 43. Eri vaiheiden alustava pilotointisuunnitelma (Kärkkäinen 2020)

Pilotteja kehittämistyöhön suunniteltiin toteutettavan kolme, optiona suunnitelmassa oli tarvittaessa neljäskin pilotointi. Kolmella eri vaiheen pilotin katsottiin antavan riittävän laajan tiedon mallipohjien ja mallintamisen prosessin kehittämisen tueksi käytettävissä olevassa ajassa. (Kuva 43.)

Pilottit päädyttiin tekemään kolmella eri alalla, joissa mukana kaikki kolme ammatillisen koulutuksen tutkintotasoa: perustutkinto, ammattitutkinto ja erikoisammattitutkinto. Tällä varmistettiin, ettei kokonaisuus ole liian kapea käytettävyydeltään, vaan se toimii mahdollisimman laajasti alojen erilaisiin tarpeisiin.

Aloilta pilotteihin osallistui koulutuspäälliköiden nimeämät henkilöt, koulutus-suunnittelusta tutkintovastaavaan. Piloteissa tavoitteena oli saada 5–7 henkilöä mukaan työskentelyyn.

Pilotteihin haluttiin mukaan aloja, jotka eivät tyypillisesti näihin yleensä osallistu ja joilla on selkeästi noussut tarve koulutusten mallintamiselle ja kehittämiseksi, esimerkiksi muuttuneen tutkintonimen kautta esille nousseet haasteet markkinoinnissa tai ei niin houkutteleva sijainti.

#### **4.6.1 1. vaiheen pilotti**

Ensimmäisessä vaiheessa kokonaisuutta lähti pilotoimaan media-ala. Media-alan ammattitutkintoon kuuluu audiovisuaalisen viestinnän osaamisala, paino- viestinnän osaamisala ja valokuvauksen osaamisala.

Media-alan ammattitutkinnosta mallinnettavaksi kokonaisuudeksi ala valitsi verkkoviestinnän koulutuskokonaisuuden, joka kuuluu valinnaisina tutkinnonosina sekä audiovisuaalisen viestinnän, että painoviestinnän osaamisalan alle. (ks. E-perusteet 2018)

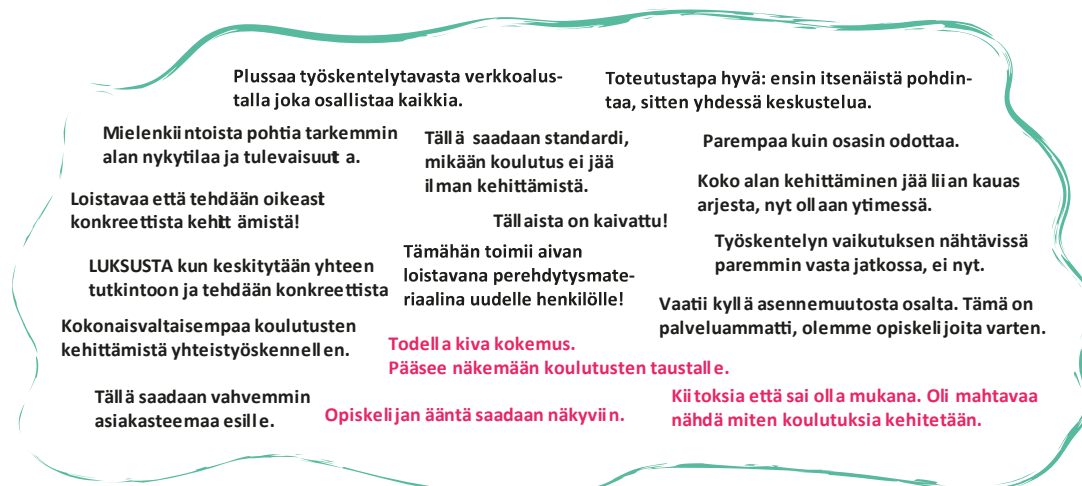
Työpajoihin alalta osallistui koulutussuunnittelija, koulutuspäällikkö, tutkintovastaava, yksi alan opettajista ja fasilitaattori, sekä yhteen työpajaan kaksi tutkinnosta valmistunutta opiskelijaa.

Pilotti oli suunniteltu aloitettavan 15.3. Suunnitelman muuttuivat äkkiä, kun Korona-pandemia sulki ammatilliset oppilaitokset ja kaikki toiminta siirtyi verkkoon. Aikataulua oli pakko muuttaa, pilotoivien alojen ensisijainen tehtävä oli toiminnan sopeuttaminen muuttuneeseen tilanteeseen ja opetusten turvaaminen verkkoympäristössä.

Tästä syystä myös Media-alan pilotointi siirrettiin nopealla aikataululla verkkoon. Työskentely-ympäristöksi valitsin Mural-alustan, aikaisempien positiivisten kokemusteni ja alustalta tarvittavien ominaisuuksien perusteella. Vaihtoehtoisina alustoina pohdinnassa olivat Muralin lisäksi muun muassa Miro, Cus-telligence ja Smaply.

Media-alan pilotissa esiteltiin toimintamallin ensimmäinen versio ja työskentely moduuleittain toteutettiin sen mukaisesti. Työpajoja pidettiin neljä ja ne ajoittuivat huhti-toukokuulle. Tämä pilotti toteutettiin kaikista tiiviimmällä aikataululla. Ensimmäisessä pilotissa työskenneltiin mallipohjien raakaversioiden avulla.

Tämän lisäksi pilotointiin osallistuneilta pyydettiin palautetta työpajojen jälkeen suullisesti. Palautepilveen on koottu työskentelystä saatu palaute Media-alan pilotoinnin osalta. Opiskelijoiden antamat palautteet on tuotu palautepilveen pinkillä värillä. Palaute oli todella positiivista. Toteutustavasta ja työskentelystä verkkoalustalla pidettiin sen kaikkia osallistavan toimintatavan ja visuaalisuuden vuoksi. Syntyneille tuotoksille nähtiin myös uusia potentiaalisia hyödyntämismahdollisuuksia, esimerkiksi uuden henkilöstön perehdyttämisessä. (Kuva 44.)



Kuva 44. Palautepilvi Media-alan pilotti (Kärkkäinen 2020)

Tässä vaiheessa pyrittiin selvittämään mallipohjiin suunniteltujen sisältöjen soveltuvuutta koulutusten mallintamiseen sekä niiden käytettävyyttä verkkotyöskentelyssä. Pilotissa haettiin lisäksi tietoa alustavan toimintamallin rakenteen ja moduulien ajoittumisen toimivuudesta, alustavien mallipohjien käytettävyydestä sekä sisällöllisestä laajuudesta. Samalla tarkasteltiin työpajatyöskentelyn toimivuutta verkkoympäristössä, sekä fasilitoinnin ja ohjeistusten toimivuutta ja riittävyttä.

Tuloksina pilotista saatiin varmistus siitä, että esitelty toimintamallin alustava modulointi on lähtökohtaisesti toimiva. Malli ja moduulien sijoittelu kaipaisivat kuitenkin vielä hiomista ja uudelleen rytmittelyä. Esille nousi myös ennakkomateriaalin laajentamisen tarve. Työskentely ruokki lisää kysymyksiä aiheiden

pohjalta, joihin ei työskentelyn aikana pystytty saamaan nopeasti vastauksia. Tällaisia olivat esimerkiksi alan hakijoiden ja opiskelijoiden tarkemmat demografiset tiedot. Opiskelijoiden profilointi koettiin erinomaiseksi työskentelyksi. Sen pohjalta esille nousi uusi potentiaalinen kohderyhmä, jolle voitaisiin kohdentaa oma koulutustoteutus tulevaisuudessa. Empatiakartta työskentely vahvasti profiloinnin kautta nousseita asiakasymmärryksen sisältöjä. Tässä työskentelyssä tuli esille myös suomenkielisen termin tarve. Empatiakarttaa ja sen työstämistä piti avata selkeästi enemmän kuin muita työskentelyn fasilitoinnin aikana. Sidosryhmätyöskentely vahvasti näkemystä siitä, että työskentelyyn on hyvä osallistaa myös muita tutkinnon parissa toimivia henkilöitä kuin opettajia. Kuvatuista sidosryhmistä saatiin näin toimittaessa monipuolisemmat ja paremmin jatkossa hyödynnettävät. Pilotin jälkeen osallistujat kaipaivat vielä lisätietoa mallintaminen linkittymisestä Gradian muihin toimintoihin, kuten hakupalveluun ja yhteyspalveluun. Tärkeimmäksi jatkokehittämisen kysymykseksi siten nousi yhteistyön kehittäminen näiden toimijoiden kanssa.

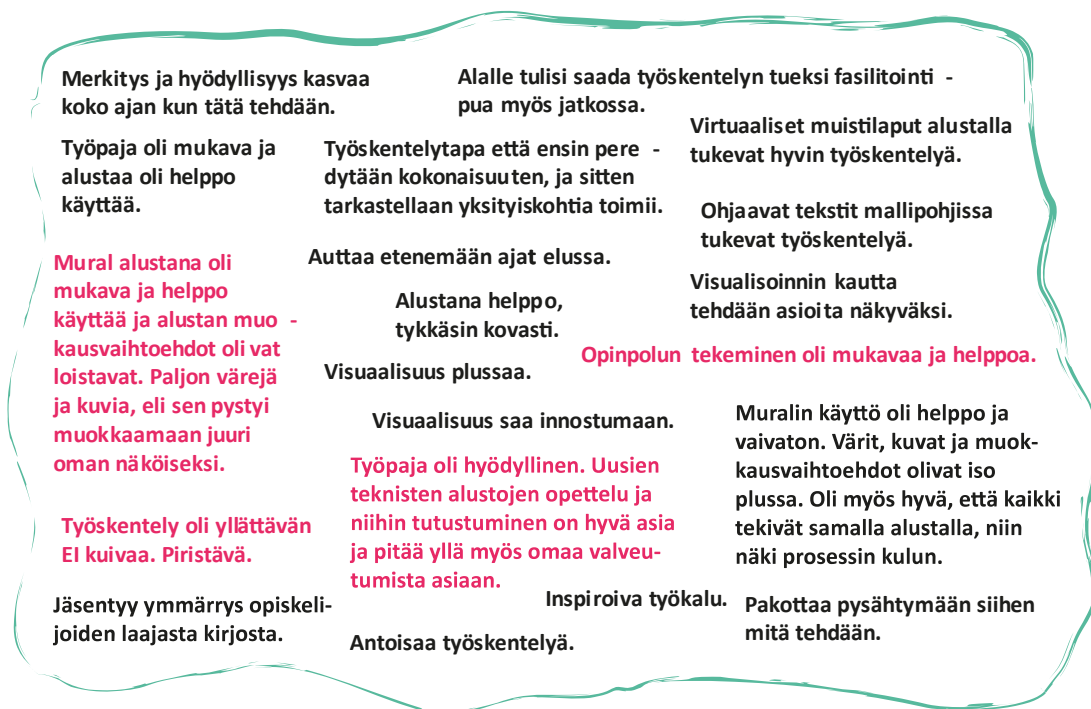
Työpajatyöskentelyn aika tehtiin dokumentaatio huomioista, käydystä keskusteluista, työskentelytavasta, toimintamallin ja mallipohjien toimivuudesta, käytetyistä menetelmistä sekä työpajatyöskentelystä. Osa dokumentaatiosta on koostettu työpajoittain taulukkoon, joka on liitteessä 3.

Ensimmäisestä pilotoinnista saatujen tulosten perusteella toimintamallia ja mallipohjia kehitettiin työryhmässä edelleen, jonka jälkeen oli vuorossa seuraava pilotointi.

#### **4.6.2 2. vaiheen pilotti**

Toisena alana pilottiin osallistui Gradia Jämsä, mallinnettavana tutkintona oli Kasvatus- ja ohjaus alan perustutkinto. Toisen vaiheen pilotointi suunniteltiin aloitettavaksi huhtikuulla, mutta muuttuneen tilanteen vuoksi myös tätä aikataulua oli muutettava. Osaltaan aikataulujen muuttumiseen vaikutti alalla tiedossa olleet henkilövaihdokset, pilotti haluttiin toteuttaa alusta loppuun samalla työryhmällä. Pilotti käynnistyi lopulta vasta elokuun lopulla. Tässä pilotissa työpajoja toteutettiin viisi, ja ne ajoittuivat syyskuun lopusta marraskuun alkuun. Työskentely pilotin työpajoissa oli tehokasta ja erittäin innostunutta.

Toimintamallista oli tässä pilotissa käytössä päivitetty versio, johon oli ennakkomateriaalit tuotu näkyviin. Ennakkomateriaalit saatiin tässä vaiheessa myös vahvemmin mukaan työskentelyyn. Mallipohjista päästiin käyttämään osin ensimmäisen pilotin jälkeen kehitettyjä raakaversioita ja osin jo Gadian ilmeelle visualisoituja mallipohjia.



Kuva 45. Palautepilvi Kasvatus- ja ohjausala (Kärkkäinen 2020)

Kasvatus- ja ohjausalan palautteet on koottu omaan palautepilveen. Opiskelijoiden antamat palautteet on tuotu palautepilveen pinkillä värillä. Kasvatus- ja ohjausalan työskentelystä saatiin runsaasti palautetta. Palaute oli positiivista ja kehittämistyötä eteenpäin vievää. Mural-alustana toimi palautteiden perusteella hyvin, palautteet alustan osalta olivat varsin samankaltaisia kuin ensimmäisessäkin pilotissa. Muralin käyttöön löydettiin muitakin potentiaalisia mahdollisuuksia esimerkiksi opiskelijoiden projektitoissa. Toteutustavasta ja työskentelystä verkkoalustalla pidettiin sen kaikkia osallistavan toimintatavan ja visuaalisuuden vuoksi. Kokonaisuuden käsittely ja syntyneiden tuotosten merkityksen ja jatkohyödynnettävyyden nähtiin kasvavan työskentelyn edetessä. (Kuva 45.)

Pilotoinnin tuloksena vahvistettiin ennakkomateriaalien toimivuus ja niiden käyttö myös jatkossa. Työskentely yhdellä pohjalla Muralissa vahvasti käytetyn



toteutustavan toimivuuden. Mallipohjien osalta vahvistettiin muutama toimivaksi ja täysin valmiiksi, loppuihin tuli vielä maltillisia kehittämistarpeita sekä rakenteeseen, sisältöön että ulkoasuun. Pääosin mallipohjat todettiin erittäin toimiviksi työkaluiksi mallintamisessa.

Dokumentaatio työpajatyöskentelyn aikana tehdyistä huomioista, käydystä keskusteluista, työskentelytavasta, toimintamallin ja mallipohjien toimivuudesta, käytetyistä menetelmistä sekä työpajatyöskentelystä on koostettu työpajoittain taulukkoon, josta on nähtävissä osa liitteessä 4.

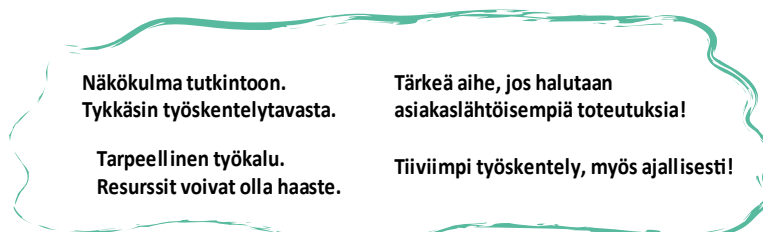
#### 4.6.3 3. vaiheen pilotti

Kolmantena pilotoi lopulta Liiketoiminnan alan alle kuuluva, Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto. Pilottiin osallistuva ala vaihtui koronaan aiheuttamien haasteiden vuoksi.

Kolmosvaiheen pilotointi ajoittui varsin pitkälle ajanjaksolle alkaen kesäkuun alussa, päättyen joulukuun alussa. Pitkällä aikavälillä aiheutti oppilaitoksen kesän vapaajakso ja syksyn koronatilanteen tuomat aikatauluhaasteet.

Tässä pilotissa päästiin testaamaan jo lähestulkoon valmiiksi ja toimiviksi aiemman pilotin palautteiden perusteella koettuja mallipohjia ja toimintamallia.

Myös Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon mallintamisen työpajojen palautteet on koottu palautepilveen. Tästä työskentelystä saatiin vähiten palautetta, johtuen osin siitä, että osallistujia oli vähemmän, ja siitä että itse olen yksi tämän tutkinnon opettajista. (Kuva 46.)



Kuva 46. Palautepilvi Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto (Kärkkäinen 2020)

Palautteissa nousi esille mallintamisen ja asiakasymmärryksen lisäämisen tarve ja tärkeys tulevaisuuden koulutustoteutuksissa. Jalkauttamiseen liittyvä

resursointihaaste tuotiin esille kehittämiskohteena. Työpajojen ajoittuminen pitkälle aikavälille näkyi myös palautteissa. Työskentelytapa sai kehuja myös tässä pilotoinnissa. (Kuva 46, sivu 81.)

Pilotin aikana käytyjen keskusteluiden, tehtyjen havaintojen ja saatujen palautteiden perusteella tehty toimintamalli koettiin toimivaksi nykyisessä muodossaan. Ennakkomateriaalit tukivat hyvin työskentelyä moduuleissa, joissa ne olivat käytössä. Parannettavaa nähtiin materiaaleihin perehtymiselle tarvittavassa lisäajassa. Mallipohjien osalta muutostarpeet olivat lähinnä enää hienosäätöä tilankäytön ja ohjetekstien suhteen.

Työpajatyöskentelyn aikana tehdyistä huomioista, käydystä keskusteluista, työskentelytavasta, toimintamallin ja mallipohjien toimivuudesta, käytetyistä menetelmistä sekä työpajatyöskentelystä on koostettu dokumentaatio työpajoittain taulukkoon, josta on nähtävissä osa liitteessä 5.

#### **4.7 Tehdyn toimintamallin jalkauttaminen ja levittäminen**

Kehittämistyön aikana toteutetut pilotoinnit ovat toimintamallin esilanseerauksia. Työn valmistuttua on varsinaisen lanseeraamisen eli toimintamallin jalkauttamisen ja levittämisen aika. Tehdyn toimintamallin kuten palvelujen lanseerauksessa on olennaista, että se saatetaan sitä käyttävien ja siitä hyötyvien henkilöiden tietoon oikeissa kanavissa. (Tuulaniemi 2016, 233 ja 240.)

Tehty kehittämistyö on saanut laajaa huomiota organisaatiossa, sen osallistavan toimintatavan myötä. Työpajoissa mukana olleet ovat kertoneet omassa tiimissään osallistumisestaan ja sen myötä vieneet tietoa kehittämistyöstä eteenpäin.

Kehittämistyössä tehtyjä pilotointeja ja itse toimintamallia esitellään laajemmin ensimmäisen kerran henkilöstölle intran artikkelissa tammikuun 2021 aikana. Pilotissa mukana olleen Kasvatus- ja ohjausalan perustutkinnon mallinnusta suunnitellaan esiteltävän tammikuulla 2021 Jämsän kampuksen henkilöstön

kehittämispäivässä.



Kuva 47. Toimintamallin jalkauttaminen (Kärkkäinen 2020)

Tammi-helmikuulle on suunnitteilla mallintamisen kokonaisuuden varsinainen lanseeraus. Kun mallipohjat saadaan viimeistelyä visualisoinnista ja käsikirja taitosta, voidaan kokonaisuus julkistaa koko organisaation käyttöön. (Kuva 47.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ojasalo (2015, 48) pitää tärkeänä kehittämistyön arvioimista. Tärkeää on arvioida mitkä työn tuloksista on kehittämistyön saavutuksia, ja ovatko tulokset riittävän hyviä, jotta toimintatavan monistaminen kannattaa.

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitellään konkreettiset tuotokset, sekä kuvataan kehittämistyön haasteita.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimukseen valitut monimetodiset tutkimusmenetelmät valittiin tuomaan riittävän laaja informaatio kehittämisen tueksi. Vilkan (2015) mukaan monimetodisen lähestymistavan tarkoituksena on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja siten parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Suojanen (2006) kuvaa tutkijan roolia toimintatutkimuksessa aktiivisena ryhmän jäsenenä. Toisin kuin perinteisissä tutkimusmenetelmissä, toimintatutkimukseen osallistuvat toimivat tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan. Toiminnan kehittämisen ja muutokseen pyrkivässä laadukkaassa toimintatutkimuksessa arviointi tapahtuu osallistujien toimesta reflektoinnin ja toiminnan kontrolloinnin kautta. Reflektiivinen toimintapa on yksi toimintatutkimuksen keskeisistä piirteistä.

Tässä kehittämistyössä reflektointia on tehty koko prosessin ajan, kehittämistyön suunnittelusta aina tulosten arviointiin asti. Käytettyä reflektoinnin menetelmää on kuvattu tarkemmin luvussa 2, Toimeksiantaja ja toiminnan konteksti, sivulla 8.

Hyväri ym. (2016) näkevät toimintatutkimuksessa tärkeänä, että varmistetaan osallistujien erilaiset ja monipuoliset mahdollisuudet osallistua tutkimuksen eri vaiheisiin. Yhtenä luotettavuuden arviointitapana voidaan käyttää kehittämistyöhön osallistuneiden mukanaoloa prosessin eri vaiheissa. Monipuolisesti eri tehtävissä toimivia henkilöitä osallistava kehittämistyö tuottaa laadukkaamman ja luotettavamman lopputuloksen.

Kehittämistyön suunnitteluun, haastatteluihin, työpajoihin ja pilotteihin on osallistunut henkilöstöä organisaation eri tasoilta, jolloin kokonaisuuden toimivuutta ja luotettavuutta on voitu arvioida laajalla katsantokannalla. Pilotteihin on osallistettu myös ulkoisia asiakkaita, jolloin prosessia ja sen toimivuutta on voitu peilata heidän tarpeiden näkökulmasta.

Työpajat ja pilotit on dokumentoitu systemaattisesti, niiden tuloksiin voidaan palata ja niitä voidaan tarvittaessa tarkastella myöhemminkin. Kehittämistyön luotettavuutta on pyritty lisäämään muun muassa kattavan dokumentaation avulla kehittämistyön eri vaiheissa. Kehittämistyön toteutukseen liittyvät ratkaisut on perusteltu työpajojen ja pilottien löydösten pohjalta. Kanasen (2014, 153) mukaan dokumentaation tekeminen ja valintojen perustelemineen on yksi tapa lisätä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Myös Hyväri ym. (2016) nostaa dokumentaation, ja sen laajuuden työskentelyn eri vaiheissa, tärkeäksi kehittämistöiden arviointikohteeksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös kirjallisuuden ja reflektoinnin keinoin. Opinnäytetyön raportissa kokonaisuutta on peilattu kirjallisuuteen lähdeviittein, sekä refleктоimalla teoriaa tehtyyn työhön haastateltavien ja työpajoihin osallistuneiden kautta.

Suojasen (2004) sekä Hyvärin ym. (2016) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää tarkastella, onko tehdyn työn avulla saatu sellaista osaamista ja valmiuksia, jotka mahdollistavat toimintojen muuttamisen ja

kehittämisen sekä toimijoiden kehittämisen. Muutosten arviointia on tärkeää tehdä yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden toimijoiden kanssa.

Tähän peilaten tässä kehittämistyössä tehty yhteistyöskentely on muuttanut osallistuneiden ajattelutapaa ja pilotoitu toimintamalli muuttaa aiempia toimintatapoja. Iteratiivisen refleктоivan prosessin myötä syntyi yhteinen ymmärrys käsiteltävään asiaan, joka muutti osaltaan osallistujien ajattelutapaa (Kuva 26, sivu 53). Ajattelutavan muutos näkyy myös pilotoinneista kerätyissä palautteissa (kuva 26, 27 ja 28). Kehitetyn toimintamallin käyttöönoton myötä muuttuvat myös yhteiset toimintatavat organisaatiossa.

Tutkijan ammattitaito ja tutkittavana olevan asian tuntemus ovat tärkeitä tulosten saavuttamisessa. Jotta tutkija voi havaita olennaisia ongelmakohtia ja tulkita tekemisiään havaintoja luotettavasti, täytyy tutkijan tuntea tutkimuskohde hyvin. (Suojanen 2004.)

Pitkä ja monipuolinen työhistoriani Jyväskylän Koulutuskuntayhtymän palveluksessa antaa laajan näkemyksen ja toimialan tuntemuksen työskentelyn tueksi. Laaja-alainen ammattitaitoni ja kehittämisen kohteena olleen asian vahva tuntemus mahdollisti kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisen.

Luotettavuuden arviointia tehdään lisäksi tarkastelemalla kehittämistyön alkuvaiheessa asetettuja tutkimuskysymyksiä ja niihin löydettyjä vastauksia. Tätä teemaa käsitellään seuraavassa luvussa.

## **5.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määriteltiin tutkimuksen pääkysymys ja kaksi alakysymystä. Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksessa kysymyksiin saatuja vastauksia.

### **Miten palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kehittää oppilaitoksen koulutusten mallintamista?**

Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua hyödyntämällä pystyttiin päästämään irti liian valmiista ajatuksesta mitä ollaan tekemässä ja miten, sekä aiemmin to-

teutusta tavasta tehdä koulutusten kehittämistä. Asiakkaita osallistamalla pystyttiin kääntämään suunta organisaatiokeskeisestä ajattelusta enemmän asiakaskeskeiseen ajatteluun. Tämä mahdollisti laadukkaamman lopputuloksen kuin mihin perinteisen kehittämisen menetelmillä olisi päästy. Luovan prosessin kautta pystyttiin antamaan työskentelylle vapaus tuottaa uusia innovatiivisia ideoita, joita testattiin ketterien kokeilujen kautta. Yhteisen vahvan vuoro-vaikutuksen, laajan visuaalisen materiaalin hyödyntämisen ja rohkean heittäytymisen kautta lopputuloksena syntyi tavoitteiden mukainen kokonaisuus. Piloteista saatujen tulosten ja palautteiden perusteella voidaan todeta palvelumuotoilun ja siinä käytettävien menetelmien soveltuvan erinomaisesti koulutusten mallintamiseen.

### **Miten palvelumuotoilun menetelmin voidaan yhteistoiminnallisesti tuottaa toimintamalli?**

Palvelumuotoilua soveltamalla saatiin yhteistoiminnallisesti kehitettyä koulutusten mallintamisen prosessi ja työskentelyyn tarvittavat materiaalit ja ohjeistukset. Kehittämistyöstä saadun kokemuksen perusteella palvelumuotoilu soveltuu erinomaisesti oppilaitoksen koulutusten mallintamisen kehittämisen menetelmäksi. Iteratiivisen kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli sekä ohjeistus- ja mallipohjakokonaisuus koettiin pilotoinneista saatujen palautteiden perusteella alojen työskentelyä helpottavana ja tukevana. Ne mahdollistavat yhteneväisen työskentelyn koulutusten mallintamisen parissa.

Kokonaisuuden myötä pilotointiin osallistuneille hahmottui entistä paremmin miten eri prosessit linkittyvät toisiinsa, ja missä vaiheessa erilaisia sisäisiä sidosryhmiä tulisi ottaa aktiivisemmin mukaan keskusteluun. Kehittämistyön myötä syntyi myös muita jatkokehittämissuunnitelmia sisäisten sidosryhmätyöskentelyn vahvistamiseksi.

Yhteistoiminnallisuus koettiin erittäin tärkeäksi elementiksi kehittämistyössä. Kehittämistyöhön osallistuneet kokivat osallisuudellaan pystyvänsä paremmin vaikuttamaan oman työhönsä liittyvien toimintojen kehittämiseen.

### **Voidaanko kehittämistyössä syntyvän toimintamallin avulla kehittää oppilaitoksen palvelumuotoiluosaamista?**

Toimintamalli toimii hyvänä sysäyksenä oppilaitoksen palvelumuotoiluosaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Kuten Stickdorn (2018) kehottaa palvelumuotoiluosaamisen kehittäminen tulee aloittaa pienillä toimilla. Tältä osin kehittämistyössä on päästy olennaisimmassa asiassa, henkilöstön asiakaskokemuksen kehittämisessä eteenpäin, tuottamalla tarvittavat työkalut osaamisen kehittämisen tueksi. Pilotointien myötä esiin nousi myös kiinnostus palvelumuotoilun mahdollisuuksiin, ja sen soveltaminen muuhunkin koulutuksen kehittämiseen.

Yhteistoiminnallisen toteuttamisen kautta kokonaisuuteen pystyttiin tuomaan ammattioppilaitoksen viitekehykseen toimiva yhteinen työskentelykieli. Materiaalissa käytettyjen termien soveltuvuuteen Gradian arjessa kiinnitettiin erityisesti huomiota. Toimijoille soveltuvilla termivalinnoilla pystytään osaltaan maldaltamaan mallintamisen aloittamisen kynnystä. Yhteinen kieli on yksi palvelumuotoilun jalkauttamiseen merkittävästi vaikuttava tekijä.

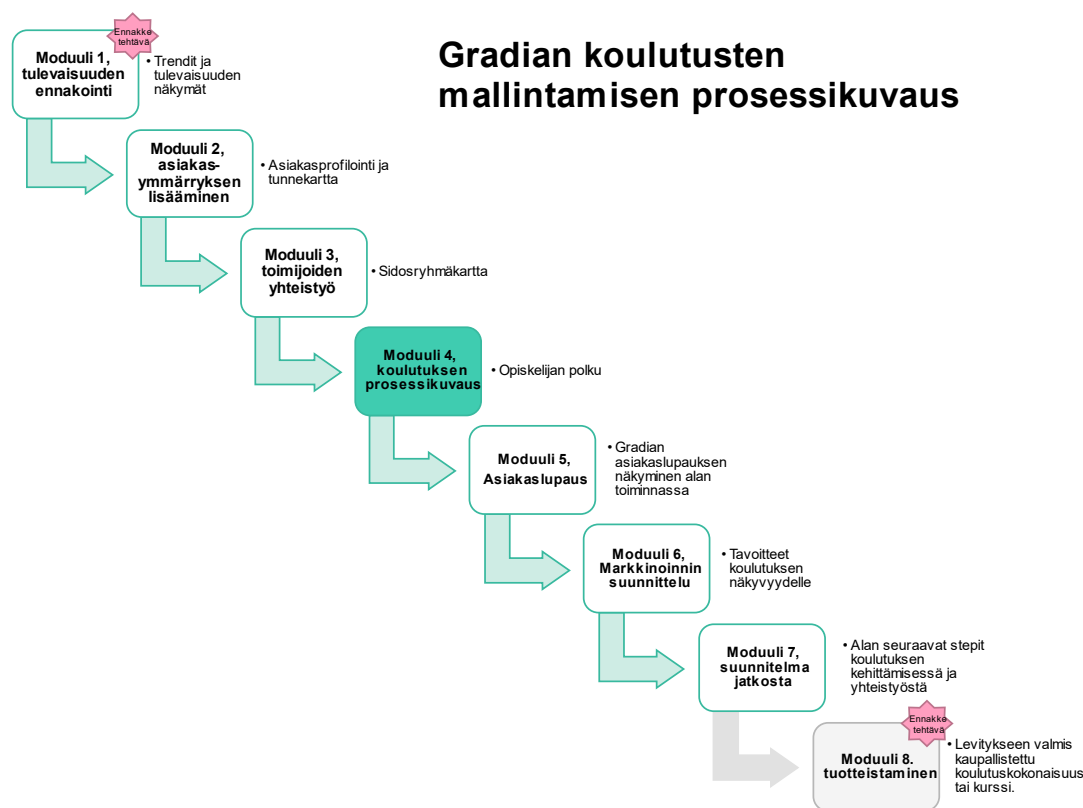
Kehittämistyö on toteutettu osallistava toimintatutkimuksena myös ulkoisia asiakkaita osallistaen. Keskiössä tehdyssä muotoilussa oli ihmiset eli asiakkaat. Osallistavuuden ja ihmiskeskeisyyden Stickdorn ym. (2018) ovat nostaneet palvelumuotoilun juurielementeiksi. Niiden kautta myös palvelumuotoilun kehittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle.

Palvelumuotoiluosaamisen kehittäminen organisaatiossa vaatii aikaa, siten osaamisen kehittymistä tulee tarkastella pidemmällä aikavälillä, kuin mitä tähän kehittämistyöhön käytettiin. Pilotointien tulosten perusteella kuitenkin on nähtävissä viitteitä toimintamallin ja mallintamisessa käytettävien menetelmien avulla saavutettavasta palvelumuotoiluosaamisen kehittymisestä. Keskeisimpinä näistä viitteistä on yhteisen ymmärryksen syntyminen ja kasvanut asiakasymmärrys pilotteihin osallistuneilla henkilöillä.

### **5.3 Kehittämistyön tulokset**

Kehittämistyön tavoitteena ollut toimintamalli on kuvattu visuaalisena prosessikuvauksena. Koulutusten mallintamisen toimintamalli, siihen kuuluvien moduulien järjestys ja moduuleiden työskentelyssä käytettävät mallipohjat on kuvattu kahdeksan portaisena prosessikuvana.

Toimintamallin lopullinen muoto hahmottui pilotoitien ja niistä saatujen palautteiden perusteella. (Kuva 48.)



Kuva 48. Koulutusten mallintamisen prosessikuvaus (Kärkkäinen 2020)

Kokonaisuus muodostuu kahdeksasta eri teemaisesta moduulista, joiden alle on tuotu kyseisessä moduulissa käytettävän mallipohjan nimi. Lisäksi prosessikuvaukseen on visualisoitu tähtikuviolla moduuliin liittyvä ennakkomateriaali. Malli rakentui tähän muotoon piloteista saatujen palautteiden ja tehtyjen huomioiden perusteella eri kehittämissvaiheissa.

Kuten pilotoitien palautteissakin tuli esille, mallintamisen laajemmat tulokset ovat nähtävissä vasta myöhemmin (kuva 44, sivu 78). Mallinnettujen koulutusten osalta mittareina pidemmän aikavälin tulosten arvioinnissa voidaan käyttää yleisesti asiakaskokemuksen mittauksessa käytettyjä NPS- ja CES-mittareita. Yksistään nämä mittarit eivät mielestäni kuitenkaan riitä kuvaamaan asiakaskokemuksen parantumista riittävällä tasolla, vaan lisäksi tarvitaan avointa palautetta. NPS-mittari kuvatessa suositteluhalukkuutta, mielenkiintoisempi ja konkreettisempi mittari olisi mielestäni kuitenkin mittaustapa, jolla saataisiin tietoa siitä, miten todellisuudessa suosittelua on tehty. (ks. Gerdt ym. 2017, 164-172; Tuulaniemi 2016, 241-244.)



Toinen selkeä mitattava tulos on koulutusalan kiinnostavuuden kasvu koulutukseen hakeutuvien määrän kautta. Vaikka tämän tyyppisessä toiminnassa ei tuloksen kasvua suoranaisesti voida pitää mittarina, opiskelijamäärän kasvussa toiminnan rahoituksen kasvu voi toimia tässä tarkoituksessa euromääräisenä tuloksellisuuden mittarina. Haasteellista tällöin voi kuitenkin olla todentaa miten iso osa hakijoiden määrän kasvusta selittyy koulutuksen mallintamisen kautta saavutetulla selkeämmällä asiakastarpeen tunnistamisella ja asiakaskokemuksen parantumisella.

### **Mallipohjat ja käsikirja**

Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamallin tueksi kahdeksan erilaista Gradian visuaalisella ilmeellä olevaa mallipohjaa. Kooste syntyneiden mallipohjien käytöstä moduuleittain on liitteessä 2. Mallipohjista on kuvaleikkeitä osana tätä opinnäytetyötä niiden kehittämistä käsittelevässä luvussa.

Kehittämistyön aikana syntynyt toimintamalli, mallipohjat ja työskentelyä tukeva taustatieto on koottu mallintamisen aloittamista tukevaksi käsikirjaksi. Käsikirja mallipohjineen on liitteessä 6. Käsikirjassa on kuvattu mallintamisen tavoitteet ja tarkoitus, toimintamallin eri moduulit ja niihin liittyvät mallipohjat, teemaan liittyvä taustatieto sekä työskentelyyn liittyvää käytännön ohjeistusta. Käsikirja ja perinteiseen työpajatyöskentelyyn tarvittavat mallipohjat viedään Gradian intraan henkilöstön saataville.

Valmiiseen koulutusten mallintamisen prosessikuvaukseen ja käsikirjaan nostettiin myös esille seuraavan vaiheen tiedot tuotteistamisen teemasta. Tämän osuuden mallipohjat ja työskentelyohjeet jätettiin kuitenkin kehittämistyön rajasvaiheessa tästä kokonaisuudesta pois. Jotta kokonaisuus hahmottuisi pilotteihin osallistuville paremmin, se haluttiin kuitenkin mukaan prosessikuvaukseen ja käsikirjaan (kuva 48, sivu 88; Liite 6). Kaikki alat eivät kuitenkaan ole vielä omassa työskentelyssään siinä tilanteessa, että tämä moduuli tulisi heti mukaan työskentelyyn, mutta toisille on hyvä nostaa viimeinen vaihe kuitenkin näkyville.

## **Työpajamalli ja mallintamistyön dokumentointisuunnitelma**

Pilotoitien siirtyessä vauhdilla verkkototeutuksiksi Mural-alustalle, tuli varsin nopeasti näkyväksi se, ettei erilliselle dokumentointimallille ole tässä tilanteessa enää tarvetta. Alustalla työskennellessä dokumentaatio tehdystä syntyy luonnostaan muun muassa alustalla käytettyjen virtuaalisten liimalappujen, piirrosten ja lisättyjen taustatiedostojen muodossa.

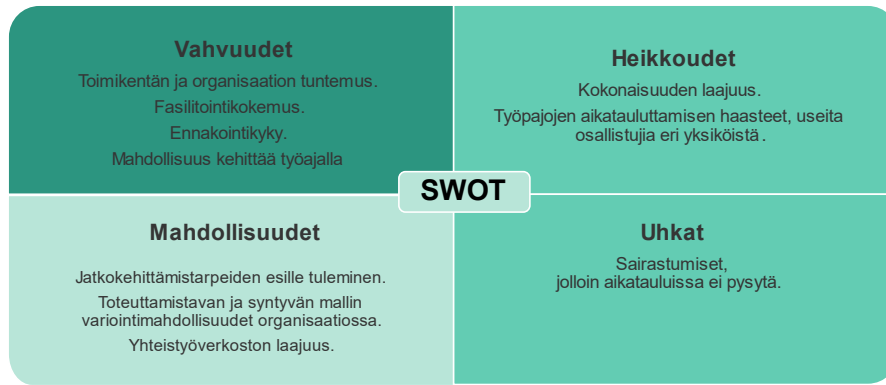
Pilottien dokumentoinnin pohjalta tehtiin koulutusten mallintamisen käsikirjaan taulukot työpajojen toteuttamiseen moduuleittain, josta on nähtävissä arvio työskentelyyn tarvittavista resursseista ja muista käytännön toimista.

Mural-alustalle on rakennettu tässä kehittämistyössä syntyneen toimintamallin mukainen kahdeksan moduulia sisältävä toimintaympäristö mallipohjineen. Jokaiselle mallintamisen aloittavalle alalle tehdään tästä oma työskentelykopio. Muuttuvia elementtejä työskentelyssä on vain alakohtaiset ennakkomateriaalit moduulissa 1. Mallintamisessa syntyvä aineisto on ladattavissa Muralista isona kokonaisuutena, tai moduulikohtaisesti esimerkiksi pdf-muodossa, jos sille nähdään tarvetta.

Tavoitteena on, että mahdollisimman laajasti jatkossakin työskentelyssä hyödynnettäisiin Mural-alustaa, jolloin dokumentaatio on automaattisesti digitaalisessa muodossa. Jos kuitenkin jatkossa näyttää siltä, että väki alkaa saamaan poikkeustilanteen takia tarpeekseen kaikesta verkkotyöskentelystä, täytyy meidän tehdä suunnitelma dokumentoinnista perinteiseen työpajatyöskentelyyn. Tämä on varsin helposti toteutettavissa jo tällä hetkellä käytössä olevilla työkaluilla, kuten Office 365-ympäristö.

### **5.4 Kehittämistyön haasteet**

Kehittämistyötä aloittaessa tehtävänantoa tarkasteltiin SWOT-analyysin avulla. Vahvuuksia työn tekemiseen löytyy aikaisemmasta kokemuksesta fasilitoinnista, toimikentän ja organisaation vahva tuntemus, hyvä ennakointikyky sekä mahdollisuus tehdä kehittämistyötä työajalla. Heikkouksiksi nostettiin työpajojen aikataulutuksen haasteet, sillä niin osallistuisi useita henkilöitä eri yksiköistä sekä kehittämiskokonaisuuden laajuus. (Kuva 49, sivu 91.)



Kuva 49. SWOT - kehittämistyö (Kärkkäinen 2020)

Mahdollisuuksina nähtiin jatkokehittämiskohteiden saaminen näkyviksi mallintamisen työskentelyn aikana, toimintamallin ja sen toteuttamistavan variointimahdollisuudet organisaation muihin tarpeisiin sekä yhteistyöverkoston laajuus. Uhkiksi koettiin mahdolliset sairastumiset, jotka eivät ole täysin ennakoitavissa. Pitkien ennakoimattomien sairastumisien nähtiin aiheuttavan mahdollisia aikatauluhaasteita. (Kuva 49.)

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa lähtötilannearviota tehdessä ei kukaan osannut arvata, tai ennakoida, millainen keväästä 2020 tulisi. Kevään koronapandemia ja sen mukana tuomat sulut pakottivat tekemään nopeita ratkaisuja kehittämistyön etenemisen suhteen. Vaihtoehtoja oli kaksi: kehittämistyön jatko siirrettäisiin parempaan ajankohtaan, jolloin tapaamiset olisivat mahdollisia, tai työpajat ja pilotoinnit toteutettaisiin verkkototeutuksina. Siirtämistä ei nähty hyvänä vaihtoehtona työn ollessa näin hyvässä vauhdissa, joten päätettiin toteuttamaan työskentely verkossa. Ensimmäisen pilotin piti alkaa samana päivänä, kun Gradia siirtyi etätyöskentelyyn. Koulutusalat tarvitsivat kaiken käytettävissä olevan ajan toiminnan sopeuttamiseen muuttuneisiin olosuhteisiin.

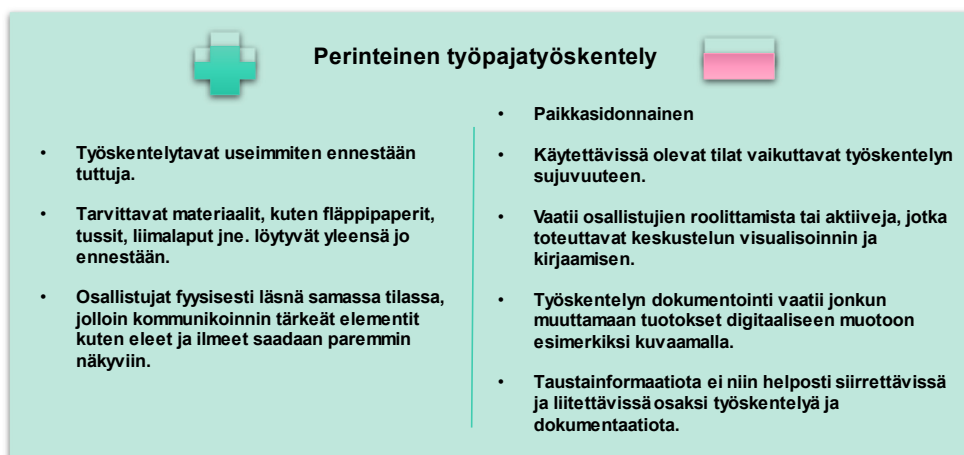


Kuva 50. Kehittämistyön muuttunut aikataulu (Kärkkäinen 2020)

Koronatilanteen aiheuttamat muutokset alojen arjessa aiheuttivat myös alavaihdoksia pilottiin osallistuvissa koulutusaloissa. Tästä syystä myös pilottien aloitusta siirrettiin. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti läpi pystyttiin keväällä viemään vain 1.vaiheen pilotti ja aloittamaan 2.vaiheen pilotointia. 2.vaiheen pilotin loppuun vieminen ja viimeinen pilotointi siirtyi syksylle. (Kuva 50, sivu 91.)

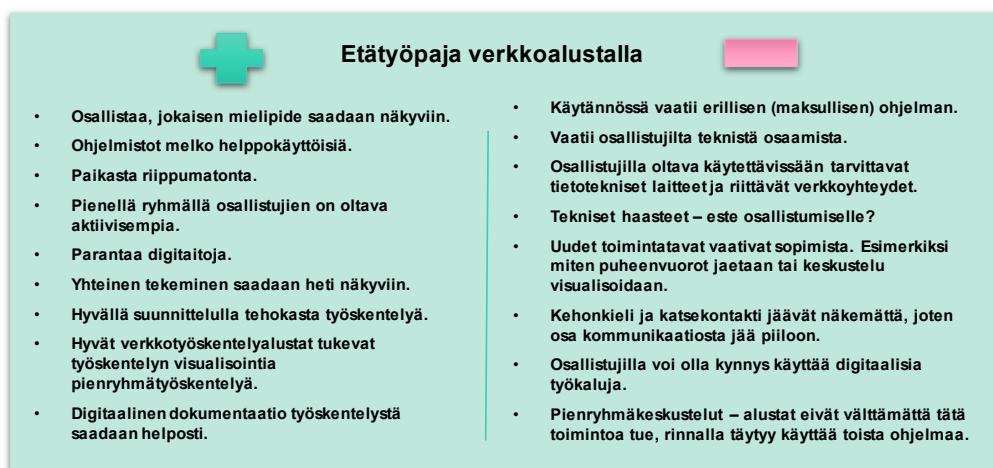
Kokonaisuuden laajuutta en käytännön työssä nähnyt niinkään heikkoutena vaan mahdollisuutena. Jotta kokonaisuudesta saatiin ehjä, käyttäjiä palveleva, tuli siinä pitää mukana kaikki suunnitellut osa-alueet.

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kehittämistyön työpajat ja pilotit olisi toteutettu perinteisinä yhteistoiminnallisina työpajoina kasvotusten. Samassa tilassa toteuttava työskentely tulee jatkossa olemaan myös vaihtoehto mallintamisen toteutukseen. Tästä syystä päädyin tekemään vertailua työskentelytapojen eduista ja haasteista.



Kuva 51. Perinteisen työpajatyöskentelyn analysointi (Kärkkäinen 2020)

Perinteisen työskentelyn isoimpina etuina ovat työskentelytavan tuttuus, se että tarvittavat materiaalit ovat helposti saatavilla ja se että osallistujien non-verbaalinen kommunikointi tulee paremmin esille. Huonoina puoli voidaan nähdä työskentelyn sidonnaisuus paikkaan, ja tilojen vaikutus työskentelymahdollisuuksiin, roolitusten tarve työskentelyn sujuvuuden parantamiseksi, erillisen dokumentoinnin tarve sekä taustainformaation linkitettävyyden vaikeus. (Kuva 51.)



**Etätyöpaja verkkoalustalla**

- Osallistaa, jokaisen mielipide saadaan näkyviin.
- Ohjelmistot melko helppokäyttöisiä.
- Paikasta riippumatonta.
- Pienellä ryhmällä osallistujien on oltava aktiivisempia.
- Parantaa digitaaloja.
- Yhteinen tekeminen saadaan heti näkyviin.
- Hyvällä suunnittelulla tehokasta työskentelyä.
- Hyvät verkkotyöskentelyalustat tukevat työskentelyn visualisointia pienryhmätyöskentelyä.
- Digitaalinen dokumentaatio työskentelystä saadaan helposti.

- Käytännössä vaatii erillisen (maksullisen) ohjelman.
- Vaatii osallistujilta teknistä osaamista.
- Osallistujilla oltava käytettävissään tarvittavat tietotekniset laitteet ja riittävät verkkoyhteydet.
- Tekniset haasteet – este osallistumiselle?
- Uudet toimintatavat vaativat sopimista. Esimerkiksi miten puheenvuorot jaetaan tai keskustelu visualisoidaan.
- Kehonkieli ja katsekontakti jäävät näkemättä, joten osa kommunikatiosta jää piiloon.
- Osallistujilla voi olla kynnys käyttää digitaalisia työkaluja.
- Pienryhmäkeskustelut – alustat eivät välttämättä tätä toimintaa tue, rinnalla täytyy käyttää toista ohjelmaa.

Kuva 52. Verkkotyöpajatyöskentelyn analysointi (Kärkkäinen 2020)

Verkkotyöpajatyöskentelyn eduiksi voidaan ajatella toiminnan vahvaa osallistavuutta, ohjelmistojen helppokäyttöisyyttä ja paikasta riippumattomuutta.

Verkkoalustalla työskentely on tehokasta hyvällä suunnittelun avulla ja sen kautta tehty työskentely saadaan heti näkyviin. Erillistä digitaalista dokumentaatiota ei tarvita. Huonoiksi puoliksi voidaan nähdä erillisen alustan ja osallistujien teknisen osaamisen tarve. Tekniset haasteet voivat luoda myös esteitä osallistumiselle. (Kuva 52.)

Koska perinteiset yhteistoiminnalliset työpajat eivät olleet mahdollisia, työskentely toteutettiin verkossa Mural-alustalla. Muuttunut toteuttamistapa vaati pilottiin osallistuvilta rohkeutta lähteä kokeilemaan itselle vierasta työskentelytapaa ja heittäytymistä uuden opetteluun. Opetusalan sama vahva digituoppaus kevään aikana varmasti helpotti tämän askeleen ottamista monille. Etätyöskentelyyn siirtymistä helpotti se, että alustavaihtoehdot, joita työskentelyyn mietin, olivat itselle entuudestaan tuttuja. Verkkoalustalle siirtyminen vaati sitten vain työskentelyn fasilitoinnin suunnittelemista toisin. Toisaalta muuttunut toimintatapa myös helpotti osaltaan kehittämistyön dokumentoimista, erillistä alustaa dokumentointien tallennusta varten ei enää tarvittu.

## 6 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohdin käytettyjä menetelmien valinnan onnistumista, kehittämistyön vaikuttavuutta sekä sen merkitystä työn tilaajalle. Tarkastelun alla on myös teeman jatkokehittämisen mahdollisuudet.

Aiempi melko rajattu kokemukseni tutkimusmenetelmistä sai kehittämistyön alkuvaiheessa aikaan pohdinnan omasta roolistani tässä kehittämistyössä. Tietämykseni toimintatutkimuksesta tutkimusmenetelmänä oli jäänyt minulle varsin pinnalliseksi perehtyessäni aiemmin erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Sitteen jäin alkuvaiheessa miettimään voiko tutkija itse olla osallisena tutkimuksessa ja kehittämisessä.

Tutustuttuani tarkemmin toimintatutkimuksen sisältöön esille tuli varsin nopeasti perusajatus toimintatutkimuksesta, jonka mukaan ainoastaan osallistujat itse voivat tutkia ja kehittää omaa toimintaansa parhaalla mahdollisella tavalla. Ulkopuolisen tarkkailijan toimesta tehty tutkimus ei ulotu ongelman ytimeen, tutkittavan ilmiön tuntemuksen jäädessä pinnalliseksi oman kokemuksen puuttuessa. Tämä tieto vahvisti entisestään aiempaa olettamusta toimintatutkimuksen soveltuvuudesta tähän kehittämistyöhön. (Suojanen 2004.)

Vaikka kehittämistyö on melko laaja, näen että kaikki siinä mukana olleet elementit tarvittiin toteutuksen toimivuuden vuoksi. Jos olisi tehty vain toimintamalli, mutta ei työkaluja sen käyttöön, olisi toimintamalli varsin hyödytön. Toisaalta, jos olisi tehty vain toimintamalli ja siihen tueksi työkaluiksi mallipohjat mutta ei pilotoitu niitä lainkaan, emme tietäisi miten onnistuimme työssä asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Käsikirja puolestaan ohjeistaa toimintamallin käyttöön käytännössä ja kokoa tehdyt mallipohjat yhteen ehjäksi kokonaisuudeksi, jolloin koko mallintamisen kokonaisuus on helpompi hahmottaa. Kokonaisuuden laajuuden hallinnassa auttoivat selkeät suunnitelmat, kokonaisuuden jakaminen selkeisiin osiin, eri elementtien vahva linkittyminen toisiinsa, hyvät dokumentointivälineet ja kokemus kehittämistöiden organisoinnista, sekä kehittämistyön aikana tehdyt reflektoinnit ja väliarvioinnit.

Toimintamallin valmistuttua ja mallintamisen käynnistyttyä laajemmin organisaatiossa, saadaan koulutustoteutusten toteuttamistavat paremmin näkyviin,

onnistumiset ja mahdolliset ongelmat tarkasteltua aloilla yhteisesti. Myös mahdollisesti toistuvat ei-toimivat kokonaisuudet saadaan jatkokehityksen kohteiksi systemaattisemmin, ja siten toiminnasta entistä ennakoivampaa.

Ammatillisen koulutuksen tilanteen muuttuessa kevään korona pandemian vuoksi pilotointeja ei tehty perinteisinä työpajatyöskentelyinä, vaan ne toteutettiin täysin verkossa. Tehtyjen pilotointien perusteella tuli esille, että alojen tilanne on hyvin erilainen ja sen myötä tarve alan ulkopuoliselle fasilitoinnille vaihtelee. Työskentelyn tukimateriaaleja tarvitaan selkeästi. Koulutusten mallintaminen ei ole kaikille organisaatiossa selkeä käsite, eikä se miksi sitä tarvitaan. Tukimateriaali avaa, mitä ollaan tekemässä ja miksi, ja sen myötä lisää osallistuvan henkilöstön sitoutumista.

Oman kokemukseni myötä suosittelen työskentelyn tueksi fasilitointiapua, tehtiinpä työskentely sitten kasvotusten tai verkossa. Tämä vapauttaa osallistuvan henkilöstön keskittymään varsinaiseen sisältöön sekä tuo tarvittaessa haasteellisiin tilanteisiin neutraalin apukysymysten esittäjän, joka mahdollistaa työskentelyn etenemisen. Jotta työskentely mallintamisen parissa olisi sujuvaa ja tehokasta, tulisi aloilla olla käytettävissä fasilitointiapua työpajoihin. Fasilitoinnin avulla saadaan varmistettua, että yhteinen tavoite säilyy, ja suunta on oikea, osallistuminen on tasapuolista ja ettei mitään olennaista jää sanomatta. Muotoilutaustainen fasilitoija pystyy myös varmistamaan, että mallintamisen tuotoksiin saadaan riittävää syvyyttä, ja että työskentelyssä mietitään syntyneiden informaation lisäksi myös mitä sillä tiedolla tehdään. Pilotointien yhteydessä keskustelussa tuli tämä huoli esille. Niin itselläni kuin muutamalla pilotointeihin osallistuneilla oli aiempia huonoja kokemuksia vastaavasta työskentelystä, esimerkiksi pinnallisesta persoonaprofiilien tekemisestä, jolloin syntyneillä tuotoksilla ei oikeastaan ole mitään arvoa kehittämistyössä.

Onnistuakseen mallintamisen työskentely vaatii koulutuspäälliköiden vahvan tuen. Piloteissa oli selkeästi nähtävissä hyvin erilaiset lähestymistavat mallintamisen työskentelyyn koulutuspäälliköiden osalta. Koulutuspäälliköt, jotka rohkeasti lähtivät kokeilemaan uutta toimintatapaa, innostivat omalla asenteellaan tiimiään työskentelyssä. Tiimi, jolla on koulutuspäällikön vahva luotto ja tuki tekemiseensä, pystyi työskentelemään itseohjautuvammin ja työskentely oli tehokkaampaa. Piloteissa, joissa koulutuspäällikkö suhtautui mallintamisen

tarpeeseen ja sen avulla saavutettaviin hyötyihin epäilevämminkin, tiimi tarvitsi huomattavasti enemmän fasilitoinnin tukea, jotta työskentelyssä päästiin eteenpäin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tämä näkyi myös työpajoihin käytetyn ajan kasvuna.

Peilaten kuvassa 11, sivulla 29 esitettyyn Koiviston ym. (2019, 200) palvelumuotoilun haltuun ottamisen malliin näkisin Gradian olevan vaiheen 2 ja 3 välimaastossa. Gradiassa on tehty yksittäisiä palvelumuotoilun kokeiluprojekteja ja yksittäisen henkilöt ovat päivittäneet osaamistaan palvelumuotoilun koulutuksella. Systemaattista osaamisen kehittäminen palvelumuotoilun osalta ei kuitenkaan vielä ole. Koulutusten mallintamisen avulla voidaan tukea muotoiluosaamisen leviämistä ja palvelumuotoilun systemaattista käyttämistä. Näen että tässä on tärkeässä roolissa Gradian nykyisen palvelumuotoiluosaamisen hyödyntäminen. Kehittämisen tasolle organisaatiota nostaa muun muassa tämän kehittämistyön lopputuloksena syntyneen kaltaiset toimintamallit ja niiden vahvistuva käyttö osana organisaation toiminnan kehittämistä. Piloteista saatujen palautteiden perusteella näen, että muotoilutaustainen fasilitoija mallintamisen tukena toisi lisätehoa mallintamisen työskentelyyn ja muotoiluosaamisen jalkauttamiseen Gradiassa. Näiden toimien avulla voidaan vahvistaa muotoilun sisäistä osaamista ja omistajuutta.

Kehittämistyöhön mennyt suunniteltua pidempi aika ei lopulta ollut lainkaan huono asia. Kehittämistyö vaatii tehdyn tarkastelua ja reflektointia, jota on mahdotonta tehdä liian tiukassa aikataulussa laadukkaasti. Pidentynyt toteutusaikataulu mahdollisti laajemmin erilaiset ketterät kokeilut verkkotyöskentelyalustan käytössä pilotoinneissa. Tätä kautta saadut kokemukset hyödyttävät toimintamallin käyttöönottoa ja jalkauttamista.

Käytän tämän avoimen pohdinnan lisäksi kehittämistyön tulosten analysoinnissa sivulla 12 esiteltyä Motorola-menetelmää.

### **Mikä meni hyvin?**

Motorola-kysymysten kautta tarkasteltuna työskentely eri toimijoiden kanssa työajoissa onnistui hyvin ja saavutimme asetetut tavoitteet.



Hyvin tuotteistetun palvelun yhtenä kriteerinä pidetään sen monistettavuutta (Tuominen ym. 2015, 12). Kokonaisuuden potentiaalisia uusia käyttömahdollisuuksia tuli esille pilotointien aikana lukuisia, joten tämän perusteella voidaan todeta, että nyt tehdyssä sisäisessä tuotteistuksessa on onnistunut hyvin.

### **Mikä meni huonosti?**

Aikatauluissa emme pysyneet, mutta tässä vallitsevassa tilanteessa se on varsin ymmärrettävää ja hyväksyttävää. Työpajojen aikataulutukset venyi kolmannessa pilotissa vähän liian pitkälle aikajänteelle. Tästä syystä työskentelyä aloittaessa jouduimme kertaamaan tarkemmin mihin vaiheeseen edellisessä työskentelyssä pääsimme.

### **Mitä opin?**

Työskentely vahvisti näkemystäni siitä, että yhteistyössä on sellaista voimaa, jota ei voi yksin työskentelemällä mitenkään saavuttaa. Yhteiset keskustelut ja työpajatyöskentelyt vahvistavat yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen muodostumista ja sitoutumista lopputulokseen, tuovat näkymätöntä tietoa esiin, ja avaavat uusia kehittämismahdollisuuksia. Uusia löydettyjä kehittämiskohteita itse kehittäjä taustallani lähestyn haasteina ja toiminnan kehittämisen mahdollisuuksina. Näin ei suinkaan suhtautuminen ole kaikkien osalta vaan se vaihtelee hyvinkin paljon henkilön taustan mukaan. Kehittämiskohteet voidaan kokea siten joko uhkana tai mahdollisuutena.

### **Mitä teen seuraavan kerralla paremmin?**

Vastaavaa toteutusta uudelleen miettiessä huomioisin työpajojen aikatauluttamisen, jos mahdollista, alojen vuosisuunnitteluun. Tällä voitaisiin varmistaa, että kaikki pystyvät osallistumaan työskentelyyn suunnitellusti, ja toisaalta sillä pystytään rajaamaan työskentelyaika sopivalle aikajänteelle. Koulutusalojen aloittaessa mallintamista olisi mielestäni työpajat hyvä aikatauluttaa kaikkien työsuunnitelmiin alustavasti.

### **Mitä panen käytäntöön, että etenen kohti päämääräämme?**

Toimintamallin jalkauttamisen edellyttää hyvää suunnittelua ja systemaattista etenemistä. Selkeillä toimintatavoilla, hyvillä ohjeilla sekä aiempien saatujen tulosten jakamisella mallintamisen aloittamisen kynnyksensä saadaan pidettyä matalana. Tässä auttaa myös mallintamisen käsikirjaan kootut ohjeet.

## 6.1 Valittujen menetelmien analysointi ja pohdinta

Tämän tyyppisessä kehittämistyössä en nähnyt mielekkäänä toteuttamistapana sellaista, jossa olisin pyöritellyt vain kyselyn tuloksia, tai haastatteluiden litterointeja. Toiminnallisella ja osallistavalla metodilla päästiin varmasti parempaan lopputulokseen kuin mihin olisin päässyt vain yksin työskennellessä. Mallista olisi tullut liian yksipuolinen ja vain minun näkemykseni tulkinnoissa huomioiva. Toisaalta yhdessä tehty toteutus myös sitouttaa toimijat paremmin jatkossa mallin käyttämiseen, ovathan he päässeet osaltaan vaikuttamaan lopputulokseen.

Stickdorn (2018, 37) painottaa taustatutkimuksen tekemisen tärkeyttä palvelumuotoilussa. Jotta sisältöä palvelumuotoilun menetelmiin ei tuotettaisi oletusten perusteella, tarvitaan taustalle tutkimustietoa. Haastattelut, havainnoinnit ja pitkä työkokemus organisaatiossa sekä niiden dokumentointi ja analysointi toimivat mielestäni riittävinä taustatiedon keruumenetelminä tähän tarkoitukseen. Konseptointivaiheessa tehdyt profiilit ja visualisoinnit perustuvat taustatutkimukseen ja osaltaan tuovat lisätietoa muuhun työskentelyyn.

Tutkimuksellisen osuuden laajentamisessa olisi vielä lisäksi voinut käyttää kyselyitä taustainformaation laajuuden lisäämiseksi. Tämä olisi kuitenkin kasvatanut kehittämistyön laajuutta merkittävästi, joten tästä syystä se jätettiin pois. Toisaalta näen, että alkuvaiheen taustatietojen hankinnan laajentaminen olisi viivästyttänyt pilotointien aloittamista entisestään. Tarvittavien iteraatiokierrosten kohtuullisen pieni määrä osoittaa toisaalta myös sen, että pilotointiin nostetut toimintamalli ja mallipohjat olivat lähtökohtaisesti asiakastarpeiden mukaisia ja siten käytettävyydeltään varsin hyviä. Pilottien kautta esille nousseet muutostarpeet olivat monelta osin vain kokonaisuuden hienosäätöä.

Palvelumuotoilun menetelmät toimivat havaintojeni ja palautteiden perusteella erinomaisesti. Jo mallipohjien ensimmäiset versiot koettiin työskentelyä ohjaavana, ja niiden koettiin auttavan keskittymään olennaiseen sisältöön käsiteltävässä teemassa. Työskentelyssä käytetty Mural-alusta koettiin erittäin hyväksi työkaluksi sen kaikkia tasapuolisesti osallistavien ominaisuuksien sekä visuaalisuuden vuoksi.

## 6.2 Työn uutuusarvo

Tämän kehittämistyö kaltaisia ammatillisen koulutuksen kehittämiseen liittyviä palvelumuotoilun keinoin toteutettuja opinnäytetöitä en löytänyt perehtyessäni Theseuksesta löytyviin opinnäytetöihin.

Theseuksesta löytyvät opinnäytetyöt on tehty jonkun tietyn toiminnan tai koulutusalan kehittämisen näkökulmasta, kuten opinto-ohjaus, yksilölliset opintopolut tai henkilökohtaistaminen ammatillisessa koulutuksessa.

Nyt toteutettu toimintamalli ei ole vain yhden koulutusalan tarpeisiin suunniteltu, vaan se on koko organisaation käyttöön monistettava malli.

## 6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Kehittämistyötä pilotoitiin vain muutamalla alalla, ja nyt se on valmis laajempaan hyödyntämiseen. Koska nyt toteutettu toimintamalli ei ole vain yhden koulutusalan tarpeisiin suunniteltu, vaan se on koko organisaation käyttöön monistettava malli, sen käyttöönotto laajemmin on syytä toteuttaa suunnitelmallisesti ja seurattuna.

Mitä enemmän aloja kokonaisuuden käyvät läpi, sen enemmän saadaan jatkokehittämisen tueksi informaatiota. Kehittämistyön aikana tehtyä on pohdittu ja reflektoitu Motorola-kysymyksien kautta. Jatkokehittämisajatukset ovat jalostuneet koko prosessin ajan, niiden noustessa esiin pilotointien aikana. Tällainen toimintatapa myös jatkossa mahdollistaa jatkokehittämistarpeiden esiin saamisen ja toimintamallin monistettavuuden.

Toimintamallin soveltaminen muihin organisaation tarpeisiin on myös yksi jatkokehittämisen mahdollisuus. Nyt kehitettyjen työkalujen avulla saadaan hyvin näkyviin palveluiden kehittämisen tarve lisääntyneen asiakasymmärryksen, ja sen myötä kasvaneen asiakastarpeiden ymmärryksen kautta, riippumatta siitä millä tasolla organisaation toimintaa tarkastellaan.

Työn ulkopuolelle rajatut osuudet ovat selkeä jatkokehittämisen kohde. Yksi olennaisimmista kohteista tulevaisuuden toimintakyvyn ylläpitämisen näkökulmasta on varmasti maksullisen lyhytkoulutustarjonnan mallintaminen ja tuotteistaminen. Nyt toteutettu toimintamalli on mahdollista ottaa soveltuvin osin käyttöön aloilla myös lyhytkoulutusten mallintamiseen ja jatkaa aina koulutusten tuotteistamiseen.

Moritzin (2005) näkemyksen mukaan palvelumuotoilun pitäisi olla jatkuva prosessi, ja siten mikään palvelu tai toimintamalli ei voi olla täysin valmis lanseeraus vaiheessa. Iteratiivisen kehittämisen ajattelun mukaisesti tämänkin kehittämistyön aikana tuotetun materiaalin toimivuutta on hyvä tarkastella vielä tähän opinnäytetyöhön liittyvän työskentelyn jälkeen. Tarkastelun kautta saatujen tietojen pohjalta käsikirjaa ja toimintamallia voidaan kehittää systemaattisesti ja suunnitelmallisesti jatkossakin.

## LÄHTEET

Van deer Beek, P. 2016. Mikä fasilitointimenetelmä käy mihinkäkin tilanteeseen. Grape People. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://grape-people.fi/blogikirjoitus/mika-fasilitointimenetelma-kay-mihinkakin-tilanteeseen/> [Viitattu 15.11.2020].

Dansk Design Center. 2016. Design ladders. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf) [Viitattu 9.11.2020].

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [Viitattu 15.1.2020].

Dorst, K. 2017. Notes on Design. How Creative Practice Works. Amsterdam: BIS Publishers.

Drucker, P.F. 2020. Peter F. Drucker on Management Essentials. Harvard Business Review Press.

Dufva, M. 2018. Sitran selvityksiä 162 - Megatrendit 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf> [Viitattu 9.11.2020].

E-perusteet. 2018. Media-alan tutkinnon perusteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/4427044> [Viitattu 15.11.2020].

Futurice. 2019. Lean Service Creation. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://futurice.com/lean-service-creation/> [Viitattu 9.4.2020].

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2017. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.

Gradia. 2020. Asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelma 2020–2023. Organisaation sisäinen dokumentti.

Gradia. 2020a. Mikä on Gradia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia> [Viitattu 15.1.2020].

Gradia. 2020b. Gradian strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/strategia> [Viitattu 15.1.2020].

Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja.

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

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. "Toimintatutkija kentällä". Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Holston, D. 2011. The strategic designer, tools and techniques for managing the design process. Massachusetts: How Books.

Hyväri, S & Vuokila-Oikonen, P. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?q=670543&p=4760642#s-lq-box-15268728> [Viitattu 18.1.2021].

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2016. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy, 61–67.

Inno-Vointi. 2020. Prosessien mallintaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/prosessien-mallintaminen>. [Viitattu: 21.11.2020].

Junginger, S. 2015. Organizational Design Legacies and Service Design. The Design Journal 01 June 2015, Vol.18(2), pp.209-226.

Junkkari, J. 2016. Yksinkertaisia johtajan työkaluja – Motorola. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.intotalo.com/yksinkertaisia-johtajan-ja-yrittajan-tyokaluja-motorola/> [Viitattu 12.8.2020].

Keinonen, T. 2006. Introduction to Concept Design. In Product Concept Design. A Review of the Conceptual Design of Products in Industry. Keinonen, T. and Takala, R. (Eds.) Springer.

Kälviäinen, M. 2016. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy, 30–49.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.

Leinonen, T. 2013. "Muotoilututkimus: tutkimusta, kehittämistä ja prototyyppejä." Teoksessa Pernaa, J. (toim.) Kehittämistutkimus opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 69–88.

Lewrick, M., Link, P & Leifer, L. 2018. The design thinking playbook. Mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems. New Jersey: John Wiley & Sons corp.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen S & Tamminen, M.

Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Solea-hankeraportti. PDF-Dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/257528716\\_Toiminnan\\_ja\\_prosessien\\_mallintaminen\\_Tasot\\_nakokulmat\\_ja\\_esimerkit](https://www.researchgate.net/publication/257528716_Toiminnan_ja_prosessien_mallintaminen_Tasot_nakokulmat_ja_esimerkit) [Viitattu 28.11.2019].

Matter. 2019. Mikä on asiakaspolku ja miksi jokaisen yrityksen pitäisi olla kiinnostunut siitä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://matter.fi/mika-on-asiakaspolku-ja-miksi-jokaisen-yrityksen-pitaisi-olla-kiinnostunut-siita/> [Viitattu 15.1.2020].

Medium. 2019. Value proposition canvas suomeksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://medium.com/value-stream-design/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873> [Viitattu 15.1.2020].

Microsoft. 2020. Raportin tarkasteleminen yrityskäyttäjien Power BI -palvelussa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/power-bi/consumer/end-user-report-open> [Viitattu 30.11.2020].

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Montonen, T. 2014. Innovaatio empatia käsikirja. DIA 13. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/INPATIA/innovaatio-empatia-ksikirja> [Viitattu 15.3.2020].

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical Access to an Evolving Field. KISD: London. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://stefan-moritz.com/Book.html> [Viitattu 15.1.2020].

Mootee, I. 2013. Design Thinking for Strategic Innovation. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

Mural. (2020) Digitaalinen verkkoympäristö visuaaliseen verkkotyöskentelyyn. Saatavissa: <https://www.mural.co/> [Viitattu 5.12.2020].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. 2020a. Ammatillinen koulutus suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-suomessa> [Viitattu 9.4.2020].

Opetushallitus. 2020b. Opetushallitus ennakoi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/tietopalvelut/ennakointi> [Viitattu 9.11.2020].

Opetushallitus. 2020c. Osaamisen ennakointi foorumi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakointifoorumi-oef> [Viitattu 9.11.2020].

Opetushallitus. 2020d. Osaamisen ennakointifoorumi selvitti ammattialojen tulevaisuuden osaamistarpeita. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/osaamisen-ennakointifoorumi-selvitti-ammattialojen-tulevaisuuden-osaamistarpeita> [Viitattu 9.11.2020].

Opetushallitus. 2020e. Osaaminen 2035. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf) [Viitattu 9.11.2020].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017a. Ammatillisen koulutuksen reformi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/amisreformi> [Viitattu 15.11.2019].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017b. Ammattikoulutus, opiskelu ja tutkinnot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/ammattikoulutus-opiskelu-ja-tutkinnot> [Viitattu 15.11.2019].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Strategiarahoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://minedu.fi/strategiarahoitus> [Viitattu: 6.11.2019].

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith A. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: John Wiley & Sons corp.

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Palvelumuotoilun vaiheet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet> [Viitattu: 6.11.2020].

Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/> [Viitattu 9.11.2020].

Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. 2.p. Jyväskylä: Partus.

Passi & Ripatti. 2019. Pr-book. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://passiripatti.fi/pr-book/#tyokalut> [Viitattu 9.11.2020].

Penttinen, M. 2020. Fasilitoinnin ihme. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/opas-fasilitoinnin-ihme/> [Viitattu 9.11.2020].

Rajanto, J. 2020. Miten etäyhteys muuttaa kokousta, koulutusta tai työpajaa. Grape People. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/miten-etayhteys-muuttaa-kokousta-koulutusta-tai-tyopajaa/> [Viitattu 9.11.2020].

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> [Viitattu 28.11.2019].

Sniukas, M., Lee, P. & Morasky, M. 2016. The Art of opportunity. How to build Growth and Ventures Through Strategic Innovation and Visual Thinking. New Jersey: John Wiley & Sons corp.



- Smapply. 2020. Stakeholder maps. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.smapply.com/tools/stakeholder-maps> [Viitattu 5.12.2020].
- Stickdorn, M. & Schneider J. 2011. This is Service Design Thinking, Lanham BIS Publishers 2012.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing, O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, Marc. 2018. Embedding service design into organizations. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thisishcd.com/episodes/20-marc-stickdorn-embedding-service-design-into-organisations/> [Viitattu 4.3.2020].
- Stickdorn, Marc. 2020a. 10 tips on how to embed service design in organizations. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.smapply.com/blog-whitepaper-download?session=embedding-service-design> [Viitattu 4.3.2020].
- Stickdorn, Marc. 2020b. Ask Mark – Stakeholder -maps. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.smapply.com/blog/ask-marc-stakeholder-maps> [Viitattu 4.3.2020].
- Strategyzer. 2019. Value Proposition Canvas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> [Viitattu 3.11.2020].
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf> [Viitattu 4.12.2020].
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> [Viitattu 18.1.2021].
- Takala, R. & Keinonen, T. 2006. Product Concept Design: A Review of the Conceptual Design of Products in Industry. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/235701020\\_Product\\_Concept\\_Design\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Conceptual\\_Design\\_of\\_Products\\_in\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/235701020_Product_Concept_Design_A_Review_of_the_Conceptual_Design_of_Products_in_Industry) [Viitattu 12.8.2020].
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja; Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> [Viitattu:11.10.2020].
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, S. 2019. Flumenia Oy. Miltä näyttää ammatillisen koulutuksen markkinointi ja viestintäosaajien arki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.flumenia.fi/milta-nayttaa-ammattillisen-koulutuksen-markkinointi-ja-viestinta-osaajien-arki/> [Viitattu 20.3.2020].

Waterman, R.H. Jr. 1994. What America Does Right: Learning from Companies That Put People First. W.W. Norton & Company.

XPLANE. 2019. Empathy Map Worksheet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://xplane.com/worksheets/empathy-map-worksheet/> [Viitattu:11.3.2020].

Weprin, M. 2016. Design thinking methods affinity diagrams. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://uxdict.io/design-thinking-methods-affinity-diagrams-357bd8671ad4> [Viitattu:11.10.2020].

WRKSHIP. 2019. The best tools for your next innovation workshop. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://wrkshp.tools/> [Viitattu 9.11.2020].

## KUVALUETTELO

**Kaikki kuvat ovat Kärkkäinen S. (2020) tuottamia ellei toisin mainita.**

Kuva 1. Ammatillisen koulutuksen reformi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017a. Saatavissa: <https://minedu.fi/amisreformi> [Viitattu 15.11.2019].

Kuva 3. Ammatilliset tutkinnot. Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017b. Saatavissa: <https://minedu.fi/ammattikoulutus-opiskelu-ja-tutkinnot> [Viitattu 15.11.2019].

Kuva 10. Danish Design ladders. Dansk Design Center. 2016. Design ladders. Saatavissa: [https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf) [Viitattu 9.11.2020].

Kuva 13. Tutkimukseen perustuva muotoiluprosessi. Leinonen, T. 2013. 22.1.2021.

Kuva 14. Palvelumuotoilun prosessi, tuplatimanttimalli. Design Council. 2019. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [Viitattu 15.1.2020].

Kuva 15. Design Thinking Processes. Sniukas, M., Lee, P. & Morasky, M. The Art of opportunity. How to build Growth and Ventures Through Strategic Innovation and Visual Thinking. 2016. 22.1.2021.

Kuva 32. Tärkeimmät osaamiset vuonna 2035. Opetushallitus. 2020c. Osaamisen ennakointi foorumi. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakointifoorumi-oef> [Viitattu 9.11.2020].

Kuva 33. Esimerkki PowerBi-raportista. Microsoft. 2020. Raportin tarkasteleminen yrityskäyttäjien Power BI -palvelussa. Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/fi-fi/power-bi/consumer/end-user-report-open> [Viitattu 30.11.2020].

Kuva 34. Tulevaisuuden näkymät -mallipohja. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

Kuva 35. Tunnekartta. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

Kuva 36. Gradian sidosryhmäkartta. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

Kuva 39. Gradian visuaalisen ilmeen mukaisia ikoneja. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

Kuva 40. Valmis mallipohja moduuliin 5. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

Kuva 41. Valmis mallipohja koulutusten markkinoinnin tueksi. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

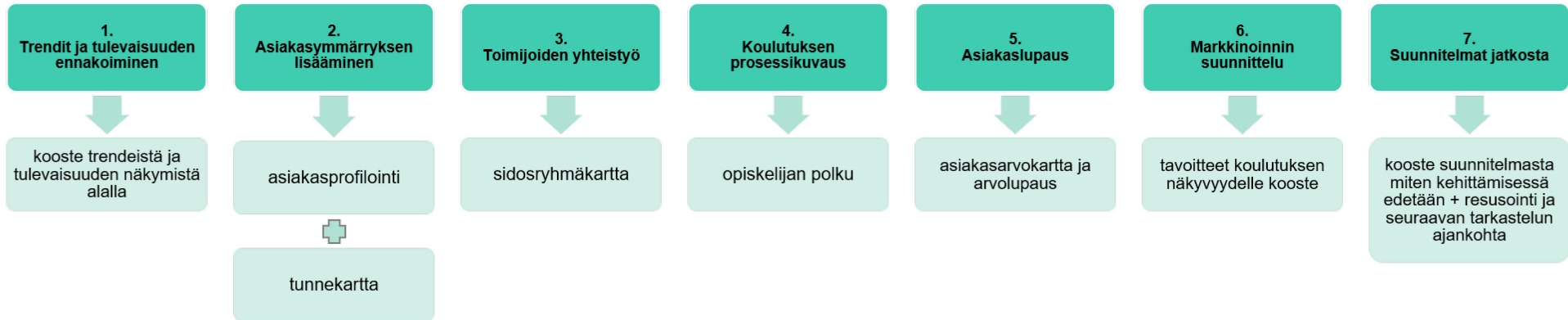
Kuva 42. Valmis mallipohja jatkosuunnitelmien tekemiseen. Gradia. 2020c. Gradian koulutusten mallintamisen valmiit mallipohjat. Organisaation sisäisiä dokumentteja. 22.1.2021.

**Pilotointien dokumentointipohja****Pilottidokumentaatio**

21.2.2020

Mallintamista pilotoiva koulutusala ja tutkinto, joka mallinnetaan	
Pilotin ajankohta ja osallistajat	
Pilotin tavoite. Mitä ei vielä tiedetä?	Mittarit. Pilotti on onnistunut kun?
Mitä resursseja pilotissa tarvitaan?	
Pilotissa esiin nousseet kehittämiskohteet	
Pilotin palaute	

## Gradian mallipohjat moduuleittain



## Media-alan pilotin kooste: esiinnousseet huomiot, kehittämiskohdat ja ratkaisut

Liite 3

Media-alan ammattitutkinto/ verkko- estintä	Työpaja no:	Huomio/Kehittämiskohta:	Ratkaisu:	Tarvittavat toimenpiteet:	Omat huomiot:
	1.	Mural-alusta ei käytettävissä teknisen vian vuoksi	Otetaan väliaikaisesti Teamsissa käyttöön työskentely PowerPointilla.	Teamsiin tehtävä ja vietävä työskentelymateriaalit ja PowerPoint-pohjat.	Ennakointi! Plan B ja C oltava!
		Ehdotus ennakkomateriaalista, joka olisi perehdyttävänä ennen työpajaa. Primus-dataa ja tulevaisuusraportti?	Ennakkomateriaali saa kannatusta. Otetaan mukaan seuraavaan pilotointiin.	Selvitetään vaihtoehtoiset materiaalit: Sitran megatrendit ja alakohtaiset tulevaisuuden ennusteet. Selvitettävä onko PowerBi-koostetta saatavissa Primuksen datasta tähän käyttöön.	Mietittävä miten ennakkomateriaali jaetaan osallistujille.
		Avainsanahaku tulee olla verkkosivuilla.	Tuetaan tätä tuomalla markkinoinnin mallipohjaan kohta avainsanoista.	Nostetaan mallipohjatyöryhmälle jatkotyöstettäväksi. Lisätään yksi lisäkenttä pohjaan.	Tarvitsee avaamista terminä!
	2.	Edellisen työpajan kokemuksista nousi profilointi-pohjien muokkaustarve: pohjan tulisi olla visuaalisempi mutta simppelempi pohja, profiilin painotukset osio on toimiva.	Haetaan vielä tarkennusta persoonaprofiili-mallipohjan sisältöihin, otetaan mukaan profiilin painotukset osio.	Testataan parilla erilaisella visualisoinnilla toimivuutta. Tälle porukalle vielä kommentoivaksi!	
		Empatiakartta todettiin hyväksi työkaluksi.		Ei tarvetta toimenpiteille.	Mietittävä vielä empatia sanan vaihtamista.
		Sidosryhmäkartta -->tämä avasi hyvin, miksi työskentelyssä on hyvä olla mukana myös muita kuin opettajia.		Ei tarvetta toimenpiteille.	!
	3.	Opiskelijapolun kuvaaminen vielä visuaalisemmaksi ja helpommaksi toteuttaa.	Erilliset ikonit? Esimerkki jo tehdystä?	Ikonien visualisointi. Testataan eri versioita seuraavissa piloteissa.	
	4.	Koulutuksen markkinointimallipohja liian tiivis. Tapahtumat omaan ruutuun.	Kehitetään mallipohjaa vielä lisää.	Nostetaan mallipohjatyöryhmälle jatkotyöstettäväksi.	Paremmiin muunneltavissa oleva toteutus?
		Saadaanko tietoa mihin opiskelijat ovat työllistyneet? Voiko logoja käyttää?		Selvitettävä mitä valmistuskyselyssä tältä osin kysytään? Saadaanko tietoa muuta kautta?	
Mallipohjien hyödyntäminen myös täsmäkoulutuksiin.		Jatkokehittämisen kohde: onko tarvetta muuttaa tai täydentää joitain osin?	Osana tuotteistamisen kehittämistä.		
Mihin asioihin ette vielä saaneet vastausta: Yhteispalveluiden kanssa jatko, samoin hakupalveluiden kanssa yhteistyö jäi vähän auki. Hakija-analytiikka mukaan.		Hakupalveluiden osalta jatkokehittämisen kohde. Hakija-analytiikka PowerBi-koosteen kautta.	Palaveri yhteispalveluiden kanssa vielä pilottien päätyttyä esille nousseista asioista. Tarkistettava digipalveluista millä aikataululla PowerBi-kooste saatavissa käyttöön.	PowerBi-koosteen osalta aikataulu haastava, voi olla, ette valmistu pilotteihin.	
Oliko toimintamallin moduulien järjestys hyvä?		Toimiva, ei tarvetta muutoksille.	Ei tarvetta toimenpiteille.		
Työskentely yhdellä isolla työpohjalla vai jokainen moduuli omassaan?		Iso kasaa kokonaisuuden yhteen, jossa työskentelyvaiheet nähtävissä. Omat auttavat keskittymään käsiteltävään teemaan paremmin.	Testataan seuraavassa pilotissa yhtä isoa pohjaa kokemuksen saamiseksi. --> Muraliin tehtävä työpaja kokonaisuus tätä varten.		

Kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto/jämsä	Työpaja no:	Huomio/Kehittämiskohta/Ongelma:	Ratkaisu:	Tarvittavat toimenpiteet:	Omat huomiot:
	1	Tulevaisuuden tarkastelu ei saa jäädä vain ammatillisen koulutuksen tulevaisuuden tarkasteluun. Alakohtaisuus ennakkomateriaaleissa on tärkeä nosto.	Pidetään molemmat näkökulmat jatkossakin mukana.	Nostetaan nämä esille selkeämmin työskentelyn ohjeisiin.	PowerBi ennakkoinnin apuna? Pidemmän ajan trendiennusteet alan hakija ja opiskelijatiedoista?
		Tietoa miten tärkeää tällainen työskentely on, pitäisi kyllä saada tuotua talossa vahvemmin näkyviin.	Pilotista saatujen kokemusten jakaminen. Tulosten esille nosto.	Suunnitelma osiksi jalkauttamista. Sovittava haastattelusta ja artikkelin kirjoittamisesta yhteyspalvelun toimijoiden kanssa.	
		Asiakasyymmärrystä pitää olla organisaation jokatasaolla, sitä pitää kehittää. Tällä työskentelyllä lisätään myös sitä.	Kts. edellisen ratkaisu.	Asiakasyymmärryksen nosto selkeästi mukaan myös käsikirjaan.	Tarkista vielä käsikirjan alustavat tekstit, onko tarvetta muuttaa tai lisätä jotain?
	2.	Asiakasprofiilimallipohja: kaipaa auki kirjoittamista. Mitä näillä haetaan? Ei saa jäädä tulkin varaan.	Kirjoitetaan ohjetekstit.		
		Miten varmistetaan, ettei profiloinneista tule liian stereotypisiä?	Huomioidaan tarkemmin ohjeistuksessa ja työpajan fasilitoinnissa.	Esimerkinosto mitä liian yleistasoinen kuvaus aiheuttaa.	
		Voisiko profiilipohjassa painotukset vaihtoehdot olla pudotusvalikossa?	Tehdään testi.	Tekstisisällöt valikkoon, tekninen toteutus.	Huomioitava ettei valikon teksteillä rajata käyttöä liikaa. Jos rajaa, jätetään toiminto vain kirjoitettaviksi kentiksi, ja luovutaan valikosta.
	3.	Sidosryhmäkartta: segmenttikehän tulisi olla leveämpi, jotta tekstit mahtuu.	Levennetään segmenttikehää.	Graafikolle ohjeet tarvittavasta muutoksesta.	
		Tunnekartasta ei tiedä kenen näkökulmasta sitä on täytetty.	Lisätään pohjaan tieto minkä profiloidun persoonan kautta tunnekarttaa työstetään.	Lisätään profiilin nimi -kenttä.	
	4.	Opiskelijan polkua varten tarvitaan lisää ikoneja: soveltavuuskoe, psykologi, te-palvelut, työssäoppiminen, työpaikkaohjaaja, opiskelijavalintatiimi	Tehdään lisää ikoneja.	Graafikolle ohjeet tarvittavista lisäikoneista. Tarkistettava löytyykö osin jo aiemmin tehdyistä, mutta ei nyt käytetyistä.	Voidaanko käyttää osin lisäksi Muralin valikoimasta löytyviä ikoneja?
5.	Jatkosuunnitelmia ei saa olla liian montaa, jotta työllistä ei kasva liian isoksi.	Rajataan kenttää käytettävissä olevaa tilaa. Ohjeistuksessa huomioitu.	Uusi mallipohjan iteraatiokierrros. Ohjeistuksen tarkennus.		



Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon pilotin kooste: esiinnousseet huomiot, kehittämiskohdat ja ratkaisut Liite 5

	Työpaja no:	Huomio/Kehittämiskohta/Ongelma:	Ratkaisu:	Tarvittavat toimenpiteet:	Omat huomiot:
Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto	1.	Koulutussuunnittelija voisi käydä ennakkotehtävänä läpi alan tietoja Kurren kautta.	Nostetaan koulutussuunnittelijoiden erillinen ennakkotehtävä suunnitelmaan.	Lisättävä työskentelyohjeisiin.	Sitouttaa koulutussuunnittelijan hyvin mukaan työskentelyyn.
		Ennakkomateriaalin tunnettuus entuudestaan?	Osalle osallistujista ennakkomateriaalit osittain tuttua, kaikille kuitenkin uutta tietoa niiden kautta.	Ei tarvetta toimenpiteille.	
		Työskentely yhdellä isolla työpohjalla. Pääosin toimii hyvin. Osalle tuottaa haasteita ison taulun kanssa työskentely.	Alustan toimintaan perehtymiseen hyvä käyttää hieman enemmän aikaa. Harjoitustehtävä orientatationa?	Huomioitava moduulin työskentelyajassa.	Työskentelyyn sitoutuminen! Työpajojen aikatauluttaminen siten että vältettäisiin myöhässä mukaan tulemiset päällekkäisyyksien vuoksi.
	2.	Sidosryhmien kartoitusta pitäisi avata enemmän.	Esimerkki toteutuksesta? Lisäohjeet.	Tarkennetaan ohjeita ja tämän moduulin tavoite selkiytetään.	Näkemykset ja kokemukset tämän moduulin teemasta ja käyttötarkoituksesta vaihtelevat. Vaatii pohjustusta, jotta kaikilla sama tavoite.
	3.	Asiakasprofilointi tehtiin vielä vanhemmalla versiolla.	Pyydetään kommentit uudesta versiosta sen valmistuttua seuraavassa työpajassa.	Huomioitava moduulin työskentelyajassa.	Muutokset lähinnä vain visuaalisia, joilla vaikutusta pohjan käytettävyyteen. Ei sisällöllisiä tai toiminnallisia muutoksia.
		Motivaatio sana mallipohjassa herättää keskustelua.	Pitäisikö termiksi vaihtaa tilalle motiivi?	Selvitettävä tarkemmin mitä tällä haetaan.	Molemmat termit käyttökelpoisia, olennaista on tarkentaa mitä haluamme.
		Persoonaprofiilin osalta mallipohjassa voisi olla myös ohjaavat tekstit. Muuten liikaa tulkinnan varaa.	Lisätään ohjetekstit.	Pilotoidaan muuttaako ohjetekstit työskentelyä ja päätetään sen perusteella, tuodaanko pohjaan vai ei.	Ohjetekstit eivät saa olla liian rajaavia. Muuten vaarana on, että profiilit jäävät liian kevyelle tasolle ja niissä toistuvat samat elementit.
4.	Tunnekarttatyöskentely visualisoidulla pohjalla. Työskentely koettiin ensin haastavaksi, ohjaavat tekstit helpottivat työskentelyä.	Riittävästi aikaa teemaan ja sen tavoitteisiin perehtymiseen.	Huomioitava moduulin työskentelyajassa.	Työskentelyyn keskittyminen. Ohjaaviin teksteihin on syytä paneutua huolella, jos teema vieras. Muuten työskentely haastavaa.	
5.					
6.	Markkinointipohjien visualisoidut vaihtoehdot tarkastelussa. Loogisuus siihen miten täytetään? Värikkäiset kentät vähän sekavat, levoton. Vaaleampi parempi	Värien käytön yhtenäistäminen. Täyttöjärjestyksen määrittäminen?	Tarkistettava vaihtelee värien käyttö. Värikoodaus. Työryhmälle työstettäväksi: onko täyttöjärjestyksellä merkitystä?	Muunneltavissa oleva toteutus ei vaadi täyttöjärjestystä, antaa työskentelyyn enemmän tilaa.	
7.	Työpajat jakaantuivat nyt pitkälle aikavälille. Vaatii palamista aiemmin tehtyihin, jotta työskentelyä voi jatkaa.	Tarkempi työpajojen ennakkosuunnittelu.	Työskentely aikataulutetaan tiiviimmälle ajanjaksolle.	Korona-tilanteen vuoksi aikataulut muuttuivat. Ennakkosuunnitelma oli tiiviimpi. Työpajojen suunnittelu osana vuosisuunnittelua?	

LIITE SALAINEN