

Valmennuksella kohti ihmiskeskeistä digitaalista kuntaa

Kuopion kaupungin henkilöstön näkemyksiä Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hankkeen valmennuksesta

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2022

Heikki Ryyänen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ryynänen, Heikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 50 / 3	
Työn nimi Valmennuksella kohti ihmiskeskeistä digitaalista kuntaa Kuopion kaupungin henkilöstön näkemyksiä Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hankkeen valmennuksesta		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), digitaaliset ratkaisut, Lahden kampus		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Kuopion kaupunki, Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hanke		
Tiivistelmä Tämän laadullisen soveltavan tutkimuksen yhteistyökumppanina toimi Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hanke. Tarkoituksena oli selvittää, millaista arvoa IDK-hankkeen valmennuksella on saatu tuotettua ja miten etätoteutus on soveltunut valmennukseen. Aineisto kerättiin haastatteleamalla yhdeksää valmennukseen osallistunutta Kuopion kaupungin työntekijää. Tutkimuksen tuloksissa nousee esiin, että valmennukseen osallistuneet näkevät osaamisensa kasvaneen uusien menetelmien ja työvälineiden oppimisen myötä. Valmennuksen monialaisuus on mahdollistanut vertaisoppimisen, jonka myötä käsitys kaupungin palvelutarjonnasta, sekä omaan työhön liittyvistä haasteista ja ratkaisuista ovat laajentuneet. Henkilöstön kasvaneen osaamisen myötä valmennuksen nähtiin luovan välillisesti arvoa myös kuntalaisille laadukkaiden ja saavuttavien digitaalisten palveluiden muodossa. Etätoteutuksen nähtiin soveltuneen valmennukseen hyvin ja mahdollistaneen tavoitteellisen toiminnan. Etätoteutuksen etuina nähtiin sen joustavuus, saavutettavuus, sekä tehokkuus ja mahdollisina haittoina sen keskittymistä ja vuorovaikutusta heikentävä vaikutus. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että monialaisella ja vuorovaikutuksellisella valmennuksella on pystytty laajentamaan valmennukseen osallistuneiden näkemystä kaupungin palvelutarjonnasta sekä luomaan osaamista ja väyliä toimialarajat ylittävien palveluiden tuottamiseen. Etätoteutus mahdollistaa tavoitteellisen toiminnan ja uuden oppimisen, mutta pitkäkestoisessa työskentelyssä kaivataan kuitenkin lopulta muiden läsnäoloa ja kasvokkaista vuorovaikutusta.		
Asiasanat digitalisaatio, digitalisaatio-osaaminen, digitaalinen palvelu, palvelumuotoilu, etätöskentely		

Abstract

Author(s) Ryynänen, Heikki	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 50 / 3	
Title of Publication Towards human-centric digital municipality through coaching The views of the personnel of the City of Kuopio on the coaching of the Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-project		
Degree and field of study Master of Social Services, digital Solutions		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) City of Kuopio, Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-project		
Abstract <p>The partner of this qualitative study was Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-project. The purpose was to find out what kind of value has been produced through the IDK-project and its coaching and how the remote implementation has been suitable for the coaching. The material of this study was collected by interviewing nine employees of the City of Kuopio who have participated in the coaching.</p> <p>The results of the study show that the participants have seen their skills increase with the learning of new methods and tools they can utilize in their own work. Multidisciplinary coaching has enabled peer learning, which has broadened of understanding of the city's services, as well as the challenges and solutions involving one's own work tasks. With the growth of the staff's expertise, coaching was also seen creating value indirectly for local residents in the form of high-quality and accessible digital services. The remote implementation was seen to be well suited for coaching and enabled the pursuit of its goals. Flexibility, accessibility, as well as its efficiency were seen as advantages of the remote implementation, while its effect on the attention and interaction of the participants as possible defects.</p> <p>As a conclusion, multidisciplinary and interactive coaching has been able to broaden participants view on the services provided by the city, as well as generate expertise and ways to production of cross-sectoral services. Remote implementation has enabled goal-oriented approach and the absorbing new methods and information, but in the case long-term solution, the presence of colleagues and face-to-face interaction with them is required.</p>		
Keywords digitalization, digital competence, digital service, service design, remote work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	3
3	Yhteistyökumppanin esittely.....	4
4	Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet	6
4.1	Digitalisaatio	6
4.2	Digitalisaatio-osaaminen.....	7
4.3	Digitaalinen palvelu.....	8
4.4	Palvelumuotoilu	9
4.5	Digitaalinen asiakaskokemus.....	11
5	Tutkimuksen toteutus.....	14
5.1	Laadullinen soveltava tutkimus	14
5.2	Aineiston keruu.....	15
5.3	Aineiston analyysi.....	16
6	Tulokset.....	19
6.1	Valmennuksen tuottama arvo siihen osallistuneille henkilöstön jäsenille.....	19
6.2	Valmennuksen tuottama arvo kuntalaisille	23
6.3	Henkilöstön näkemys valmennuksesta	25
6.3.1	Valmennuksen merkitykset työn kuormittavuuteen	25
6.3.2	Keskeisiä piirteitä valmennuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta	26
6.4	Valmennuksen etätoteutus	30
6.5	Yhteenveto yhteistyökumppanille tuotetusta tiedosta.....	35
7	Pohdinta ja arviointi	39
7.1	Tulosten tarkastelu	39
7.2	Luotettavuus ja eettisyyden tarkastelu	42
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Liite 3. Esimerkki aineiston analyysistä

1 Johdanto

Työ ja sen tekemisen muodot ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen taustalta löytyvät megatrendit digitalisaatio ja globalisaatio, kuten myös esimerkiksi automaatio, robotiikka ja tekoäly. Nämä tekijät muokkaavat työn sisältöä, sen tekemisen muotoja ja työntekijä-työnantaja-suhdetta. Työtä koskevat muutokset edellyttävät työntekijöiltä entistä enemmän oppimiskykyä, motivaatiota, mahdollisuutta jatkuvaan kehittymiseen sekä organisaatioilta ihmiskeskeistä työn suunnittelua. Lisääntyvän teknologiaan liittyvät riskit tulee huomioida ja arvioida, mutta yhtäältä on myös tärkeää hyödyntää siihen liittyvät positiiviset muutokset ja uudenlaiset mahdollisuudet. (Sauni 2019, 12–13.) Digitalisaatio muokkaa maailmaa luomalla kokonaan uusia toimintamalleja korvaamaan vanhoja toimintoja, tarjoten samalla lukuisia mahdollisuuksia organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi, esimerkiksi toimintaa tehostamalla sekä toimintatapoja ja palvelujärjestelmää kehittämällä. Digitalisaation luomien muutosten myötä myös uusien välineiden ja menetelmien käyttöönotolle on entistä suurempi tarve. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a; Terveysteknologian liitto ry- FIHTA 2016, 11.)

Marinin hallitus on asettanut hallitusohjelmassaan tavoitteeksi, että Suomi tunnetaan digitalisaation ja teknologian kehityksen luomien muutosten ja mahdollisuuksien hyödyntämisen edelläkävijänä. Hallitusohjelmassa asetettuna tavoitteena on kehittää organisaatioiden toimintaa yli hallintorajojen sekä vahvistaa julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä, kohottaen etenkin julkisen sektorin digitalisaatiovalmiuksia. Näihin tavoitteisiin pyritään Digitalisaation edistämisen ohjelmalla, joka rohkaisee ja tukee viranomaisia mahdollistamaan palveluiden käytön digitaalisesti vuoteen 2023 mennessä. (Valtiovarainministeriö 2021, 3.) Valtiovarainministeriön Digi Arkeen -neuvottelukunnan toimintakertomuksessa (Valtiovarainministeriö 2019) on esitetty huomioita digitalisaation luomista mahdollisuuksista sekä uhkista. Neuvottelukunnan tekemistä huomioista olennaisimmat ovat: digitalisaatio ei saa syrjäyttää ketään, digitaidot ovat uusia kansalaistaitoja, digipalveluiden saavuttavuudesta hyötyvät kaikki, digipalveluiden tunnistautumisen tulee olla mahdollista kaikille, sekä digitaalisuus vaikuttaa ihmisten arkeen ja siitä tarvitaan lisää tutkimustietoa.

Digitaalisten palveluiden kehittäminen on tärkeä ja vaativa prosessi, joka on nostettu esiin myös tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta digitaaliset palvelut voivat vahvistaa perustason palveluita sekä tukea asiakkaan hyvinvointia ja toimintakykyä ennaltaehkäisevästi. (Sote-uudistus 2021a.) Yhteiskunnan rakenteen muutoksen sekä huoltosuhteen heikkenemisen vuoksi uudenlaisten käyttäjälähtöisten palveluiden kehittäminen on tarpeen. Saavutettavat digitaaliset palvelut vastaavat osaltaan tavoitteeseen tarjota asiakkaille jatkossakin laadukkaita ja oikea-aikaisia

sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. (Sote-uudistus 2021b.) Digitalisaation luomat muutokset organisaatioiden toiminnassa ja kulttuurissa luovat uusia osaamisvaatimuksia, joihin työntekijöiden osaamisen tulee pystyä vastaamaan. Uuden osaamisen muodostamisessa on tärkeää hyödyntää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tämän vuoksi onkin olennaista, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua toiminnan kehittämiseen, nähdä miten digitalisaatio vaikuttaa omaan työhön, sekä millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on asiakkaiden elämään ja arkeen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a.)

Tämä laadullinen soveltava tutkimus koskee Kuopion kaupungin henkilöstön digitalisaatio-osaamisen kasvattamista osana tutkimuksen yhteistyökumppanina toimiva Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hanketta. Tutkimuksen tiedonantajina toimivat IDK-hankkeeseen osallistuneet Kuopion kaupungin henkilöstön jäsenet. Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää millaista arvoa tiedonantajat näkevät valmennuksen tuottaneen, sekä miten valmennuksen toteutustapa on palvellut sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen tulosten perusteella pystytään suunnittelemaan ja kehittämään IDK-hankkeen valmennusta sekä arvioimaan myös mahdollisia jatkotoimenpiteitä Kuopion kaupungin henkilöstön digitalisaatio-osaamisen kasvattamiseksi.

2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön toteutusmuoto on soveltava tutkimus ja sen lähestymistapa on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen **tavoitteena** oli tuottaa IDK-hankkeelle tietoa valmennukseen osallistuvien näkemyksistä valmennuksen onnistumisesta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. **Tarkoituksena** oli selvittää millaista arvoa haastateltavat näkevät valmennuksen tuotaneen heille sekä miten valmennus on onnistunut etätoteutuksena. Tutkimuksen lopputuloksena on tuotettu uutta tietoa, jota voidaan käyttää ohjaamaan valmennuksen ja henkilöstön digitalisaatio-osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen aineiston keruu on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, ja tiedonantajina toimivat Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hankkeen valmennukseen osallistuvat Kuopion kaupungin työntekijät. Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla yhdeksää valmennukseen osallistunutta Kuopion kaupungin henkilöstön jäsentä. Aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaista arvoa valmennuksella on saavutettu siihen osallistuneille henkilöstön jäsenille ja kuntalaisille?
2. Mitkä ovat olleet valmennuksen merkityksellisiä tekijöitä suhteessa sen tavoitteiden saavuttamiselle?
3. Miten etätoteutus on soveltunut valmennukseen?

3 Yhteistyökumppanin esittely

Kuopion kaupungin 2030- strategiasa (Kuopion kaupunki) on määritetty digitalisaation olevan yksi kaupungin strategiaa läpileikkaavista tavoitteista. Kuopion kaupungin tavoitteena on olla ihmisläheinen digitaalinen kunta, joka toimii digitalisaation edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä. Digitalisaatio mahdollistaa palvelujen saatavuuden kotoa käsin, ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisaation avulla on mahdollista virtaviivaistaa toimintaa, luoden samalla uusia palveluinnovaatioita sekä liiketoimintaa.

Tutkimuksen yhteistyökumppani on Ihmiskeskeinen Digitaalinen Kunta-hanke, joka osaltaan toteuttaa tätä Kuopion kaupungin tavoitetta. Hankkeen päätoteuttajana toimii Kuopion kaupunki ja osatoteuttajana Savonia- ammattikorkeakoulu. Hankkeen päämääränä on valmistautua digitalisaatiokehitykseen määrätietoisella Kuopion kaupungin henkilöstön osaamisen nostamisella. Tavoitteena on varautua tulevaan digitalisaatiokehitykseen luomalla uusia asukas- ja käyttäjälähtöisiä palveluiden tuottamisen tapoja. Tähän päämäärään hankkeessa edetään määrätietoisella digitalisaation osaamisen nostamisella, valmennuksella ja strategisilla kokeiluilla huomioiden vaikuttavuus, työhyvinvointi sekä tuottavuuden kasvu. Digitalisaatio muokkaa palveluiden tuottamiselle asetettuja vaatimuksia sekä myös palveluiden käyttämistä, mahdollistaen niiden vastaanottamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän lisäksi digitalisaatio virtaviivaistaa toimintaa ja mahdollistaa uusien palveluinnovaatioiden ja liiketoiminnan luomisen. (Kuopion kaupunki). Digitalisaatiolla tavoiteltavat hyödyt eivät kuitenkaan toteudu itsestään, vaan vaativat kaupungin toimintojen ja henkilöstön osaamispotentiaalin kokonaisvaltaista tarkastelua sekä tarvittavia toimenpiteitä, joiden avulla tavoitetaan on mahdollista päästä. Digitalisaation hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla palveluntuotannossa tarkoittaa ennen kaikkea asiakaslähtöistä palvelujen uudelleen suunnittelua ja koko toimintamallin uudistamista.

IDK-hankkeen valmennuksen toteutustapana toimii käytännönläheinen palvelumuotoiluvaikeus, joka toteutetaan aitoja case-tapauksia käyttäen. Ratkaistavina case-tapauksina toimivat hankkeen palvelutuotantokokeilut, joiden kautta tuotetaan ja testataan erilaisia ratkaisuja aitoihin asiakashaasteisiin. Valmennuksen tavoitteena on aitojen asiakashaasteiden ratkaisemisen kautta lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka johtavat hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä oppia yhteisesti uusia tapoja tuottaa asiakaslähtöisiä ja saavutettavia palveluita yli palvelu- ja toimialarajojen. Valmennuksen erityistavoitteeksi on asetettu uudenlaisten palvelujen tuottamisen tapojen oppimisen myötä toiminnan tuottavuuden kehittäminen, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen.

IDK-hankkeen valmennukset jatkuvat vuoden 2022 loppuun saakka ja siihen on osallistunut noin 50–60 Kuopion kaupungin henkilöstön jäsentä. Valmennus on suunnattu Kuopion

kaupungin digitalisaation uudistajien kärkijoukon käyttöön. Uudistajien joukko koottu eri palvelualueilta ja toimintayksiköistä. Valmennuksessa päämääränä on omaksua kuntalaislähtöisen palvelukehittämisen metodiikkaa, kuten esimerkiksi eri palvelumuotoilun ja muutostohtamisen keinoja. Valmennuksen tavoitteena on myös henkilöstön verkostoituminen, vertaisoppiminen sekä eri palvelualueiden rajapinnat ylittävien palveluiden mahdollistaminen. Aidoista asiakashaasteiden lähtökohdista tapahtuvaan työskentelyyn on valmennuksen aikana osallistettu myös asiakkaita, sekä muita palvelutuotannon kannalta olennaisia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita.

Koronavirus-pandemiasta johtuvat poikkeusolot ovat vaikuttaneet myös IDK-hankkeen toimintaan ja toteutukseen. Hankkeen työskentely ja valmennukset toteutettiin aluksi läsnäolovalmennuksina. Koronavirus-pandemian alkaessa valmennuksissa siirryttiin kevään 2020 aikana ensin hybriditoteutukseen, ja myöhemmin täyteen etätoteutukseen. Etätoteutuksen alustana on hyödynnetty Microsoft Teams-palvelua, jonka kautta valmennusryhmät jatkoivat valmennuksia ja työskentelyä.

4 Tutkimuksen tietoperusta ja keskeiset käsitteet

4.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on yksi tämän aikakauden suurimpia muutosvoimia, joka on muokannut ihmisten kulutustottumuksia, tapaa hankkia ja siirtää informaatiota sekä keinoja olla vuorovaikutuksessa. Digitalisaatio muokkaa toimintaympäristöjä kaikkialla, purkaen rajoja ihmisten ja toimialojen välillä sekä luomalla kokonaan uusia. Digitalisaatio pakottaa palveluntuottajia ja -tarjoajia uudistumaan sekä kehittämään omaa osaamistaan. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin toimialasta riippumatta, ja luo kaikkialle uusia mahdollisuuksia sekä vaatimuksia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–14; Rantala 2018, 9).

Digitalisaatio on käsitteenä paljon käytetty, mutta sille ei ole olemassa virallista tai vakiintunutta määritelmää. Kapeamman tulkinnan mukaan digitalisaation voi määritellä olevan analogisen tiedon muuntamista digitaaliseen muotoon. Laajemmin ajateltuna digitalisaation voi kuvailla olevan ihmisten elämää ja ympäristöjä mullistava tekijä, joka vaikuttaa uudistaen liiketoimintaan, yritysten strategioihin sekä prosesseihin. Muutosten myötä myös se tarjoaa myös organisaatioille uusia työkaluja ja ympäristöjä asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. (Rantala 2018, 15.) Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, eli asioiden tai prosessien muuntuminen digitaaliseen muotoon. Pelkkä teknologinen muutos ei kuitenkaan itsessään määrittele digitalisaatiota, vaan siihen liittyy olennaisesti myös muutoksen mahdollistamat uudet tavat toimia sekä muutokset ihmisten käyttäytymisessä, markkinoissa sekä yritysten toiminnassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–24.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2016b, 5) määritelmän mukaan digitalisaatio on toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia sekä palveluiden sähköistämistä. Digitalisaatiolle olennaista on oivallus siitä, että kuinka omaa toimintaa voidaan muuttaa merkittävästi tietotekniikkaa hyödyntämällä. Määritelmä korostaa myös digitalisaatiolle tyypillistä käyttäjälähtöisyyttä sekä tarvetta kehittää palveluita asiakkaan näkökulmasta.

Digitalisaatio vaikuttaa koko maailmaan ja samalla myös liiketoimintaan. Digitalisaatio on mullistanut tiedon välityksen ja sitä kautta asiakkaiden valta suhteessa palveluntarjoajiin on kasvanut. Kaiken tiedon ollessa koko ajan saatavilla ajasta tai paikasta riippumatta, ovat asiakkaat tietoisia erilaisia vaihtoehtoja. Digitaalisten palveluiden merkityksen kasvu on kiistaton ja palveluntarjoajien tulee pysyä kehityksessä mukana ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä pystyä vastaamaan niihin myös digitaalisessa ympäristössä. (Filenius 2015, 17–21; Gerdt & Korhikoski 2016, 47–49).

Digitalisaatio luo keinoja ja väyliä organisaatioiden toiminnan tehostamiseen sekä palveluiden laadun kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan sen

saavuttaminen vaatii organisaatioiden sisältä laaja-alaista osaamista ja tietoa, toimivaa yhteistyötä sekä osaavaa johtamista. Tehokkuuden ja palveluiden laadun tavoittamisen edellytyksenä on palveluiden käyttäjäystävällisyyden sekä digitaalisten palveluiden ja sovellusten jatkuva kehittäminen. (Jungner 2015, 7; Ahonen ym. 2016, 231.) Digitaalinen transformatio vaatii aktiivisia johtamisen toimia organisaation kaikilla eri tasoilla. Tämä tarkoittaa sillojen purkamista sekä yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden välille, sekä nopean ja ketterän toimintakulttuurin rakentamista organisaatioon. Tämän lisäksi olennaista on kyvykkyyden rakentaminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9.) Suurin yksittäinen tekijä, joka heikentää organisaatioiden mahdollisuutta vastata digitalisaation luomiin muutoksiin on osaaminen. Automaatio ja tekoäly eri sovelluksineen vaativat organisaatioilta kallista osaamista, jonka löytäminen on hankalaa. Osaamisen ja sen riittävyyden arvioinnissa on olennaista varmistaa, että kehitystyön taustalla on riittävästi teknologiaosaamista sekä substanssiosaamista. Nämä osaamisen eri muodot yhdistämällä mahdollistetaan parhaan lopputuloksen saavuttaminen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 46.)

4.2 Digitalisaatio-osaaminen

Digitalisaatio muokkaa merkittävästi työelämän osaamisvaatimuksia. Digitaalisten palveluiden käytön lisääntymisen myötä henkilöstön odotetaan osaavan yhä enemmän samanaikaisesti, kun vanha osaaminen muuttuu koko ajan vähemmän arvokkaaksi. (Jungner 2015). Digitalisaatio-osaamisen käsitteelle on olemassa useita määritelmiä. Ilomäki ym. (2011, 8) mukaan digitalisaatio-osaamisen käsite liittyy teknologian kehitykseen ja kansalaisuuteen kohdistuviin tavoitteisiin ja odotuksiin tietoyhteiskunnassa. Digitalisaatio-osaaminen koostuu erilaisista taidoista sekä pätevydestä, joita sovelletaan laaja-alaisesti esimerkiksi median ja viestinnän, teknologian ja tietojenkäsittelyn sekä lukutaidon ja informaatiotutkimuksen tarpeisiin. Digitalisaatio-osaaminen pitää sisällään neljä osa-aluetta: riittävät tekniset valmiudet käyttää digitaalista teknologiaa, taidot hyödyntää digitaalista teknologiaa merkityksellisellä tavalla työtehtävissä, kyky arvioida digitaalista teknologiaa kriittisesti sekä motivaatio osallistua digitalisaatiokulttuuriin.

Ferrari (2013, 11–12) tiivistää digitaalisen kompetenssin jakaantuvan seuraaviin viiteen osa-alueeseen: informaatio, kommunikaatio, sisällön tuottaminen, turvallisuus ja ongelmanratkaisu. Informaatio käsittää tiedon hakemisen, sen arvioimisen sekä tallentamisen. Kommunikaatio kattaa vuorovaikutusta digitaalisten kanavien kautta, sisällön ja tiedon jakamista sekä osallistumista ja yhteistyötä digitaalisten verkostojen kautta. Sisällön tuottamisella tarkoitetaan sisällön luomista ja muokkaamista, aiemman tiedon ja sisällön yhdistämistä ja kehittämistä, sekä kykyä käsitellä ja noudattaa immateriaalioikeuksia ja lisenssejä. Turvallisuuden katsotaan käsittävän niin henkilökohtaisen turvallisuuden, terveyden,

henkilökohtaisen datan sekä ympäristön suojaamista. Ongelmanratkaisulla tarkoitetaan kykyä tunnistaa digitaaliset tarpeet, tehdä tietoisia päätöksiä digitaalisista työvälineistä tarkoituksen mukaan, ratkaista ongelmia digitaalisia välineitä käyttäen, käyttää teknologioita luovasti, ratkaista teknisiä ongelmia, sekä päivittää omaa ja muiden osaamista.

Euroopan Unionin (2006) määritelmän mukaan digitalisaatio-osaamisen edellytyksenä on tietotekniikan luotettava ja kriittinen käyttäminen osana työtä, viestintää ja vapaa-aikaa. Tätä tukee tietotekniikan perustaitojen hallitseminen, eli tietokoneen käyttäminen tiedon hakemiseen, arviointiin, tallentamiseen, tuottamiseen ja vaihtamiseen, sekä viestintätarkoituksiin ja verkostoissa toimimiseen. Lisäksi edellytyksenä on riittävä ymmärrys digitalisaation vaikutuksista ja mahdollisuuksista omaan työhön, kuin myös muuhun jokapäiväiseen yksityiseen ja sosiaaliseen elämään. Osaaminen sisältää olennaisimmat tietokonesovellukset, kuten esimerkiksi tekstinkäsittely, taulukot ja tietokannat, sekä internetin ja tietoteknisten välineiden, kuten sähköposti ja erilaiset verkkotyökalut, hallinta sekä niiden mahdollisuuksien sekä riskien ymmärtäminen. Tarvittaviin taitoihin kuuluvat lisäksi myös kyky etsiä, kerätä ja käsitellä tietoa, käyttää sitä kriittisesti ja johdonmukaisesti pystyen samalla arvioimaan sen luotettavuutta sekä erottamaan mahdolliset riskit. Yksilön tulee myös olla tietoinen tietojen valideiteettiin ja luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä, sekä pystyä käyttämään tietotekniikkaa tukemaan omaa kriittistä ajattelua, luovuutta sekä innovaatiota.

Digitalisaatio edellyttää kaikilta työntekijöiltä riittäviä tietoteknisiä perustaitoja, joiden lisäksi on olennaista pystyä sietämään epävarmuutta, sekä kyetä ottamaan riskejä. Digitalisaatio-osaaminen kannalta jopa järjestelmien ja teknologioiden opettelua tärkeämpää on avoimuus, sekä yhdessä tekeminen. Tietoa on tällä hetkellä saatavilla lähes rajattomasti, mutta sen jäsentämiseksi yhteinen pohdinta ja yhteistoiminta sekä kehittäminen verkostoissa ovat olennaisen tärkeitä. Asiakslähtöisen toiminnan kehittämisen digitaalisissa ympäristöissä edellytyksenä on, että henkilöstön tulee pystyä toimimaan verkostoissa toimialarajojen yli, hankkia ja jakaa tietoa, sekä ymmärtää digitalisaation vaikutukset asiakkaisiin, toimintaan sekä omiin työtehtäviin. Digitalisaatio-osaamisen ja kyvykkyyden varmistaminen ovat edellytyksiä kehityksen seuraavalle askeleelle, johon liittyvät olennaisesti esimerkiksi keinoälyn sekä robotisaation hyödyntäminen. Johdon vastuulla on varmistaa, että organisaation toimintaa kehitetään käyttäen parhaalla mahdollisella tavalla digitalisaation luomia mahdollisuuksia. (Torro 2017; Kivivasara ym. 2017, 18.)

4.3 Digitaalinen palvelu

Liiri-Forsbergin (2017, 40–41) mukaan digitaaliset palvelut mielletään sähköisiksi palveluiksi, joiden käyttäminen on mahdollista verkkovälitteisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Palveluita käytetään usein mobiililaitteilla ja älypuhelimilla. Yleisimpiä sähköisten

palveluiden käyttökohteita ovat erilaiset viranomaispalvelut, myynti- sekä viihdepalvelut. Digitaalisilla palveluilla on mahdollista tehostaa toimintaa sekä alentaa kustannuksia. Digitaalisia palveluita suunniteltaessa tulee suunnittelutyön keskiössä olla asiakkaat sekä toimialaa koskeva lainsäädäntö. Digitaaliset ja sähköiset palvelut lisäävät julkisen palvelutuotannon tehokkuutta ja säästävät voimavaroja sekä resursseja. Digitaaliset palvelut mahdollistavat yksityishenkilöiden, yritysten ja yhteisöjen käyttää palveluita ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköisen asioinnin etuna on yleisesti sen helppous ja nopeus ja se mahdollistaa esimerkiksi erilaisten viranomaisasioiden hoitamisen ilman suoraa kasvokkaista kontaktia. (Valtiovarainministeriö a)

Digitaaliset palvelut muokkaavat toimintaympäristöjä kaikilla toimialoilla. Digitaalisten palveluiden käyttö ja kehittäminen luovat ammattihenkilöstölle uusia osaamisvaatimuksia sekä oppimistarpeita ja edellyttävät jatkuvaa koulutusta sekä osaamisen ylläpitoa. Ammattilaisten digitaalisten palveluiden luontevan ja mielekkään käytön omaksumisen edellytyksenä on uusien ja tehokkaiden oppimismenetelmien käyttöönotto niin oppilaitoksissa kuin työpaikoillakin. (Jauhiainen ym. 2020, 95.)

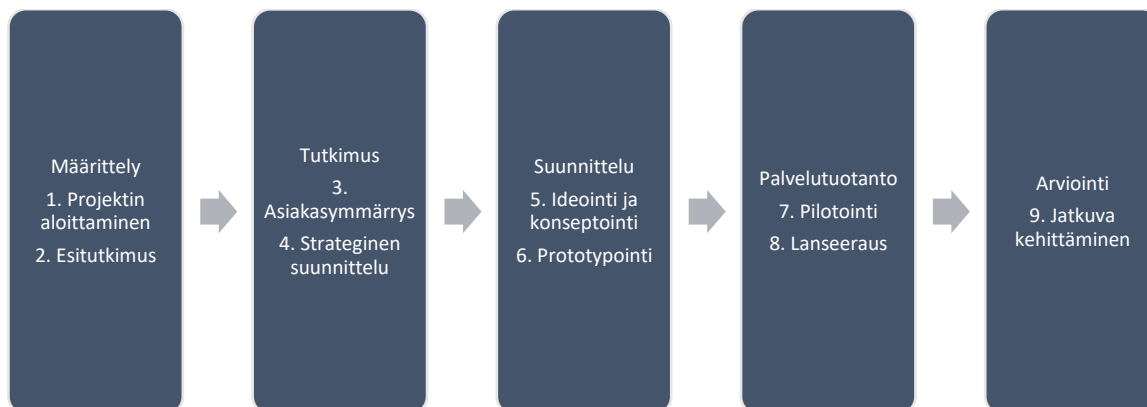
Valtiovarainministeriö on linjannut vuonna 2018 digitaalisten palveluiden ensisijaisuudesta. Sähköisen asioinnin tavoitetilaksi on määritetty, että vuoteen 2022 mennessä kaikki julkisen hallinnon viranomaiset ovat velvoitettuja tarjoamaan kansalaisille ensisijaisena vaihtoehtona saavutettavia ja laadukkaita digitaalisia palveluita. Yrityksillä, yhteisöillä ja elinkeinotoimintaa harjoittavilla on linjausten mukaan velvoite asioida julkisen hallinnon kanssa ensisijaisesti digitaalisia palveluita hyödyntäen. Myös luonnollisille henkilöille asiointi digitaalisia palveluita hyödyntäen on ensisijaista, mutta heitä ei kuitenkaan tähän velvoiteta. (Valtiovarainministeriö b.)

4.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Se on prosessi ja työkaluvalikoima, jonka keskiössä on aina ihminen, eli palvelun käyttäjä. (Tuulaniemi 2011, 58–59.) Palvelumuotoilu on osa laajempaa kehitystä, jossa kehittämisprosessien painopiste on siirtynyt uusien ratkaisujen ideointiin ja muokkaamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. (Miettinen 2011, 21.) Palvelumuotoiluille tyyppillistä on käyttäjäkeskeinen näkökulma, jonka tavoitteena on varmistaa, että kehitetyt palvelut ovat käytettäviä ja hyödyllisiä asiakkaan näkökulmasta, sekä tehokkaita ja erottuvia palvelutoimittajan näkökulmasta. Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisesti suunnitteluprosessin visuaalisuus. (Koivisto 2011, 55; Ahonen 2020, 22.) Vaikka palvelumuotoilun juuret ovat vahvasti teollisessa muotoilussa, ovat palvelumuotoilun keinot nykyisin palveluiden kehittäjien käytössä laajasti niin yksityisen kuin julkisen sektorin toimialoilla (Häyhtiö 2017, 33).

Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakkaan ongelma, johon suunnitteluprosessissa pyritään löytämään ratkaisu. Palvelumuotoilussa arvonmuodostus koostuu asiakkaan paremmasta käyttäjäkokemuksesta, sekä organisaation kannalta liiketoiminnallisesti kannattavamman toimintatavan löytämisestä. (Häyhtiö 2017, 33–34.) Palvelumuotoilun taustafilosofiana on muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu on ajattelutapa, jonka on tarkoitus johtaa muutokseen, innovaatioihin sekä uusien toimintatapojen luomiseen uudistaen niin ihmisten elämää kuin myös liiketoimintaa. Muotoiluajattelulle tyypillistä on analyyttinen ja luova prosessi, jonka kautta tavoitteena on muodostaa uusi ratkaisu asiakkaan näkökulman ympärille. Palvelumuotoilu on monialaista toimintaa, jossa eri toimijoita yhdistävä tekijä on toimivien palveluiden kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. (Ahonen 2020, 22.)

Palvelumuotoiluprosessi (kuvio 1.) on luovan ongelmaratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Palvelun kehittäminen on luonteeltaan uuden luomista ja siten ainutlaatuista, joten palvelumuotoiluprosessin kuvaaminen yleisesti täysin pätevän kaavan mukaisesti ei ole mahdollista. Palvelumuotoiluprosessia koskevien kuvausten kohdalla ei kuitenkaan pääkohtien osalta ole merkittäviä eroja. Käytännön toteutukset voivat vaihdella niin taustojen, henkilökohtaisten näkemysten sekä kehitettävän prosessin erityspiirteiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 126–127.) Palvelumuotoiluprosessi koostuu tietojenkeruusta, palvelukuvauksista, uusista palveluratkaisuista eli palvelukonsepteista sekä prosessin jatkuvasta arvioinnista. Näillä keinoilla mahdollistetaan palvelukokemuksen ja kustannustehokkuuden samanaikainen arviointi osana kehittämisprosessia (Häyhtiö 2017, 34).



Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

Palvelumuotoilun kannalta keskeinen periaate on käyttäjälähtöisyys. Tämän toteuttamisen kannalta olennaista on asiakasymmärryksen muodostaminen, joka on kriittisen tärkeä osa palvelumuotoiluprosessin onnistumisen kannalta. Asiakasymmärryksen hankkimiseen on mahdollista käyttää useita eri menetelmiä, vaikkakin yleisesti palvelumuotoilussa korostuvat laadulliset menetelmät, jotka mahdollistavat asiakkaiden kokemuksen syvällisemmän käsittelyn. (Häyhtiö 2017, 34; Tuulaniemi 2011, 68; 142–156.) Käyttäjälähtöisyyden

toteuttamisessa keskeisiä keinoja ovat yhteisluominen (co-creation) ja yhteissuunnittelu (co-design), joilla tarkoitetaan toimintaan yhdessä asiakkaan sekä muiden palveluun läheisesti liittyvien toimijoiden kanssa. Yhteisluominen tarkoittaa palvelun tuottamista, johon asiakas osallistuu niin palvelun tuottajan kuin kuluttajan roolissa. Yhteissuunnittelulla taas tarkoitetaan palvelun käyttäjien sekä palvelun tuottamiseen liittyvien henkilöiden osallistumista palvelun suunnitteluun suunnitteluprosessin eri vaiheissa. (Häyhtiö 2017, 34.)

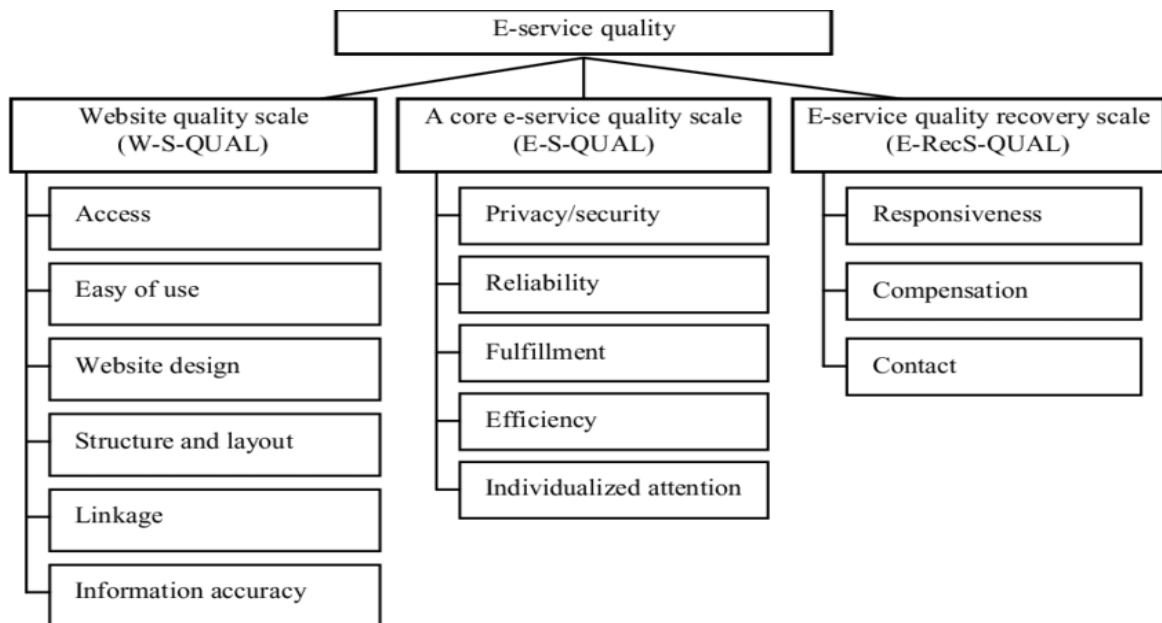
Ennen kuin palvelumuotoiluprosessissa toteutettu palveluratkaisu viedään markkinoille, tulee sen ensin olla palvelun käyttäjien testaama. Palveluratkaisujen toimivuutta arvioidaan luomalla prototyyppejä ja viemällä ne palveluiden käyttäjien testattavaksi. Olennaista palveluratkaisun arvioinnissa on kerätä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tietoa käyttäjäkokemuksista, joiden perusteella palveluratkaisuja voidaan kehittää, sekä lopulta saattaa ne varsinaiseen toteutusvaiheeseen. Palveluratkaisun konseptoimalla mahdollistetaan palvelupolun, palvelutuokioiden sekä muiden asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden kuvaaminen. Palveluratkaisun konseptointi on vaihe, joka mahdollistaa konseptin etenemisen varsinaiseen toteutusvaiheeseen. Osana toteutusvaihetta on vielä palveluratkaisun muokkaaminen ja kehittäminen siitä kerätyn palautteen pohjalta. (Häyhtiö 2017, 34; Miettinen 2011, 32–38; Tuulaniemi 2011, 130–131.)

4.5 Digitaalinen asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Löytänä ja Korteso 2011, 11). Filenius (2015, 24–26) korostaa asiakaskokemuksen olevan aina yksilöllinen. Tämän myötä asiakkaan kokemat tunteet ja mielikuvat ovat kiistattomia ja oikeita juuri hänen näkökulmastaan. Tuulaniemen (2011, 74–75) mukaan asiakaskokemus kattaa varsinaisen asiakaspalvelun laadun ja palvelukohtaamisen sujuvuuden lisäksi markkinoinnin ja muut ennen palvelua tapahtuvat muut kontaktit. Asiakaskokemus voidaan jakaa toiminnan, tunteiden ja merkityksien tasoihin. Toiminnan taso kattaa esimerkiksi palvelun sujuvuuden, saavutettavuuden sekä käytettävyyden, siinä tarkastellaan palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen. Tunteiden tasolla tarkoitetaan asiakkaalle palvelun aikana syntyviä tunnetiloja, eli miten palvelu pystyy vastaamaan asiakkaan tunnetason odotuksiin. Asiakkaalle voi herätä tunnetiloja esimerkiksi palvelukokemuksen miellyttävyydestä, kiinnostavuudesta, palvelutilanteen tunnelmasta tai helppoudesta. Merkitystasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Tämä tarkoittaa palvelukokemukseen liittyviä mielikuvia, merkityksiä, unelmia, tarinoita ja oivalluksia suhteessa asiakkaan omaan elämäntapaan sekä identiteettiin. Merkitystasolla korostuu vahvasti kokemuksen henkilökohtaisuus. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)

Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhuttaessa tarkastelu rajoitetaan koskemaan asiakkaan kommunikointia digitaalisen palvelun kanssa. Digitaalinen asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan tuntemusten summaa, jonka hän kokee ollessaan vuorovaikutuksessa digitaalisen palvelun kanssa. Digitaaliset palvelut eivät rajoitu pelkästään tietokoneelle tai mobiilipäätteellä käytettävään palveluun, vaan ne ovat tulleet osaksi arkipäiväisiä toimintojamme. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen sekä tilannekohtainen ja sen muodostumiseen vaikuttavat osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa näistä korostuu etenkin asiakkaan osaaminen. Digitaalisten palveluiden käyttö edellyttää yleensä jonkin teknisen laitteen hyödyntämistä ja puutteelliset taidot voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen heikentävästi. (Filenius 2015, 25–26.)

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 14–15, 56–59) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen on kokenut muutoksen teknologian lisääntyessä, luoden uusia prosessien kehittämisen mahdollisuuksia. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen jaetaan neljään osa-alueeseen: reaaliaikainen palvelu, personointi, käyttäjäystävällisyys sekä käytettävä teknologia. Asiakkaat odottavat palveluiden olevan käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Uudet viestintäkanavat esimerkiksi sosiaalisen median kautta ovat korostaneet palvelun nopeuden merkitystä ja asiakkaat odottavat saavansa vastauksen kysymyksiinsä välittömästi. Palvelun henkilökohtaisuudesta on tullut asiakaskokemuksen kannalta merkittävä tavoite. Asiakkaista kerätyllä datalla mahdollistetaan palveluiden personointi, eli asiakkaille tarjotaan heille paremmin sopivia tuotteita ja palveluita. Asiakkaista kerätyn tiedon määrä vaihtelee toimialoittain, ja palveluntarjoajilla tulee olla ymmärrys siitä, kuinka sillä voi hyödyttää asiakkaita noudattamalla samalla tietosuojaa koskevia asetuksia. Ensikohtaukset asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuvat usein digitaalisesti, joten digitaalisten palveluiden helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys ovat valttikortti asiakkaiden hankkimiseen ja säilyttämiseen. Käyttäjäystävälliset palvelut on suunniteltu asiakkaan tarpeet huomioiden ja heidän tarvitsema tieto on saatavissa helposti ja vaivattomasti. Teknologian merkitys myös perinteisissä henkilökohtaiseen kohtaamiseen luottavissa palveluissa on kasvava. Oikeanlaisen teknologiaratkaisujen valinta on olennaista onnistuneiden palveluiden tuottamiselle. Kriittistä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja teknologialle asetetut vaatimukset oman yrityksen tuottamien palveluiden kannalta.



Kuva 1. Digitaalisen palvelun laadun arvioinnin kriteeristö (Zemblyte 2015, 803).

Zemblyte (2015, 802) on luonut digitaalisten palveluiden laadun arviointiin 14-kohtaisen kriteeristön. Zemblyten mukaan digitaalisen palvelun laatu koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta; verkkosivuston laadusta, palvelun laadusta sekä tuesta ongelmatilanteissa. Nämä ulottuvuudet on kaikki jaettu pienempiin osiin, jotka yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Kuva 1).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullinen soveltava tutkimus

Tutkimuksen lähestymistapana on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka pyrkii kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen tutkimuksen kohteen laadusta, merkityksistä ja ominaisuuksista (Koppa 2015). Anttila (2006, 275; 280) määrittelee laadullisen tutkimuksen ideana olevan tutkittavan ilmiön kuvaileminen, ymmärrettäväksi saattaminen ja siihen liittyvien merkitysten löytäminen. Saaranen-Kauppinen & Puursniekka (2006) mukaan laadullinen tutkimus rakentuu aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omasta päättelystä. Kananen (2014, 18–19) määrittelee laadullisen tutkimuksen tarkoituksena olevan sanoja ja lauseita käyttäen kuvata, ymmärtää sekä tehdä tulkintaa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen prosessi ei ole suoraviivainen kuten määrällisessä tutkimuksessa, ja etenkin sen analyysivaihe on sykleissä etenevä prosessi, joka ei noudata määrällisen tutkimuksen tavoin yhtä tiukkoja tulkintasääntöjä.

Laadullinen tutkimus on aineistovetoista, eli aineiston tuottamisella sekä analyysillä on suuri merkitys siihen, millaiseksi tutkimus lopulta muodostuu (Günther & Hasanen). Laadullinen tutkimus perustuu aina aineistoihin sekä niiden analyyseihin. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa korostuukin vahvasti empiirisuus, ei laadullisen tutkimuksen toteuttaminen kuitenkaan ole mahdollista ilman teoreettista kiinnekohtaa (Juhila). Samaa korostavat myös Tuomi & Sarajärvi (2009, 18–22), joiden määritelmän mukana laadullinen tutkimus on luonteeltaan empiiristä, muistuttaen samalla myös teorian keskeisestä roolista laadullisessa tutkimuksessa.

Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana tutkimuksena. Soveltavalla tutkimuksella tarkoitetaan toimintaa sellaisen uuden tiedon saavuttamiseksi, joka tähtää ensisijaisesti johonkin tiettyyn käytännön sovellutukseen. Soveltavassa tutkimuksessa voidaan etsiä perustutkimuksen tuloksille sovelluksia tai uusia keinoja ja menetelmiä jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseksi. (Tilastokeskus.) Perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen eroavaisuus on selkeimmin näkyvissä tutkimuksen tavoitteessa. Siinä missä perustutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen ilman selkeää päämäärää sen soveltamisesta käytäntöön, on soveltavan tutkimuksen ensisijainen tavoite tuottaa tietoa tiettyyn käytännön sovellutukseen. Soveltavalla tutkimuksella pyritään tarjoamaan osallistujilleen konkreettista apua ja uutta osaamista, joka pystytään tuomaan käytäntöön myös nopealla aikataululla. (Koivisto 2020.) Tässä soveltavassa tutkimuksessa on tuotettu haastatteluiden kautta tietoa IDK-hankkeelle

sekä sen päätoteuttajalle Kuopion kaupungille hankkeen kehittämistä ja arvioimista, sekä mahdollista digitalisaatio-osaamisen kasvattamiseen kohdistuvaa jatkokehittämistä varten.

5.2 Aineiston keruu

Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yleisin aineistokeruun menetelmä. Haastattelun kautta voidaan selvittää haastateltavalta mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun tavoitteena onkin tuottaa mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta asiasta tai ilmiöstä. Tämän saavuttamiseksi on perusteltua, että tutkija toimittaa kysymykset, teemat tai aiheet hyvissä ajoin etukäteen haastateltaville, jonka myötä heillä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja sen teemoihin etukäteen. Tiedonkeruun menetelmänä haastattelun etuna on sen joustavuus; tutkija voi toistaa kysymyksen, selventää käsitteitä ja sanamuotoja sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelun joustavuus näkyy myös haastattelutilanteessa, jossa tutkijan on mahdollista edetä haastattelussa kysymysten osalta itse parhaaksi katsomassaan järjestyksessä. (Kananen 2014, 70; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastattelut voidaan jakaa osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluihin, tai kysymystyyppin mukaan lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin tai syvähaastatteluihin. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua tutkijan etukäteen päättämien teemojen ympärillä. Nämä teemat voivat olla yleisluontoisia, ikään kuin keskustelunaiheita. Teemahaastattelussa keskustelu etenee aihe kerrallaan ja sen kautta tutkija pyrkii muodostamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 70–73.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien äänen ja omien tulkintojen kuuluviin tulemisen. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijasta etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaisesti. Nämä ennalta valitut keskeiset aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta toisin kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, eivät tarkat kysymykset ja niiden muoto toistu kaikille samalla tavalla. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkintojen ja asioille antamien merkitysten olevan keskeisessä roolissa ja tunnistaa sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelun teemojen valinta edellyttää näkemystä tutkimuksen aiheesta ja ne tulisi valita siten, että kattavat käsiteltävän aiheen mahdollisimman hyvin. Teemojen ja kysymysten tulee noudattaa asetettuja tutkimuskysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Eskola & Vastamäki 2015, 29–30.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kesän 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä. Teemahaastattelut noudattivat laadittua teemahaastattelurunkoa (liite 1), joka toimitettiin haastateltaville sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi haastattelujen saatekirjeen (liite 2) ohessa.

Haastattelut tallennettiin ja tähän kysyttiin kaikilta haastateltavilta erikseen suostumus. Teamsin välityksellä toteutetuissa haastatteluissa jokainen haastateltava sai itse valita, haluaako osallistua haastatteluun videoyhteydellä tai ilman sitä. Tallennetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jonka jälkeen haastattelun tallenteet poistettiin. Aineistonkeruun aikana ei dokumentoitu henkilötietoja tai mitään niihin liittyvää tietoa.

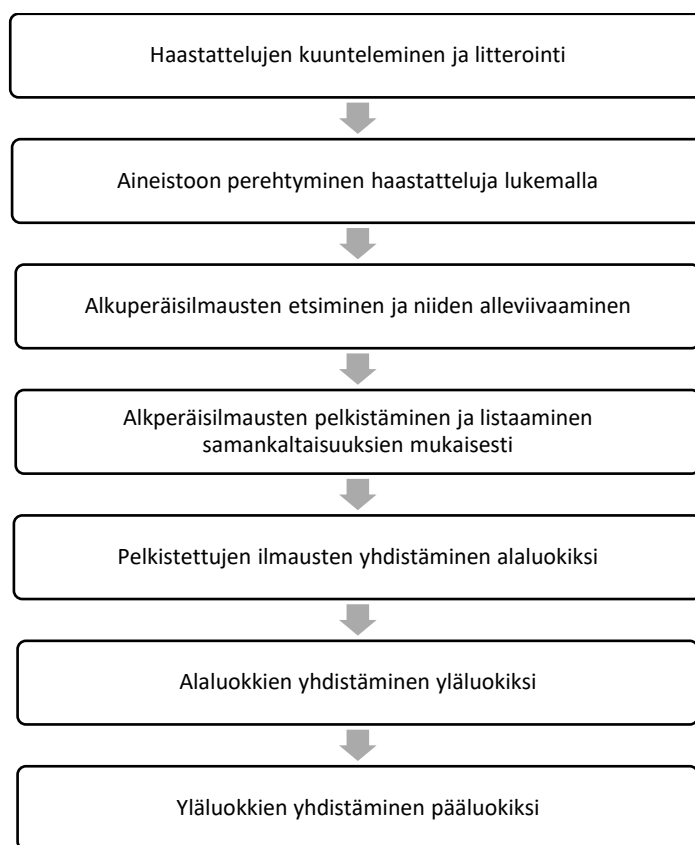
5.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto analysoidaan tyypillisesti sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysi on yksittäisen menetelmän lisäksi myös väljä teoreettinen kehys, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysi on yleinen ja käyttökelpoinen menetelmä kirjallisten aineistojen, haastatteluiden, nauhoitetun puheen tai kuvaa, ääntä ja tekstiä sisältävän aineiston analysointiin (Vuori). Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta aiheesta selkeä sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysissa aineisto tiivistetään selkeäksi kokonaisuudeksi, samalla säilyttäen sen tuottama informaatio. Kananen (2014, 99–100) on määritellyt laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimisessä koostuvan yleisesti seuraavista vaiheista: aineiston keruu, aineiston yhteismitallistaminen (litterointi), aineiston koodaaminen ja aineiston luokittelu. Lisäksi usein laadullisen tutkimuksen luokitteluvaiheen jälkeen seuraa uusi tiedonkeruvaihe, jossa täydennetään aineistoa.

Analyysin aluksi aineisto puretaan kirjoittamalla se tekstimuotoon, eli litteroidaan. Litterointi on olennainen osa analyysiprosessia ja sillä tarkoitetaan aineiston puheen ja toiminnan purkamista sanalliseen muotoon, eli sanasanaista puhtaaksikirjoittamista. Litterointi on mahdollista toteuttaa koko haastatteluaineistosta, tai valikoiden esimerkiksi teemoittain tai litteroimalla pelkästään haastateltavien puhe. (Kallio; Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–139.) Litterointi voidaan tehdä monella eri tarkkuudella. Valinnan tekeminen voi olla hankalaa, sillä etukäteen on vaikeaa tietää tarkasti mitä osioita aineistosta tarvitaan. Tutkija voi valita sanatarkan litteroinnin, yleiskielisen litteroinnin tai propositiotason litteroinnin. Sanatarkka litterointi on näistä tarkin ja siinä kirjataan lähtökohtaisesti jokainen äännähdyskin ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa aineisto muodostetaan kirjakielellä siten, että siitä poistetaan murre- ja puhekieliset ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa taas tekstimuotoon kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö. (Kananen 2014, 101–102.) Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin mahdollisimman sanatarkasti sen vuoksi, että tämä jätti eniten mahdollisuuksia aineiston hyödyntämiselle analyysin loppuvaiheiden aikana.

Litteroinnin jälkeen aineiston analyysin tekninen osuus käynnistyy aineiston alkuperäisilmausten pelkistämällä. Ensimmäiseksi aineistoon perehdytään ja sieltä tunnistetaan ne

asiat, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaisia. Tämän jälkeen nämä alkuperäisilmaukset tiivistetään helpommin luettavaan muotoon pelkistämällä ne yksittäisiksi ilmaisuiksi. Seuraavassa vaiheessa aineiston analysointi jatkuu teemoittelulla. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaisesti. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101–103; 92–93.) Hirsjärven & Hurmeen (2008,173) mukaan teemoittelussa etsitään aineistosta sellaisia esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Esiin nousevat piirteet saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, tai voivat olla kokonaan uusia. Samaa tarkoittavista ilmaukset yhdistellään omiksi luokikseen ja luokat nimetään sisällön mukaan kuvaavalla tavalla. Tällöin tavoin aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset ilmaukset yhdistyvät suuremmiksi luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen

Tutkimuksen aineiston analyysissä sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia (kuvio 2). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on, että luokittelu tehdään sen mukaan mitä aineistosta löytyy. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely, sekä aineiston abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistäminen, eli redusointi, tarkoittaa sitä, että aineistosta rajataan pois epäolennaiset seikat. Tämä tapahtuu siten, että litteroidusta

aineistosta poimitaan koodaamalla tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset. Aineistoa ryhmitellessä käydään läpi kootut alkuperäisilmaukset ja etsitään aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat ilmaukset yhdistetään omaksi luokaksi, joka nimetään sisältöä kuvaavalla tavalla. Aineiston abstrahoinnissa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tämän tiedon perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan niin pitkälle kuin se aineiston kannalta on mahdollista. (Kananen 2014, 108–109; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112.) Tässä tutkimuksessa litteroidun aineiston läpikäynnin yhteydessä aineistosta on nostettu koodaamalla olennaisia ilmauksia. Näistä tekstistä nousseista alkuperäisilmauksista on muodostettu pelkistetyt ilmaukset siten, että alkuperäisilmauksen olennainen sisältö on tiivistetty lyhyempään sekä selkeämpään muotoon siten, että alkuperäisilmauksen tarjoama informaatio säilyy. Aineiston ryhmittelyn (liite 3) aikana kootut pelkistetyt ilmaukset on käyty läpi ja etsitty niistä samaa tarkoittavia ilmauksia. Samaa tarkoittavista ilmauksista on muodostettu omat alaluokat siten, että ne luokka muodostaa sisällöllisesti yhtenäisen kokonaisuuden. Aineiston analyysi on jatkettu yhdistelemällä sisällöllisesti sopivat alaluokat yläluokiksi, jotka on lopulta vielä yhdistetty pääluokiksi.

6 Tulokset

6.1 Valmennuksen tuottama arvo siihen osallistuneille henkilöstön jäsenille

Konkreettiset hyödyt omaan työhön

Suurin osa haastateltavista koki, että valmennus on tukenut heitä oman työtehtävän suorittamisessa ja antanut uutta osaamista omaa toimialaa koskevaan kehittämiseen. Konkreettisesti tämä on haastateltavien mukaan tarkoittanut yleisimmin sitä, että valmennuksen kautta on tutustunut uusiin työmenetelmiä tai -välineisiin, joita on voinut hyödyntää omassa työssä. Käytetyistä välineistä esimerkiksi Miro koettiin laajasti käyttökelpoiseksi ja hyödynnettäväksi myös omassa työssä. Lisäksi valmennuksessa käytettyjä kehittämismenetelmiä on pystytty ottamaan käyttöön omissa organisaatioissa, ja valmennuksesta on saanut uusia näkökulmia ja ideoita tiettyjen kehittämistyön vaiheiden, kuten esimerkiksi pilotoinnin toteuttamiseen. Oman valmennusryhmän käsittelemän aiheen läheisyys omaan työtehtävään koettiin olevan merkittävä tuki omassa työtehtävässä suoriutumiseen. Tässä tapauksessa usein nähtiin myös, että valmennukseen osallistumisen kautta tarjoutuu hyvä mahdollisuus kehittää omaa työtä ja oman työyksikön toimintaa tavalla, joka ei ole arjessa kiireisten aikataulujen vuoksi mahdollista. Suurin osa haastateltavista, jotka näkivät valmennuksen tuoneen hyötyjä omaan työhön, kertoivat olevansa lähtökohtaisesti kiinnostuneita digitalisaatiosta sekä suhtautuvan myönteisesti digitaalisten palveluiden kasvavaan rooliin omassa työssä.

Pystyn kyllä hyvin niinkun siirtämään tavallaan näitä käytettyjä menetelmiä ja tämmösiä niinkun sinne omaan työhöni. (H3)

Se ehkä tämä aihekin on ollut niin lähellä minun työtäni, niin kun minun päivittäisiä työtehtäviä, että se on ollut niin kun tosi antoisaa. Ja on tuonut monia eri puolia katsella niin kun niitä päivittäisiä töitäkin... On tuonut uusia näkökulmia. (H2)

Viimeisimpänä varmaan tänä keväänä on käytetty siellä semmoista Miro nimistä digitaalista valkotaulu-työkalua, niin se on niinkun tämmöseen yhteissuunnitteluun ollu tosi hyvä. Että me just sitä käytettiin sitä ja Microsoftin vastaavaa tuota noin niin tuossa yhden hankesuunnitelman kanssa. (H4)

Kaikkien haastateltavien mukaan valmennuksen tuottamat hyödyt suhteessa omaan työtehtävään eivät kuitenkaan ole nähtävissä yhtä selkeästi tai olleet yhtä konkreettisia. Osa haastateltavista koki, että heidän oma henkilökohtainen digitalisaatio-osaamisensa on ollut ennen valmennusta niin korkealla tasolla, etteivät he ole saaneet valmennuksen kautta

uutta oppia menetelmistä tai välineistä, jota voisi hyödyntää omassa työssä. Osa haastateltavista taas koki, että oman valmennusryhmän käsittelemä aihe ei ole riittävän lähellä omaa työtehtävää, jotta valmennuksesta olisi saanut konkreettista hyötyä sen hoitamiseen. Osa myös koki, että omassa työtehtävässä digitaalisten palveluiden hyödyntäminen ei ylipäätään tuota niin suuria hyötyjä, sillä asiakastyöhön liittyvät työtehtävät vaativat suurelta osin kasvokkaista kohtaamista. Tämän taustalla on yleisimmin myös lainsäädännön ja asetusten suuri rooli työn sisällön määrittämisessä.

Ite olin sen verran jo edellä sähköisten palveluitten kehittämisessä, että mulle siinä ei ollut mitään oppia vielä ollenkaan. Että kuuntelin mihinkä suuntaan ihmiset haluis mennä ja tuota... En oikein kerennyt vielä oikein antamaan inputtiakaan siihen työryhmään. Että meillä on omassa organisaatiossa hyvin pitkälle meneviä sähköisiä palveluita jo kehitetty, joten en siinä vaiheessa oppinu vielä mitään. (H7)

No osittain, jossakin asioissa ne vois olla ihan hyvä, mutta se käytännön toteutus olis ehkä sitten vähän haasteellista. Että meitä säätelee niin tarkasti kaikki lainsäädäntö... No, kyllähän sielläkin toki asiakaskokemukset on... tai sitten minä en osaa ajatella missä sitä vois hyödyntää. (H8)

Vertaisoppimisen ja monialaisuuden merkitys

Vertaisoppimisen ja valmennuksen monialaisuuden suuri merkitys korostui yksimielisesti kaikkien haastateltavien vastauksissa. Valmennuksen monialaisuuden myötä haastateltavat kokivat, että heidän kokonaiskuvansa Kuopion kaupungin palveluntarjonnasta on laajentunut merkittävästi. Osallistumalla valmennuksen aikana keskusteluihin muiden toimialojen henkilöstön kanssa nähtiin mahdollistaneen hyvien vuorovaikutussuhteiden luomisen eri toimialojen edustajiin. Keskustelujen myötä haastattelujen mukaan on noussut havainto, että useimmissa kaupungin yksiköissä työskennellään vastaavanlaisten teemojen ja haasteiden parissa toimialoista riippumatta. Valmennuksen nähtiin tarjonneen luontevan mahdollisuuden verkostoitumiseen ja sen helpottavan tulevaisuudessa yhteistyön jatkamista myös hankkeen ulkopuolella sekä sen päättymisen jälkeen. Haastateltavat näkivät vertaisoppimisen toteutuvan hankkeessa hyvin niin varsinaisissa valmennustilanteissa, kuin myös tauoilla ja muissa epämuodollisissa tilanteissa tapahtuvien keskustelujen myötä. Valmennettavien välisissä keskusteluissa on ollut mahdollista saada hyviä vinkkejä toisilta osallistujilta samankaltaisten haasteiden ratkaisemiseen joko aktiivisesti kysymällä tai ainoastaan toisia kuuntelemalla. Merkittävänä etuna ja hyötynä nähtiin myös keskustelujen kautta tarjoutuva mahdollisuus haastaa omia ja omaa toimialaa koskevia vakiintuneita ajatuksia sekä toimintatapoja.

Verkostoituminen on tärkeä. Ja uusien ihmisten tapaaminen ja muuta, ja omassa työssä tästä kaikesta uudesta on ollu paljon hyötyä. (H1)

Kyllä se on tuonut tosi paljon erilaisia ja uusia näkökantoja... Se on niin jännä miten eri puolilta ihmiset ajattelee asiaa, ja sitten kun siinä keskustellaan ja se toinen tuo sen oman näkökannan siinä, niin siinä saattaa jopa se oma hirmu hyvä näkökantakin muuttua. Että siinä vähän haastaa niitä omia ajatuksiakin ja omaa ajattelua. (H2)

Varsinkin nää yhteiset päivät, jossa nivotaan tai on nivottu aina kunkin ryhmän tekemisiä, niin nehan on niinkun tottakai laajentanu omaa näkemystä, mutta samalla myös tuonu sen pienen lisäaspektin siihen, että okei tämäkin homma etenee nyt tuolla saralla. Eli ilman muuta on tuonu tietynlaista syvyyttä ja perspektiiviä asioihin laajemmalti. (H5)

Palvelumuotoilun omaksuminen

Palvelumuotoilu on ollut suurimmalle osalle haastatelluista ennen hanketta tuttu käsitteen tasolla, mutta ymmärrys palvelumuotoilusta ja siihen liittyvistä menetelmistä on syventynyt valmennuksen aikana. Haastateltavien näkemyksen mukaan palvelumuotoilu soveltuu hyvin valmennukseen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoiluprosessin katsottiin vaativan IDK-hankkeen toteutuksella paljon aikaa ja sen eteneminen koettiin ajoitain myös hitaaksi, mutta samalla rauhallinen etenemistahti myös mahdollistaa lopputuloksen olevan hyvä ja huolellisesti valmisteltu. Omissa organisaatioissa ja omalla toimialalla haastateltavat näkivät palvelumuotoilun soveltamismahdollisuudet vaihtelevasti. Osassa organisaatioissa on toteutettu palvelumuotoilulle tyypillisiä menetelmiä jo ennen valmennusta ja niitä on myös otettu soveltuvilta osin käyttöön valmennuksen aikana, kun taas osa haastateltavista ei nähnyt omassa organisaatiossa palvelumuotoilun työkaluvalikoimalle niin suurta roolia. Palvelumuotoilun osalta haastateltavien vastauksissa korostuivat kolme palvelumuotoilulle tyypillistä aihealuetta: yhteiskehittäminen, visuaalisuuden hyödyntäminen sekä asiakasymmärrys.

Se on muuttunut tosi paljon positiivisemmaks siinä mielessä, että viehän se aikaa. Meilläkin meni se koko vuosi, tai koko lukuvuosi, että syksystä kevääseen tässä projektissa. Olihan se tosi aikaa vievä prosessi, mutta mun mielestä se lopputulos oli kyllä tosi hyvä sen ansiosta. (H4)

Haastatteluissa nousi esiin yhteiskehittämisen keskeinen rooli osana palveluiden kehittämistä. Yhteiskehittämisen merkitykset nousivat esiin palveluiden laadun ja henkilöstön osallisuuden näkökulmasta. Yhteiskehittämisen kautta katsottiin olevan mahdollista tukea

palveluiden kykyä saavuttaa niille asetetut tavoitteet. Tähän nähtiin tärkeänä, että organisaatiossa hyödynnetään sen henkilöstön eri tasoilla olevaa tietoa ja osaamista. Erityisesti haastatteluissa korostui asiakasrajapinnassa työskentelevien kuulemisen ja organisaatioiden rajat ylittävän työskentelyn tärkeys. Henkilöstön näkökulmasta yhteiskehittämisen koettiin toimivan motivaatiota lisäävänä toimintamallina. Henkilöstön nähdään olevan helpompaa sitoutua sellaiseen toimintaan, jonka suunnitteluun on päässyt osallistumaan ja vaikuttamaan.

Tämä ylipäättänsä tämä tämmöinen, yhteisesti digitaalisten mallien kehittäminen on ollu hirmu hyvä asia. (H6)

Kyllä se minun mielestä sopii kyllä tosi hyvin, minun mielestä ihan niin kuin työyhteisöjen sisälläkin. Että sehän se yhteiskehittäminen se motivoi parhaiten minun mielestä ihmisiä. (H2)

Asiakasymmärryksen lisääminen ja sen hyödyntäminen nähtiin olennaisena tapana lisätä palvelun kykyä vastata sen todelliseen tarpeeseen. Suuri osa haastateltavista katsoi, että omassa organisaatiossa asiakkaita kuullaan, mutta sen lisäämiselle koettiin myös olevan selkeä tarve. Haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että asiakkaat näkevät ja tarkastelevat asioita merkittävästi eri tavalla kuin ammattilaiset, jonka vuoksi asiakkaiden kuulemisella osana palveluiden kehittämistä on tärkeä rooli. Asiakkaiden osallistamisen kehittämisprosessiin nähtiin liittyvän myös haaste; usein koettiin, että kaikkein hankalimmin tavoitettavia ja saavutettavia ovat juuri ne asiakkaat, joiden kokemusten ja näkemysten esiin nostaminen olisi kaikkein tärkeintä. Asiakkaiden ja kuntalaisten mukaan ottamisen lisäämistä toivottiin myös osana valmennuksen palvelukokeiluita.

Onhan se oikeesti tärkeätä, että tehdään niitä asioita mitä kuntalaiset haluaa, että jollain tavalla otetaan selville että mitkä on ne olennaiset asiat ja miten niiden pitäis toimia, jotta ne toimis niinkun kuntalaisen mielestä hyvin ja helposti. Koska kuntalainenhan niitä palveluja käyttää, että vaikka me kuinka ajatteltas että näinhän se menee, niin aina se kuntalainen kuitenkin ajattelee eri tavalla ja eri asiat on tärkeitä. Joku semmonen asia mikä kuntalaisten mielestä on tärkeätä, niin sen voi ite ihan unohtaakin kokonaan, että ai niin tää tämmönenkin olis. Että siinä mielessä se on tärkeätä, että jotenkin saadaan selville se, että mitä ne asiakkaat oikeasti haluaa ja miten niiden asioiden pitäis toimia. (H9)

Varsinkin se, että siinä aktivoitiin itse sitä asiakkaita sitten suoraan, että tuota oli sellainen hyvä havainto, mitä varmasti haluisin sitten hyödyntää tulevaisuudessa sitten noissa meidän omissakin, meidän tarjonnan suunnittelussa. (H4)

Että siinä on hyvin paljon niitä, joitten ääntä ei saa sitten esille ja sit pitää vaan ite yrittää miettiä, että mitenkähän tää mahdollisimman hyvin toimis. Ja ne ketä ei kyselyillä tavoiteta on juuri ne joiden ääni pitäis saada kuuluviin. Just se on se haaste. (H9)

Visuaalisuuden hyödyntämisen osana kehittämistoimintaa nähtiin palvelevan niin ammattihenkilöstöä kuin myös kuntalaisia. Haastateltavien mukaan palveluita ja prosesseja visualisoimalla voidaan helpottaa monimutkaisten ja monitasoisten ilmiöiden ja projektien hahmottamista. Visuaalisen esittämisen myötä käsiteltävästä ilmiöstä voi myös hahmottaa uusia puolia ja se voi myös auttaa tarkastelemaan käsiteltävää asiaa eri näkökulmasta. Palvelua ja siihen kuuluvaa prosessia visualisoimalla voidaan myös helpottaa merkittävästi uusien asioiden esittämistä ja selittämistä asiakkaille, joilla ei välttämättä aina ole aihealueeseen liittyvää tietämystä ja joiden ei voida olettaa hallitsevan esimerkiksi aiheeseen liittyvää ammattisanastoa.

Tuohon visuaalisuuteen vielä, vielä pitää sen verran sanoa, että tuota niin kyl siinä niinkun erityisesti apua on tavallaan niinkun sen käsittämisessä, sen ongelman käsittelyssä, sen ymmärtämisessä ja tuota eri näkökulmien hahmottamisessa. (H3)

*Sit kun se on menny eteenpäin, niin kyllä siinä on oikeesti se pointti, että kun esimerkiks kuntalaisille esitellään uusia asioita, niin kyllä se visuaalisuus, jos se on hyvin tehty, niin kyllä se kertoo enemmän kuin semmonen kilometrin mittanen missä yritetään selittää. Ja missä on kuitenkin sitten pakostakin aina semmosia termejä, mitä ihmiset ei välttämättä ymmärrä ja semmosta oman, oman tuota yksikön jargonia. Että vaikka kuinka yrittäis niin kun selkeesti ker-
too, niin aina se kuitenkin on semmosta, että ei välttämättä ne kuntalaiset ymmärrä. Että mun mielestä nuo visuaaliset jutut mitä tuossa on tehty, niin ne on mun mielestä jotenkin selkeitä ja kertoo mistä on kysymys ja mihin on pyrkimys, että tuota, mun mielestä toimii hyvin. (H9)*

6.2 Valmennuksen tuottama arvo kuntalaisille

Palveluiden kehittäminen luo uutta arvoa

Haastateltavat kokivat yleisesti, että valmennuksessa toteutettavat palvelutuotantokokeilut kehittävät kaupungin ja sen eri organisaatioiden toimintaa ja näin luovat kuntalaisille uutta arvoa. Valmennuksen palvelutuotantokokeiluissa toteutettavien palveluiden nähtiin haastateltavien mukaan toteutuessaan helpottavan ja sujuvoittavan monia kaupungin palveluprosesseja. Haastateltavien mukaan kaupungin palveluissa on havaittavissa siiloutuneisuutta

ja valmennuksen katsotaan olevan toimintamuodoltaan hyvä sen purkamiseen, sekä kehittämään palveluiden kehittämistä yli organisaatorajojen. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti kehitettävien palveluiden asiakaslähtöisyys ja niiden helppokäyttöisyys. Palvelukokeiluiden koettiin olevan lähtöisin asiakasrajapinnassa tehdyistä havainnoista ja niiden vastaavan pääasiallisesti hyvin aitoon asiakkaiden tarpeeseen.

Ylipäätänsäkin kun palveluorganisaatioiden toiminta, niin siellä tahtoo olla vähän se palvelun kehittäminen vähän siiloutunutta, niin nyt sitten kun on vähän laajempi ryhmä koossa, niin sitä tavallaan näkee niin kun laajemmasti näitä asioita. (H3)

Kyllä se on tärkeää. Että tän tyyppinen tapa viedä asioita kaupungissa eteenpäin, niin se purkaa siiloja ja ainakin antaa ymmärrystä, että miten toisella toimialalla tehdään. Ja kuinka se palvelu on järjestetty toisella toimialalla tai onko sitä järjestetty ollenkaan... Mut ennen kaikkea se mun mielestä vahvistaa sitä, et kaupungin sisällä voidaan siiloja purkaa ja voidaan yhteisesti tehdä palveluita. (H7)

Digitaalisten palveluiden kehittäminen

Kaupungin palvelujen digitalisoiminen koettiin haastateltavien mukaan tärkeäksi tavoitteeksi ja valmennuksen tukevan tätä tavoitetta hyvin. Digitaalisten palveluiden koettiin olevan hyvin saavutettavia ja lisäävän kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksia. Haastatteluissa nousi esiin myös, että digitaaliset palvelut eivät voi täysin korvata kaikkia palveluita, vaan asiakkaille tulee mahdollistaa tapa saada palvelua myös perinteisellä tavalla. Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstölle on oman työn ohessa usein haastavaa järjestää aikaa uusiin ilmiöihin perehtymiselle ja valmennus on osaltaan tarjonnut hyvän mahdollisuuden siihen, että on päässyt tutustumaan itselle entuudestaan vieraisiin digitaalisten palveluiden kehittämisen menetelmiin ja muotoihin. Haastateltavien kokemuksen mukaan valmennuksessa on hyödynnetty laaja-alaisesti hyviä asiantuntijoita niin kaupungin omasta organisaatiosta kuin myös vierailevina luennoitsijoina.

Onhan tämä ollu sellainen kantava ajatus, että tulee helpottamaan kansalaisten tekemistä siihen, että he saisivat sitä tietoo ja pystyisivät vaikuttamaan kaikkeen mahdolliseen tuolla. Antaa sellaisia helpompia lähtökohtia ehkä lähteä työstämään sitä hommaa. (H1)

Sitten tässä näistä digitaalisista palveluista tuli sitten mieleen vaan se, että on hienoa, että kaikkea tämmöstä kehitetään, mutta pitäis sitten myös muistaa ne, jotka ei näitä osaa tai pysty hyödyntämään sitten. Mikä on sitten, että kaikki

ei voi siirtyä digitaaliseksi sitten, koska se ei sitten ole saavutettava kaikille ehkä. (H8)

Kyllä mun mielestä on ollu mielenkiintoista ja on ollu hyviä asiantuntijoita... Ja just se eri yksiköiden välinen yhteistyö ja se semmonen on ollu tärkeä. (H9)

6.3 Henkilöstön näkemys valmennuksesta

6.3.1 Valmennuksen merkitykset työn kuormittavuuteen

Valmennuksen merkitys työn mielekkyydelle ja työhyvinvoinnille

Suurin osa haastateltavista koki valmennuksella olleen positiivinen vaikutus oman työn mielekkyyteen. Käsiteltävien aihepiirien ajankohtaisuus ja läheinen yhteys omiin työtehtäviin, sekä käytettyjen menetelmien hyödynnettävyys omassa työssä koettiin lisäävän oman työn mielekkyyttä. Valmennukseen osallistumisen koettiin tarjoavan hyvää vaihtelua omaan työhön ja myös uusien näkökulmien saamisen lisäävän työn mielekkyyttä. Valmennuksen tarjoama mahdollisuus osallistua oman yksikön ja kaupungin palveluiden kehittämiseen nähtiin mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä. Kaikki haastateltavista eivät kuitenkaan nähneet valmennuksella olleen merkitystä oman työn mielekkyyteen tai kertoivat sen olleen vähäistä.

Nämä vetäjät on ammattitaitoisia ja tuota, nämä käytetyt menetelmät on ollut hyviä. Ja aihepiiri on erittäin, erittäin mielenkiintoinen ja liippaa niin läheltä minun omaa työtäni, että siinä mielessä kyllä mä niinkun koen, että kyllä tämä sillä tavalla on oikee, just minulle oikee ryhmä. (H3)

Yleisesti haastateltavat eivät nähneet valmennuksella olleen yhteyttä omaan työhyvinvointiin tai sen olleen vähäistä. Valmennuksen koettiin yksittäisten haastateltavien kokemana tarjonnan poikkeusoloissa mahdollisuuden vuorovaikutukseen muiden samoista aihepiireistä kiinnostuneiden kanssa, jonka merkitys omaan työhyvinvointiin koettiin positiivisena. Yksittäiset haastateltavat kokivat myös valmennuksen merkityksen negatiivisena sen lisäessä kuormitusta niin paineena uuden sisällön omaksumisesta kuin myös lisääntyvänä kiireenä omassa työn arjessa.

Meillä on sillein hyvä kuitenkin se aikataulu sillä tavalla rento, että siinä on aikaa vaihtaa kuulumisia muiden kanssa ja on tosi kiva kun on samanhenkisiä ihmisiä niin on kiva vaihtaa niin kokemuksia ja kuulumisia siinä mielessä... Ja sitten toisaalta kun nyt sitten koronasta johtuen noi on muutenkin nuo lähikontaktit, sellaiset perinteiset kahvipöytäkeskustelut on jäänyt poikkeen, niin tää on tuonu mahdollisuuden niiden käymiseen tavallaan.... Tää tarjos sen mahdollisuuden siihen kuulumisten vaihtamiseen ja samanhenkisten ihmisten

kohtaaamiseen, että se on kyllä ehdottomasti vaikuttanut positiivisesti omaan työhyvinvointiin. (H4)

No, en kyllä osaa sanoa oliko. Mukavaa vaihtelua tehdä sitten välillä jotain ihan muuta, mutta en tiää oliko siitä sitten kauheesti semmosia hyötyä siinä mielessä. (H8)

Valmennuksen asettamat vaatimukset

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin kokemus siitä, että valmennukseen osallistuminen ja digitaalisten palveluiden yleistyminen omassa työssä ovat lisänneet kaupungin henkilöstön osaamisvaatimuksia. Uusien työvälineiden käytön opettelu nähtiin osittain kuormittavana, varsinkin jos ne eivät tule olemaan heillä jatkossa säännöllisessä käytössä. Osa haastateltavista jäikin valmennuksen aikana kaipaamaan perusteellisempaa perehdytystä uusien työvälineiden käyttöön. Valmennukseen aktiivisen osallistumisen ja siitä itselleen hyödyn saamisen koettiin muodostavan valmennettaville uusia vaatimuksia ja edellyttävän säännöllistä panostusta sekä itsenäistä opiskelua. Uutta tietoa koettiin tulevan valmennuksen kautta runsaasti ja sen omaksumisen katsottiin olevan osittain riippuvaista valmennettavan omasta motivaatiosta ja vaativan omaa aktiivisuutta ja viitseliäisyyttä.

Kyllä se vaatii niin kuin sellaista pientä kouluttautumista itseltäkin, että pitää, tuota noin, pitää pystyä työkalua käyttämään sitten. (H3)

Ja on tässä niinkun koko, jos ajattelee viime kulunutta vuotta, niin hirveen nopeesti on kaikki siirtynyt tämmöseen etäalustoille ja kaiken maailman digitaalisiin palveluihin. Niin se on, yhtäkkiä piti omaksua tosi paljon tämmöstä niinkun tekniikkaa. Että nyt kun on vuoden tässä touhunnu tuon Teamsin kanssa, niin nyt se alkaa vakiintua muillakin käyttöön, että pystyy sitä kautta hoitamaan asioita. Että aluksihan se oli vieras varsinkin sellaisille ihmisille... Tai no voisin kuvitella, että ne jotka aktiivisesti käyttää esimerkiksi sosiaalista mediaa ja tämmösiä palveluita, niin heille se siirtyminen on helpompaa. Mutta sitten semmosille, jotka on tottunut keskustelemaan sähköpostitse tai kirjeitse tai kasvotusten, niin tää Teamsin käyttäminen on ollu vähän nihkeetä. Mutta nyt on pikku hiljaa porukka päässy kärryille. (H8)

6.3.2 Keskeisiä piirteitä valmennuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta

Motivaatiota tukevat ja heikentävät tekijät

Haastateltavien kuvausten mukaan valmennuksen motivaatioon vaikuttavat tekijät muodostuvat suurelta osin valmennuksen aihepiireistä, sisällöstä sekä sen luomasta

vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen mahdollisuudesta. Haastateltavat kuvasivat valmennuksen aiheiden ajankohtaisuuden ja läheisyyden omaan työhön lisäävän valmennukseen osallistumisen motivoivuutta. Haastatteluissa nousi esiin myös vastavuoroisesti motivaatioon heikentävästi vaikuttavina tekijöinä kokemus siitä, ettei oman valmennusryhmän aihe ole läheinen suhteessa omaan työhön. Oman osaamisen lisääminen ja kaupungin palveluiden kehittäminen nähtiin yleisesti motivoivina tekijöinä. Valmennuksen nähtiin kasaavan yhteen samoista aihepiireistä kiinnostuneita ihmisiä ja verkostoituminen ja vuorovaikutussuhteiden luomista valmennusryhmässä pidettiin motivoivana. Parhaimmillaan valmennuksen nähtiinkin lisäävän henkilöstön sisällä yhteisöllisyyden kokemusta. Yhteisöllisyyden kokemukselle nähtiin heikentävänä vaikutuksena esimerkiksi erilaiset sitoutumisen tasot valmennukseen tai työtilanteesta johtuvat hankaluudet osallistua työskentelyyn säännöllisesti. Poissaolojen ja valmennuksesta poisjääntien katsottiin vaikuttavan myös valmennuksen kuormittavuuteen siten, että osa haastateltavista on kokenut työmäärän jakautuvan valmennettavien kesken epätasaisesti. Osa haastateltavista piti valmennuksen etenemistä liian hidastempoisena ja näkivät, että valmennuspäivien ajankäyttöä olisi mahdollista tehostaa.

No tuota, kyllä motivoivia tekijöitä on just tämä ajankohtaisuus ja tuota.. sitten tietysti kaikki, kaikki nämä käytetyt menetelmät ja tällaiset... Ja yks motivoiva tekijä oikeesti tämä, että kun tuota niinkun näkee asioita laajemmin ja pystyy sitä perspektiiviä katsomaan vähän laajennetusti. (H3)

Motivoi kyllä sikäli, kun se kosketti niinkun meidän ammattialaa, nämä kysymykset. Sit se tietysti jos menee tälle hyvin kauas omasta ammattialasta, niin on vaikea kokea se merkitykselliseksi se itselleen. (H6)

Jotenkin niinkun sellasta, tää niinkun hidas tahti ja tuota tämmöinen löyhä sitoutuminen niin heikentää sitten sitä omaakin motivaatiota. (H3)

Oppimista tukevat ja haittaavat tekijät

Haastateltavien näkemysten mukaan valmennuksen rakenne ja sen toimintamallit tukevat hyvin uuden oppimista. Valmennuksen riittävän hitaan etenemistahdin nähtiin mahdollistavan uusien asioiden pohtimisen ja reflektoinnin. Valmennuspäivien rakenteen suunnittelu koettiin onnistuneeksi siten, että uusien asioiden käytäntöön soveltamiselle on varattu aikaa riittävästi pian niiden läpikäynnin jälkeen. Valmennuksen riittävä fasilitointi koettiin myös tukevan oppimista siten, että se mahdollistaa valmennettaville osallistujan roolin valmennuspäivissä ilman, että kenenkään tarvitsee toimia esimerkiksi kirjurina.

Valmennuspäivissä on se jaksottaminen, tai se aikatauluttaminen on tosi hyvä. Siinä on sitä niinkun, ei siis niinkun varsinaista luentoo, mutta siinä on

sitä spiikkausta näiltä valmentajilta, sitä kannustamista siihen ja sitten siinä on varattu ihan kunnolla sitä aikaa siihen yhdessä työskentelemiseen ja siihen mitä on just aikasemmin käsitelty, niin siihen sitten toteuttamiseen käytännössä. (H4)

Sanotaan että enemmänkin niinpäin, että ensinnäkin että hankehan on hyvin rakennettu, että se pureutuu yhteen aihealueeseen, tavallaan kerrallaan, ja se tässä on niinkun hyvää. Eli se tosiaan siihen kaikkiin niihin, jotka aihealueeseen linkittyy puolesta ja vastaan ja niin edelleen. Niin siihen on kyllä tarpeeks aikaa ja pystytään pohtimaan monelta kantilta, se on siinä mielessä todella hyvin rakennettu. (H5)

Sopivin toteutusmuoto

Haastateltavilta kysyttiin minkä toteutusmuodon he henkilökohtaisesti kokevat itselleen kaikkein sopivimpana ja mieluisimpana, sekä minkä vuoksi kyseinen toteutusmuoto on itselleen sopivin. Yhdeksästä haastateltavasta viisi vastasi läsnäolototeutuksen olevan itselleen sopivin ja kolme koki etätoteutuksen olevan sopivin toteutusmuoto. Yksi haastateltava ei osannut valita itselleen mieluisinta vaihtoehtoa. Läsnäolototeutuksen perusteluksi mainittiin yleisimmin muiden ihmisten läsnäolo samassa tilassa sekä paremmat mahdollisuudet keskusteluun ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Etenkin valmennuspäivien taukojen aikana käydyt keskustelut ja verkostoituminen koettiin läsnäolototeutuksen merkittäväksi eduksi. Etätoteutuksen itselleen sopivimmaksi valinneet perustelivat tätä omalla tottumisella toimia ja olla vuorovaikutuksessa etäyhteyden kautta sekä kokemuksella etäyhteyden joustavuudesta.

Mutta mieluiten, ehottomasti mieluiten paikan päällä. Siinä on kuitenkin, niin kuin aiemmin sanoin, niin siinä on ne tauot ja vaikka aina vähän keskustellaan muutakin, niin se kuitenkin aina vähän sivuaa aihetta. Ja siinä saattaa tulla sitten jotain hyvin bongauksia. Tätä ei tapahdu näin niin kuin Teamsin välityksellä. (H5)

No kyllä se oli se, kun me tavattiin siellä, mikä se oli se leirikeskus tai kokous-tila. Missä tavattiin niin kuin ihmisiä ihan fyysisesti, niin tottahan se on, kyllä sitä fyysisistä läsnäoloa ja yhdessä oloa paljon kaivataan edelleen. (H7)

Etätoteutus on niinkun minulle mieluisin, tää on niin tuttua mulle. Että mä tykkään kyllä sillein etänä ja etätöön menetelmistä, nää toimii niinkun hyvin, minun mielestä käytetyt ohjelmistot toimii hyvin. Ja sitten näissä kun selvästi näki

sen, että on niinkun vetäjät ovat suunnitelleet näitä ja siellä oli sellaisia ihan hauskojakin piirteitä sitten näissä toteutuksissa. (H3)

Vuorovaikutus valmennuksessa

Vuorovaikutus muiden kanssa nähtiin haastatteluissa erääksi valmennuksen merkityksellisimmäksi tekijäksi. Valtaosa haastateltavista piti vuorovaikutuksen valmennettavien kesken olleen luontevinta läsnäolototeutuksessa. Läsnäolototeutuksen eduiksi haastatteluissa nousi keskustelun luontevuus, kun osallistujat näkevät koko ajan toisensa. Läsnäollessa katsottiin olevan myös helpompaa osallistua keskusteluun, kun taas etätoteutuksessa osallistuja voi jäädä helpommin keskustelun ulkopuolelle ainoastaan kuuntelemaan muiden keskustelua. Vaikka suurin osa haastateltavista koki, että vuorovaikutus toteutuu parhaiten läsnäolototeutuksessa, nähtiin vuorovaikutuksen pääasiallisesti olevan hyvin toimivaa myös etätoteutuksessa. Näköyhteyden puuttuminen muihin ja keskustelun aloittamisen ajoittainen hitaus nähtiin olevan merkittävimpinä eroina läsnäolototeutukseen. Vuorovaikutusta etätoteutuksessa katsottiin helpottavan pienryhmätilojen hyödyntäminen ja se, että ryhmiin kuuluvat ovat tavanneet aiemmin myös kasvokkain.

Ja sitten jos miettii sitäkin kanssakäymistä, niin ehkä enemmän tulee niissä lähitapaamisissa keskusteltua, heiteltyä asioita ja kyseltyä enemmän. Että tässä vaan istutaan, kuunnellaan ja kommentoidaan sitten kun pyydetään. (H6)

Kyllä se mun mielestä mahdollistuu ihan samalla lailla. Että tosin jos oltaisiin kasvokkain, niin ihan se ensimmäinen 10 sekuntia kun pitäis rueta tekemään jotain, niin lähtis varmaan vähän sutjakammin kun me nähtäis toisemme siinä. (H4)

Kehittämisehdotuksia valmennukseen

Haastatteluissa nousi esille yleisen kokemuksen IDK-hankkeen valmennuksesta olleen positiivinen ja valmennus sekä siinä käsiteltävät aiheet nähtiin tärkeiksi. Haastatteluiden aikana nousi esiin myös valmennukseen liittyviä haasteita sekä kehittämisehdotuksia, joita yhdisti selkeästi kaksi teemaa: valmennuksen aikataulut sekä konkreettisemmän kuvan muodostaminen valmennuksen tavoitteesta. Haastateltavien mukaan valmennuspäiviin osallistuminen ja niihin keskittyminen on usein haasteellista kokonainen päivä kerrallaan. Tämän haasteen taustalla on yleisimmin oman yksikön kiireinen työtilanne. Valtaosa haastateltavista kertoi, että etenkin etätoteutuksessa valmennuspäivien aikana hoitaa samalla myös omia työtehtäviä ja etenkin tauot kuluvat usein sähköposteihin vastatessa ja työasioita hoitaessa puhelimitse. Tämän nähtiin hankaloittavan käsiteltävään aiheeseen

keskittymistä. Haastateltavat kertoivat myös epätietoisuudesta valmennuksen pitkäaikaisiin tavoitteisiin sekä palvelukokeiluiden etenemiseen liittyen. Usean haastateltavan kehitysehdotus oli, että valmennuksen lopullista tavoitetta voitaisiin pyrkiä selventämään sekä lisäämään tiedotusta valmennusryhmien kehityshankkeiden edistymisen suhteen. Tavoitteen ollessa selkeämmin tiedossa, pidettiin siihen sitoutumisen olevan helpompaa.

En tiedä miten muut haastateltavat on kokenut, mut että onko niin kuin se, että on koko päivä varattu tälle. Että se on kyllä ihan mukava olla se koko päivä siinä, mutta voisko se olla tehokkaampi, että pääsee niitä töitäkin tekemään, niin että voisko se olla niin kuin puol päivää ja puol päivää. Tai joku tällöinen vois olla helpommin järjestettävissä noin niin kuin aikataulullisesti. (H2)

Tää maali on itselle ainakin pikkasen hämää, että kun meitä on niin useita ryhmiä siellä ja vaikka niitä nyt on käyty niitä eri ryhmien, tavallaan sitä pichausta niissä asioissa, niin silti tää maali on vielä pikkusen niin kuin usvan peitossa. Mut se maalin näkeminen on hankalaa. Et en tiä pitäskö sitä maalata vähän enemmän sitä konkreettista tavoiteltavaa. (H3)

6.4 Valmennuksen etätoteutus

Etätoteutuksen soveltuminen valmennukseen

Haastateltavien mukaan etätoteutuksen nähtiin soveltuvan valmennukseen pääasiallisesti hyvin. Etätyöskentelyn kehittymisen, sen käytäntöjen vakiintumisen sekä lisääntyneen osaamisen myötä etätoteutuksen nähdään suurimmalta osin mahdollistavan työskentelyn ja kehittämistoiminnan ainakin lähes yhtä hyvin kuin läsnäolototeutuksessa. Etätoteutuksen nähtiin mahdollistavan uuden oppimisen, ja esimerkiksi ruudunjakamisen sekä pienryhmähuoneiden hyödyntämisen nähtiin olevan tässä suhteessa tärkeitä toimintoja. Osa haastateltavista suhtautui etätoteutuksen soveltuvuuteen kriittisemmin kertoen, etteivät näe etätoteutuksen soveltuvan niin hyvin pitkäkestoiseen työskentelyyn. Kriittisempiin näkemyksiin yhdistyi kokemus siitä, että etätoteutus on soveltunut tiettyihin osioihin valmennuksessa, mutta eivät näe sen soveltuvan niin hyvin ainoaksi toteutustavaksi. Samoissa näkemyksissä todettiin usein myös, että työelämässä etätyöskentelyn voisi rajata koskemaan esimerkiksi lyhytkestoisempaa projektiluontoista toimintaa tai lyhyempiä ajanjaksoja, kuten esimerkiksi tietty määrä etätyöskentelyä viikossa.

Varsinkin kun nuo työkalut on kehittyneet viime vuonna niin paljon. Että nuo tuommoset valkotaulu-työkalut, niin niillä mun mielestä pystyy tekemään ihan kaikki samat jutut kun mitkä me pystyttiin tekemään sillä kynällä ja paperillakin

siellä. Ja periaatteessa jopa enemmänkin, kun niihin voi vaikkapa jotain verkkolinkkejä liittää. Että kunhan tekniikka toimii, niin tää etätoteutus on mun mielestä kyllä hyvä. (H4)

Siinä oli pieniä ryhmätyötiloja missä tehtiin, niin nehän toimii, kun sä oot siihen motivoitunu ja aktiivinen. Sä et voi siinä olla poissaoleva, kamerat on päällä, kaikki osallistuu keskusteluun ja muistiinpanot tehdään jonnekin yhteiselle alustalle, niin kyllä ne toimii. (H7)

Etätoteutuksen välineiden käytettävyys

Valmennuksen etätoteutuksen välineiden käytettävyyden nähtiin pääasiallisesti olevan hyvä ja välineiden mahdollistavan hankkeen ja valmennuksen tavoitteiden mukaisen toiminnan. Valmennuksen digitaalisten välineiden käyttöönottoa pidettiin yleisesti onnistuneena ja tätä oli pääasiallisesti ennakoitu onnistuneesti. Välineiden käytettävyyteen liittyen esiin nousi yleisesti myös käytössä olevan laitteiston merkitys: tiettyjen toiminnallisuuksia pidettiin haasteellisempina, mikäli käytössä on pelkästään kannettava tietokone. Tämän vuoksi esimerkiksi erillisten näyttöjen ja näppäimistöjen käyttöä suositaan. Keskeisistä välineistä Teams on kaupunkiorganisaatiossa laajasti käytössä ja sen käyttö on tullut valmennettaville päivittäisessä työssä tutuksi. Valmennuksen aikana muista käytössä olleista välineistä Miro nähtiin pääasiallisesti käyttökelpoiseksi ja sen perustoiminnallisuuksien katsottiin olevan helppoja omaksua. Osa haastateltavista piti Miron käyttöä sekavana ja olisi toivonut sen käyttöön laajempaa perehdytystä.

Minusta ne on hyviä edelleen, ja käytettävyys on tosi hyvä. Et mä ymmärrän jos oot läppärillä ja sulla ei oo esimerkiksi hiirtä käytössä ja vedät touchpadilla, niin sillo se käyttö vähän kangistuu. Mutta äkkiä ne oppii, että millä tekee mitään, että millä tartut ja millä zoomaat ja millä sitä ja tätä... Ja on ollu hirveen hyvä se, että on aina niinkun pohjustettu. Niille esimerkiksi joille Miro ei oo ollu tuttu ja niin edelleen, niin jo ennen sitä hankepäivää lähetettiin aineistoo, että tutustu tähän ja tuossa on tunnukset ja niin edelleen. Että voit käydä kokeilemassa, annettiin vähän vinkkejä. Mutta myös siellä hankepäivän sisällä, että siihen käytetään se 10 minuuttia, että päästään sisään kaikki, että nyt pitäis olla tämmönen näyttö. (H5)

Olinkohan joskus kerran sitä kokeillu, että ei todellakaan ollu mikään kauheen tuttu. Mutta hyvin opastettiin ja esitettiin. Ja sitten kun oltiin alussa vähän hukkassa, että missä kohti piti olla ja niin, mun mielestä se on toiminu hyvin. Ja sitten siinä on niinkun helppo ite osallistua ja laittaa niitä omia lippusia ja lappusia sinne, että tuota... Että on sen jälkeen kun tämä alko, niin on ollu pari

muutakin koulutuspäivää missä sitä on käytetty, niin mun mielestä se on semmonen hyvin näppärä. Alussa ehkä se ihmisiä vähän hämää, että hetkinen miten tää toimii. Mutta sitten kun sen tajuaa, niin se ei oo kauheen monimutkanen. (H9)

Etätoteutuksessa esiintyvät haasteet

Etätoteutuksessa esiintyvistä haasteista selkeimmin haastatteluissa esiin nousee keskittymisen haasteet ja ajatusten kohdentuminen omiin työtehtäviin. Etenkin kokonaisen päivän kestävässä valmennuksessa keskittymisen ylläpitäminen nähtiin haastavaksi. Tähän nähtiin merkitystä olevan työskentely-ympäristöllä ja osa haastateltavista koki, että valmennukseen osallistuminen on kannattavampaa omalla työpisteellä kuin esimerkiksi kotoa käsin. Houkutus ja paine omien työtehtävien hoitamiseen valmennuspäivän aikana koettiin korostuneesti etätoteutuksessa, kun taas läsnäolototeutuksessa fokuksen nähtiin pysyvän helpommin käsiteltävän aiheen ympärillä.

Toisaalta siinä on sitten semmosena haittapuolena ehkä semmonen, että saattaa siinä samanaikaisesti lähtee tekemään siinä jotakin muuta, jotakin konkreettista, sulla puhelin soi tai jotain tämmöstä juttua. Niin sitten siinä helposti haksahuttaa niin kun väärille poluille ja sitten se keskittyminen katoaa. (H3)

Ihmisten läsnäolo etäkokouksessa, niin sehän on ohutta. Tai se kokemus jää ohueksi... Minä varmaan oon sen verran vanhakantainenkin, että ihmisiä halua niinkun tavata. Että se sillä tavalla vähän niin kuin lässähtää, että sitten et saa kiinni ja ihmiset on vähä niin kuin harhautuneita muihinkin asioihin siellä etätoimipisteissään, kuin pelkästään siihen asioiden kehittämiseen tai asioiden eteenpäin viemiseen. (H7)

Etätoteutuksen luotettavuus ja tuki ongelmatilanteissa

Haastateltavien mukaan etätoteutusta pidettiin luotettavana ja toiminnaltaan pääasiallisesti varmana. Haastateltavat eivät ole kokeneet valmennuksen aikana merkittäviä haasteita etätoteutuksen toiminnan suhteen, vaan haasteet ovat olleet vähäisempiä, kuten väliaikaisesti huonosti toimiva ääni tai pätkivä kuvayhteys. Nämä haasteet eivät ole pitkäkestoisesti haitanneet valmennukseen osallistumista, vaan ovat korjautuneet usein käynnistämällä tietokone uudelleen, liittymällä Teams-kokoukseen uudelleen tai esimerkiksi ottamalla käyttöön kuulokkeet. Osalla haastateltavista on ilmennyt myös haasteita verkkoyhteyden epävakauden kanssa, mutta näissä tilanteissa haastateltavien arvion mukaan haasteet ovat johtuneet pääasiallisesti valmennettavan omasta sijainnista huonompien verkkoyhteyksien alueella. Haastateltavien mukaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin on reagoitu hankkeen

henkilöstön osalta nopeasti ja pohdittu ongelmaan ratkaisua siten, ettei valmennukseen osallistuminen häiriinny sen enempää kuin tilanteen ratkaiseminen on vaatinut. Vastauksissa nousi esiin myös muiden valmennettavien tarjoama vertaistuki Teamsin chatin kautta, jonka kautta on usein löytynyt ohje teknisten haasteiden ratkaisuun.

”Jossakin kerrassa taisi olla, että jollakin meidän niistä valmentajista oli tietokoneen kanssa ongelmia, että hän joutu sitä sitten ratkomaan. Jollakin osallistujista on ollu sitten, oon nähny että saattaa tippua pois linjoilta kesken kaiken. Mutta ne on sitten väistämättömiä, että aina saattaa olla jossain heikon verkkokuuluvuuden alueella... Ei oo sellaisia kokonaan toiminnan keskeyttäviä ongelmia ollut... Mutta aina joitakin Teamsin kanssa jotain teknisiä ongelmia, että ääni pätkii tai ei kuulu kunnolla, mutta ne on huomattu ja ne on sitten korjattu ja asia on sitten käyty selkeesti läpi. Että mitään ei oo kyllä jäänyt teknikan takia kyllä kuulematta. (H4)

Mun mielestä itse asiassa ei ainakaan itsellä ole. Jossakin vaiheessa oli tota jotakin ongelmaa niinkun äänten kanssa ja sillä tavalla, mutta pääsääntöisesti kaikki toimii niinkun tosi hyvin. En ainakaan itse koe, että että olisi mitenkään hankalaa. Niistä on päästy sitten ylite, että kyllä mä niinkun luotan. (H3)

Etätoteutuksen tehokkuus

Haastateltavien mukaan etätoteutuksen katsotaan yleisellä tasolla tukevan ajan sekä resurssien käytön tehokkuutta etenkin siten, että jokainen voi osallistua valmennukseen haluamastaan paikasta, eikä siirtymisiin tarvitse käyttää aikaa. Valmennuspäivien sisällä kokemukset ajan sekä resurssien käytön tehokkuudesta ovat kaksijakoisempia. Osa haastateltavista näkee, että etätoteutuksessa käsiteltävät asiat saadaan usein valmiiksi nopeammin ja näin ollen etätoteutuksen tukevan toiminnan tehokkuutta. Etätoteutuksen eduksi tehokkuuden näkökulmasta nähtiin mahdollisuus käyttää säästyvä aika esimerkiksi sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen. Osa haastateltavista näki, että etätoteutuksessa valmennuspäivien sisäistä ajankäyttöä voitaisiin tehostaa siten, että vähennettäisiin esimerkiksi päivien sisällä pidettäviä pidempiä taukoja ja tarpeen tullen mukautettaisiin aikatauluja. Näin voitaisiin vähentää valmennuspäivien sisälle muodostuvia pitkiä taukoja ja mahdollistaa esimerkiksi valmennuspäivän päättäminen suunniteltua aiemmin, mikäli kaikki suunnitellut tehtävät on saatu suoritettua valmiiksi.

Jos on jotain tälläisiä maanlaajuisia tilaisuuksia, niin ei tarvii käyttää aikaa paikan vaihtamiseen, vaan voidaan sekin aika käyttää hyväksi, mutta sen pitää siinä ottaa sitten ottaa tärkeesti huomioon se, että jos järjestää tämmöstä, niin se tauotus pitää olla kohdallaan... Että näissä se on hyvä,

säästetään kun ei tarvii ajella ympäri maakuntaa tai Suomen rajoja, ei tarvii tuhjata energiaa ja hiilijalanjäljen kannaltakin tämä on ihan loistava väline... Nämä pystytään tässä ajassa järjestämään ja ne tunnit mitkän sieltä säästyy, niin ne on sitten asiakaspalvelussa. (H1)

No yleensä saadaan nopeemmin käsiteltyä. En tiä onko se sitten siitä, että ihminen tiivistää sitä viestintäänsä, kun se ei voi siinä samalla heilutella käsiänsä ja puhua kaikkea muuta. Että kun se on vaan siinä ruudun välityksellä, niin ne on aika semmosia, oon huomannu että joskus on ehkä liikaakin aikaa varattu. Että jos jollekin ryhmäkeskustelulle joku 20 minuuttia, niin se voi siellä livenä mennä tosi helpostikin se 20 minuuttia. Mutta sitten tämmöissä etänä, niin ne tuntuu välillä ehkä vähän pitkiltä ne ajat. (H8)

Että se läsnäoleva pikkusen ehkä paremmin sitoo sen ihmisen siihen teemaan. Tokikin tänä päivänä monta kertaa sen huomaa, että kaikki istuu kokouksessa ja läppärit on auki, niin ties mitä ne tekee siellä läppärillä. Että sekkään ei aina takaa sitä. Että kyllä se sitten jollain tavalla kun mennään workshoppeihin ja pienryhmiin, niin se fyysinen tekeminen on ehkä tehokkaampaa kuin virtuaalisesti. (H7)

Etätoteutuksen saavutettavuus

Etätoteutuksen suureksi eduksi haastateltavat näkivät sen hyvän saavutettavuuden sekä sen mahdollistaman joustavuuden. Valmennuksen etätoteutuksen ja sen välineiden saavutettavuutta pidettiin hyvänä ja valmennuspäiviin osallistuminen onnistuu kotoa, omalta toimipisteeltä tai vaikkapa mökiltä käsin. Lisäksi valmennuspäiviin osallistuminen nähtiin helpoksi ja joustavaksi etätoteutuksessa esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa joutui poistumaan osaksi päivää. Haastateltavien mukaan valmennuksen omalla Teams-kanavalla on saatavissa laajasti valmennuksen materiaalia ja tietoa käsiteltäviin aiheisiin sekä valmennuksen etenemiseen liittyen. Valmennukseen liittyvän saavutettavuuden yhteydessä nousi esiin myös huomio, että valmennuksen henkilöstö on hyvin saavutettavissa ja mahdollisiin kysymyksiin reagoidaan ja vastataan nopeasti.

No minä oon itse asiassa osallistunut sekä että. Ja sitten kerran vielä sillein, että puolesta välistä päivää oon ollut mukana autossa matkustaessani ja pysynyt autosta käsin osallistumaan. Ja myös puheenvuoroja käytin, tai osallistuin keskusteluihin. (H2)

Sitten se, että kun huomaa että monella on kalenterit aika täynnä, että pystyy osallistumaan vaan puoleen päivään tai muuhun, tai sitten niin että sieltä

välillä kävi jossakin muussa palaverissa. Niin etänähän se onnistuu, että sitten sinä siirryt vaan siihen toiseen Teamsiin vaikka tunniksi ja tuut sitten takas. (H9)

Että jos tuolla hankkeen sivuilla, meidän omassa Teams-kanavalla laitat viestin ja kysyt jotain, niin minun mielestä siellä se keskimääräinen vastausaika on todella nopea. (H5)

Etätyöskentelyn osaamisvaatimukset

Haastatteluissa nousi esiin valmennuksen etätoteutuksen lisäämät tietotekniset osaamisvaatimukset. Osalle haastateltavista käytetyt välineet ovat jo entuudestaan tuttuja oman työn tai harrastuneisuuden myötä, mutta osa haastateltavista piti etätoteutukseen siirtymisen lisänneen merkittävästi heihin tietoteknisiä osaamisvaatimuksia. Välineiden käytön oppimisen kannalta katsottiin tärkeäksi, että niiden käyttöön saa riittävän perehdytyksen ja että niiden käyttöön muodostuu rutiinia toistojen ja useampien käyttökertojen kautta.

Se oli aluksi sellainen, että kaikki siinä joutui vähän, niin opettajat kuin muutkin, hyppäämään vähän pystymetsästä sitä tekemään, mutta niiden alkuhankaluuksien jälkeen kuvayhteys toimi hyvin ja äänet saatiin kuulumaan. Sitten kun jokainen on opetellu tätä asiaa, niin kyllä tämä toimii... Mutta tää tekniikka vaan vaatii sen, että sitä käytetään päivittäin ja säännöllisesti ja sitä harjoitellaan, ja niihin lisäominaisuuksiin tutustutaan ja sitä tehdään... Että harjoitellaan, harjoitellaan, harjoitellaan, niin kyllä me saadaan ihan hyviäkin juttuja aikaiseksi vielä. (H1)

6.5 Yhteenveto yhteistyökumppanille tuotetusta tiedosta

Tutkimuksen keskeiset tulokset on jaettu kahteen osioon: valmennuksen luoma arvo (kuvio 3) ja valmennettavien kokemus valmennuksesta (kuvio 4). Valmennuksen nähtiin tuottavan arvoa valmennettaville konkreettisen hyödyn, vertaisoppimisen ja monialaisuuden, sekä palvelumuotoiluosaamisen muodossa. Valmennettavat ovat oppineet ja omaksuneet uusia työvälineitä ja -menetelmiä, joita ovat voineet soveltaa omassa työtehtävässään. Valmennuksen kautta valmennettavat ovat myös saaneet uusia näkökulmia omaan työhön ja eri prosesseihin. Valmennus on myös tarjonnut hyvän mahdollisuuden kehittää oman organisaation toimintaa ja siihen kuuluvia prosesseja. Valmennuksen monialaisuuden nähtiin tukevan valmennettavien kokonaiskuvaa kaupungin tarjoamista palveluista. Valmennus on mahdollistanut myös verkostoitumisen ja toiminnan kehittämisen yli toimialarajojen, sekä toimivien käytänteiden ja osaamisen jakamisen sekä hyödyntämisen. Palvelumuotoiluosaamisen osalta tuloksissa korostui etenkin asiakasymmärryksen merkitys ja tarve sen

lisäämisestä osana kehittämistoimintaa. Yhteiskehittämisen tärkeyden korostui ja sen kautta nähtiin olevan mahdollista tuoda organisaatioissa piilevä osaaminen ja tieto hyötykäyttöön. Lisäksi kehittämistoiminnan visualisointi koettiin olennaiseksi tavaksi kehittää prosessien kuvaamista niin omassa organisaatiossa, kuin myös osana asiakasviestintää.

Valmennukseen osallistuneiden osaamisen kasvun nähtiin vaikuttavan myönteisesti kaupungin tuottamiin palveluihin. Tämän myötä valmennus tuottaa henkilöstön osaamisen kautta välillisesti arvoa myös kuntalaisille, joka aineistossa jakaantui digitaalisten palveluiden kehittämiseen, sekä palveluiden kehittämisen luomaan uuteen arvoon. Digitaalisten palveluiden kehittämisen kautta muodostuvan hyödyn nähtiin palveluiden digitalisoimisen tärkeydessä. Palveluiden digitalisoimisen nähtiin parantavan niiden saavutettavuutta, sekä lisäävän kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Palveluiden monikanavaisuus ja saavutettavuus nähtiin tärkeinä arvoina, joiden myötä asiakkaiden tulee olla mahdollista saada palvelua heille itselleen sopivimmalla tavalla. Kehitettävien palveluiden lähtökohtana asiakaslähtöisyyden nähtiin luovan kuntalaisille arvoa. Asiakaslähtöisissä palveluissa nähtiin korostuvan palveluiden helppokäyttöisyys. Monialaisen palveluiden kehittämisen nähtiin vähentävän siiloutumista ja tämä näkyy myös kuntalaisille parempana palvelukokemuksena.

VALMENNUKSEN LUOMA ARVO

Arvo valmennettavalle

Konkreettinen hyöty omaan työhön	Vertaisoppiminen ja monialaisuus	Palveluotoilun omaksuminen
<ul style="list-style-type: none"> Uusia työvälineitä ja menetelmiä joita voi hyödyntää omassa työssä Uusia näkökulmia esimerkiksi palvelujen pilotoinnin toteutukseen Mahdollisuus kehittää oman organisaation toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisuus kaupungin tarjoamista palveluista laajentunut Mahdollisuus verkostoitua ja kehittää yhteistyötä yli toimialarajojen Mahdollisuus hyödyntää muiden valmennettavien toimivia käytäntöjä sekä osaamista 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen hyödyntämisen lisääminen omassa työssä tarpeen Yhteiskehittämisellä organisaation piilevä tieto osaksi kehittämistoimintaa Visuaalisuuden hyödyntäminen prosessien kuvaamisessa

Välillisesti tuotettu arvo kuntalaiselle

Digitaalisten palveluiden kehittäminen	Kehitettävien palveluiden luoma arvo
<ul style="list-style-type: none"> Palvelujen digitalisointi tärkeä tavoite Digitalisointi edistää palvelujen niiden saavutettavuutta ja lisää kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia Asiakkaan tärkeää saada palvelu itselleen sopivimmalla tavalla 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaslähtöisyys palveluiden kehittämisen lähtökohta Palveluiden helppokäyttöisyys ja käytettävyys korostuvat Palveluiden kehittäminen yli organisaatorajojen poistaa siiloutuneisuutta ja parantaa kuntalaisen palvelukokemusta

Kuvio 3. Valmennuksen luoma arvo

Kokemus valmennuksesta-kokonaisuus jakaantui kolmeen osa-alueeseen: merkitykset valmennettavalle, valmennuksen keskeisiin piirteisiin, sekä etävalmennuksen digitaaliseen asiakaskokemukseen. Merkitykset valmennettavalle rakentuivat oman valmennusryhmän käsittelemän aiheen läheisyydestä ja siirrettävyydestä suhteessa omaan työhön. Käsiteltävän aiheen kosketuspintojen omaan työhön nähtiin vaikuttavan myös motivaatioon

valmennusta kohtaan joko sitä kohottavasti tai alentavasti. Uusien näkökulmien löytäminen omaan työhön tai käsiteltäviin aiheisiin sekä oman osaamisen ja organisaation toiminnan kehittäminen nähtiin mielekkäänä. Valmennuksella ei nähty olevan suoraa merkittävää yhteyttä työhyvinvointiin, tai ne merkitykset siihen koettiin vähäisinä. Valmennuksessa ja yleisesti digitaalisten palveluiden lisääntyessä henkilöstölle on muodostunut uusia osaamisvaatimuksia, jotka osa kokee kuormittavina. Digitaalisten menetelmien hallitseminen ja niiden käyttämiseen tottuminen näkyi myönteisenä suhtautumisena etätöskentelyyn sekä myös digitaalisten palveluiden käytön lisääntymiseen ja niiden kehittämiseen. Valmennuksen keskeisinä piirteinä korostui käsiteltävien aihealueiden ajankohtaisuus, joka kohotti valmennettavien motivaatiota valmennukseen osallistumiseen. Valmennettavat näkivät digitaalisia taitojen lähtötasoissa olleen eroja valmennettavien kesken, jonka myötä osa valmennettavista koki valmennuksen hitaan etenemisen olevan motivaatiota laskeva tekijä. Tuloksissa korostui valmennettavien välisen vuorovaikutuksen suuri merkitys ja sen toteutuneen parhaiten läsnäolototeutuksessa. Valmennuspäivien rakenteen ja toteutuksen nähtiin mahdollistavan uuden oppimisen ja luovan sille hyvät olosuhteet. Selkeimpien kehittämistarpeiden nähtiin liittyvän valmennuksen aikataulutukseen sekä valmennuksen lopullisen tavoitteen tämänhetkistä selkeämpään kuvaamiseen.

NÄKEMYS VALMENNUKSESTA

Merkitykset valmennettavalle	Valmennuksen keskeiset piirteet	Etätoteutuksen digitaalinen asiakaskokemus
<ul style="list-style-type: none"> Aiheen ja menetelmien siirrettävyys omaan työhön vaikuttaa mielekkyyden kokemukseen Uudet näkökulmat omaan työhön liittyen lisäävät mielekkyyttä Oman osaamisen ja organisaation kehittäminen mielekkästä Ei merkittävää yhteyttä työhyvinvointiin Valmennuksen myötä tullut uusia osaamisvaatimuksia, jotka voidaan kokea myös kuormittavina 	<ul style="list-style-type: none"> Valmennusryhmän aiheen siirrettävyydellä omaan työhön merkitys motivaation kokemukseen Käsiteltävien aiheiden ajankohtaisuus motivoiva tekijä Valmennuksen hidas etenemistähti voi heikentää motivaatiota Valmennuksen rakenne ja toteutus tukevat uuden oppimista Vuorovaikutus valmennettavien välillä keskeinen tekijä Vuorovaikutus toimivinta läsnäolototeutuksessa Kehittämistoiveena valmennuksen lopullisen tavoitteen konkreettisempi kuvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Etätoteutus soveltuu valmennukseen ja mahdollistaa tavoitteen mukaisen toiminnan Laitteistolla merkitys etätoteutuksen käytettävyyteen Etätoteutuksessa keskittymisen haasteet sekä harhautuminen omien työtehtävien pariin Etätoteutuksen saavutettavuus hyvä ja osallistuminen mahdollista joustavasti Etätoteutuksen valmennuspäivien aikana työskentely nopeampaa, mutta ajan sekä resurssien käyttöä voitaisiin myös tehostaa Tekniset haasteet olleet vähäisiä ja ongelmatilanteissa tuki on ollut nopeaa

Kuvio 4. Valmennukseen osallistuneiden henkilöstön jäsenten näkemykset valmennuksesta

Digitaalisen asiakaskokemuksen osalta korostuivat etätoteutuksen hyvä saavutettavuus sekä sen mahdollistava joustavuus, joka myös tukee toiminnan tehokkuutta. Etätoteutuksen nähtiin yleisesti mahdollistavan toiminnan tehokkuuden ja jopa lisäävän sitä, mutta

samanaikaisesti valmennuspäivien sisällä nähtiin olevan mahdollisuuksia myös ajankäytön ja resurssien hyödyntämisen parantamiseen. Etätoteutuksessa nähtiin suurimpina haasteina valmennukseen keskittymisen haasteet sekä mahdollisuudet harhautua omien työtehtävien pariin kesken valmennuspäivien. Valmennuksen ohjelmistojen ja välineiden käytettävyys koettiin hyväksi, mutta etenkin etätoteutuksessa valmennettavan käytössä olevat välineet vaikuttavat siihen merkittävästi.

7 Pohdinta ja arviointi

7.1 Tulosten tarkastelu

Valmennuksen luoma arvo valmennukseen osallistuneille nähtiin uusien menetelmien oppimisena ja sitä kautta konkreettisenä hyötynä omaan työhön. Aineistossa korostuu merkittävästi näkemys valmennuksen monialaisuuden ja sen kautta mahdollistuvan verkostoitumisen suuresta merkityksestä oman osaamisen lisäämiseksi. Tutkimuksen mukaan henkilöstöltä löytyy yleisesti halua oman osaamisen kehittämiseen, mutta työmäärä ja olosuhteet eivät mahdollista tätä toivotulla tavalla. Haastatteluissa nousi esiin, että suhtautuminen IDK-hankkeen valmennukseen oli yleisesti hyvin positiivinen ja se nähtiin hyvänä väylänä lisätä niin omaa osaamista, kuin myös kehittää omaa työtä. Vastaavanlaisia tuloksia on saatu Sitran (2020) toteuttamassa tutkimuksessa, jossa on selvitetty elinikäisen oppimisen toteutumista Suomessa. Kyselyn mukaan uuden oppimiseen suhtaudutaan yleisesti positiivisesti ja tärkeimpiä syitä oman osaamisen kehittämiseen ovat muuttuvassa maailmassa pärjääminen, oman hyvinvoinnin edistäminen, ihmisenä kasvaminen sekä halu kehittyä itseä kiinnostavissa asioissa. Tutkimuksen mukaan työelämässä oman osaamisen kasvattamiseksi merkittävimpänä tekijänä nähdään työskentely yhdessä toisten kanssa ja toisilta oppiminen. Ilmapiiiri työpaikoilla uuden oppimiseen on tutkimuksen mukaan yleisesti kannustava, mutta käytännössä omien työtehtävien hoitamisen lisäksi oman osaamisen kehittämiseen on hankala saada järjestettyä aikaa.

Yhteistyö ja verkostomainen työskentely eri tahojen välillä on edellytys digitaalisten ratkaisujen kehittämiseksi. Tämän toteuttamiseksi tulee luoda yhteisiä prosesseja sekä poistaa tarpeetonta hierarkiaa, luoda verkostomaisen työskentelyn toiminta- ja ohjaukselle sekä hyödyntää käytössä olevaa teknologiaa mahdollistamaan organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016c). Jauhiainen ym. (2017, 144.) mukaan monialainen yhteistyöosaaminen rakentuu henkilön kyvystä verkostoitua, sekä toimia yhteistyössä eri ammattikuntien edustajien kanssa sektori- ja toimialarajojen ylitse. Tärkeänä osana yhteistyöosaamisen muodostumiseen on myös ymmärrys moniammatillisesta työskentelystä sekä sille ominaisista työtavoista. Monialaisen yhteistyöosaamisen vaatimuksena on myös moniammatillisen kielen hallinta, joka mahdollistaa verkostoitumisen sekä vuorovaikutuksen eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Kehittämisen tapahtuessa monialaisena yhteistyönä, tuo jokainen osallistuva oman osaamisensa, toimintatapansa ja perinteensä mukaan prosessiin (Harjumaa ym. 2017, 36–37). Tutkimuksen tuloksissa nousee vahvasti esiin, että valmennuksen monialaisuuden nähtiin laajentaneen haastateltavien näkemystä kaupungin palveluntarjonnasta ja mahdollistanut uudenlaisen palveluiden kehittämisen hyödyntäen osaamista laajasti myös muilta toimialoilta. Monialaisen keskustelun myötä on havaittu, että

täysin eri toimialoilla voidaan kohdata samanlaisia haasteita ja keskusteluissa on pystytty jakamaan kokemuksia hyväksi havaituista menetelmistä ja keinoista vastata näihin haasteisiin.

Asiakslähtöisyys nähdään yleisesti tärkeänä lähtökohtana palveluiden kehittämiseksi sekä mahdollisten myöhempien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi. Olennaista olisi, että kehittämisprosessiin osallistui niin palveluita käyttäviä asiakkaita, kuin myös palveluiden tuotantoon osallistuvia toimijoita. Näin voidaan huomioida niin asiakkaiden tarpeet ja luoda lisää vaikuttamismahdollisuuksia niin asiakkaille kuin myös asiakasrajapinnassa työskenteleville. Mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa omaa työtä koskeviin suunnitelmiin ja päätöksentekoon nähdään olevan vahvassa yhteydessä työssä koettuun hyvinvointiin. Asiakkaiden osallisuutta voidaan toteuttaa myös välillisesti siten, että asiakkailta on kerättyä tietoa etukäteen, jolloin suuri vastuu ja päätäntävalta asiakkailta kerätyn tiedon hyödyntämisestä jää hallinnolle sekä henkilökunnalle. (Häyhtiö 2017, 1–3.) Valmennuksen luoman henkilöstön osaamisen kasvun nähtiin tuottavan myös välillistä arvoa kuntalaisille uudenlaisten ja laadukkaiden digitaalisten palveluiden tuottamisen myötä. Haastateltavat korostivat palveluiden kehittämisen kannalta asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen tärkeyttä. IDK-hankkeen toiminta nähtiin asiakslähtöisenä ja tärkeäksi piirteeksi nähtiin myös se, että siihen kuuluvaan kehittämistoimintaan on saatu mukaan henkilöstöä monelta organisaatioiden eri tasolta, joka luo paremmat edellytykset onnistuneelle palveluiden kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa valmennuksella ei nähty laajemmin olevan suoraa merkitystä haastateltavien työhyvinvointiin, mutta siinä nähtiin olevan selkeästi motivoivia sekä mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Digitalisaatio ja digitaalisten palveluiden kehittäminen nähtiin tärkeinä teemoina ja valmennuksessa käsiteltävien aiheiden ajankohtaisuus, sekä valmennukseen osallistumisen myötä tarjoutuva mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nousivat aineistossa selkeästi esiin tärkeäksi koettuina ominaisuuksina. Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja ymmärtäminen nähtiin tärkeänä, jotta palveluilla pystytään vastaamaan oikeaan tarpeeseen, sekä luomaan niistä asiakkaille helposti saavutettavia.

Jäkkö (2018, 48–55; 56–62) on tutkimuksessaan jakanut digitalisaatiotaidot kolmeen luokkaan: myönteinen asenne digitalisaatiota kohtaan, tieto- ja viestintäteknologiaosaaminen sekä laaja-alainen palvelukokonaisuusajattelu. Digitalisaatiotaitojen oppimista edistävät ja estävät tekijät koostuvat myöskin kolmesta osa-alueesta: asenteen merkitys, osaamisen tuen merkitys sekä osaamisen johtamisen merkitys. Torron (2017) mukaan digitalisaatio-osaamisessa korostuu avoimuus sekä myönteinen asenne uuden oppimista kohtaan. Lisäksi jokaiselta työntekijältä vaaditaan tiettyä teknologista perusosaamista ja ymmärrystä digitalisaation vaikutuksista asiakkaisiin ja omiin työtehtäviin. Asenne digitalisaatiota ja digitaalisten palveluiden hyödyntämisestä kohtaan näkyi myös tässä tutkimuksessa. Kaikki

haastateltavat tunnistivat etenkin etäyhteyksien, kuten Microsoft Teamsin, hyödyt omassa työssä ja näkivät niiden helpottavan omaa työtä tietyiltä osin. Asenteen digitalisaatiota kohtaan merkitys korostui sellaisten haastateltavien kohdalla, joiden omassa yksikössä on tuotettu digitaalisia palveluita jo pidemmän aikaa, tai jotka ovat muutoin koulutuksensa tai harrastuneisuuden puolesta digitaalisesti orientoituneita. Nämä henkilöt arvioivat omat tietotekniset taitonsa edistyneiksi ja pystyivät näkemään digitaalisten palveluiden hyödyntämiselle selkeitä väyliä omassa työssään myös nykyistä pidemmälle.

Tutkimuksen mukaan valmennuksen etätoteutuksen on nähty onnistuneen kokonaisuudessaan hyvin ja mahdollistaneen valmennuksen tavoitteen mukaisen uuden osaamisen muodostumisen. Valtaosan haastateltavista mielestä valmennuksen vuorovaikutus oli toimivaa etätoteutuksessa, vaikkakin parhaiten sen nähtiin toteutuneen valmennettavien ollessa fyysisesti samassa tilassa. Vuorovaikutus ja kasvokkaiset kohtaamiset valmennettavien välillä olikin yleisin tekijä, jota haastateltavat kertoivat kaipaavansa valmennuksen lähitoteutuksesta. Samansuuntaisia tuloksia on saatu FutuRemote- (Blomqvist ym. 2020, 4.) ja Miten Suomi voi- (Työterveyslaitos 2021.) tutkimuksissa, joiden mukaan suomalaiset ovat yleisesti ottaen sopeutuneet etätyöskentelyyn hyvin. Tutkimuksen mukaan etätyöhön tottumisen myötä tyytyväisyys etätyöskentelyyn on kasvanut ja etätyöskentelyn jatkamista haluavien määrä on kasvanut ainakin lyhyellä tarkasteluvälillä. Etätyöskentelyn jatkuessa pidempään ovat kuitenkin työkuorman kasvaminen ja kokemus työhyvinvoinnin alenemisesta alkaneet näkymään selkeämmin. Tutkimuksessa nousee esiin, että työn sosiaalisten kontaktien väheneminen on kasvattanut työntekijöiden kokemusta työtovereista erkaantumisesta. Teknologian ja etäyhteyksien kautta tapahtuva vuorovaikutus muiden kanssa on etätyöskentelyn alkuvaiheessa pystynyt ainakin osittain korvaamaan aiempaa kasvokkaista työpaikoilla tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta pidemmällä aikavälillä etätapaamisten korvaavat vaikutukset ovat kuitenkin vähentyneet.

Valmennuksen etätoteutuksen digitaalisen asiakaskokemuksen osa-alueista nousivat esiin selkeimmin valmennuksen tehokkuus, sekä sen hyvä saavutettavuus. Etätoteutuksen katsottiin lisäävän toiminnan tehokkuutta etenkin siten, että valmennukseen voidaan osallistua kotoa käsin, eikä se vaadi siirtymiä päivän aikana. Etätoteutuksen joustavuuden myötä valmennukseen ja työskentelyyn on voinut osallistua esimerkiksi mökiltä tai jopa matkustaessa. Tämän katsottiin mahdollistavan myös joustavan osallistumisen esimerkiksi puolikkaan päivän ajan, sekä myös omien työtehtävien suorittamisen valmennukseen osallistumisen lomassa. Omien työtehtävien hoitaminen nähtiin aineistossa niin positiivisena kuin negatiivisenakin puolena: osa koki, että sähköposteihin vastaaminen ja muu viestintä valmennuksen aikana ei ole häirinnyt valmennukseen osallistumista, kun taas osa koki tämän heikentävän niin omaa kuin myös koko valmennusryhmän toiminnan tehokkuutta.

Siirtymien ja työmatkojen puuttumisen lisäksi etätyöhön on katsottu liittyvän muitakin työskentelyn tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Etätyössä työympäristö on rauhallinen ja häiriötekijöitä sekä katkoksia on vähemmän verrattuna esimerkiksi avokonttoreihin tai monitoimitiloihin, joka mahdollistaa paremman keskittymisen omaan työhön. (Melin ym. 2020 29.) Laivolan ja Marstion mukaan (2021) etätyöskentelyn tehokkuuteen liittyy piirteitä, jotka voivat yksilöstä riippuen olla joko uhka tai mahdollisuus. Etätyöskentelyn mahdollistama joustavuus ja nopeat siirtymät vapaa-ajan ja työn välillä sopivat toisille, kun taas osalle nämä voivat hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa. Etätyöskentelyssä osalle keskittyminen on helpompaa kohdistaa omiin työtehtäviin, joka säästää niihin käytettävää aikaa, osan koikiessa tämän olevan etänä haastavaa, jolloin myös ajankäytön tehokkuus voi olla uhattuna.

7.2 Luotettavuus ja eettisyyden tarkastelu

Tutkimuksen kontekstissa eettisyys ja luotettavuus liittyvät tiiviisti yhteen. Eettisyys koskee tutkimuksen laatua ja kytkeytyy tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Tutkijan on huolehdittava siitä, että laadittu tutkimussuunnitelma on hyvä, valittu tutkimusasetelma on sopiva ja tutkimukseen liittyvä raportointi on tehty huolellisesti. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126–127; 132–133.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa on kirjannut Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet (2012), jonka tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja varmistaa, että siihen kohdistuvat loukkausyritykset käsitellään asiantuntevasti, oikeudenmukaisesti ja nopeasti. Ohjeen mukaan hyvän tutkimusetiikan mukaisesti tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä toimintatapoja. Tutkijan tulee toimia rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tiedon tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimuksen aikana tulee käyttää kriteerin mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinnan, tutkimuksen ja arvioinnin menetelmiä. Hyvään tutkimusetiikkaan kuuluu myös avoimuus ja vastuullisuus tulosten julkaisun yhteydessä. Tutkijan tulee huolehtia asianmukaisten tutkimuslupien hankkimisesta sekä noudattaa aineistojen tallentamisessa tieteelliselle toiminnalle soveliaita tapoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu toistuvasti pohtimaan ja arvioimaan tekemiään ratkaisuja ottaen samalla kantaa esimerkiksi tekemänsä analyysin kattavuuteen sekä tutkimuksensa luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 208.) Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen aineiston laadusta. Haastatteluaineiston laatua ja näin ollen myös luotettavuutta voidaan parantaa laatimalla haastattelurunko huolellisesti sekä johdonmukaisella toiminnalla tutkimusprosessin eri vaiheissa. Haastatteluiden ja tallennusten äänenlaatu vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen, joten aineiston

tallennuksessa käytettävän laitteiston toimivuus on syytä varmistaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185.) Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti ja tähän valintaa tulee kiinnittää huomiota, sillä väärät valinnat voivat johtaa vääristyneeseen tutkimustulokseen. Haastateltavien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon ja olla osuva tutkittavan aiheen kannalta (Kananen 2014, 95–98.)

Tutkimuksen aineisto keruu toteutettiin haastattelemalla yhdeksää IDK-hankkeen valmennukseen osallistunutta Kuopion kaupungin työntekijää. Tutkimuksessa ei käsitelty tai kerätty lainkaan henkilötietoja, eikä Kuopion kaupunki ole edellyttänyt tutkimusluvan hakeamista. Haastateltavien valinta toteutettiin siten, että jokaisesta valmennuksen pienryhmästä arvottiin yksi haastateltava. Lisäksi haastateltavien joukkoon arvottiin kolme valmennuksen keskeyttänyttä henkilöä. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja jokainen haastateltava kontaktoitiin henkilökohtaisesti siten, että haastateltavat eivät ole olleet tietoisia toisten henkilöllisyyksistä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava kuvaus valmennukseen osallistuneista ja välttämään tilannetta, jossa jokin yksittäinen valmennusryhmä olisi aineistossa yliedustettuna suhteessa muihin ryhmiin. Arpomalla haastateltavat valmennusryhmien sisältä pyrittiin nostamaan esiin myös sellaisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä, jotka eivät muutoin välttämättä olisi ilmoittautuneet ensimmäisten joukossa vapaaehtoisiksi haastatteluun. Päätös valmennuksen keskeyttäneiden ottamisesta mukaan tutkimukseen tehtiin sen seurauksena, että tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa myös sellaisista tekijöistä, jotka mahdollisesti on koettu valmennuksen laadun, toteutustapojen tai menetelmien kannalta heikkoina, epämielittävänä tai ovat muutoin mahdollisesti johtaneet valmennuksen keskeyttämiseen.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa on kerätty tietoa IDK-hankkeen valmennukseen osallistuneiden näkemyksistä valmennuksella saavutetusta arvosta, sekä etätoteutuksen soveltumisesta valmennukseen. Hankkeen päämääränä on alusta alkaen ollut lisätä henkilöstön digitalisaatio-osaamista, mutta koronavirus-pandemian aiheuttamat mullistukset koko yhteiskunnassa ovat korostaneet entisestään hankkeelle asetetun tavoitteen tärkeyttä. Hankkeen aloitus aikana ennen koronavirus-pandemiaa on luonut tilanteen, jossa sen aikana on niin yksityisellä kuin myös kunnallisella sektorilla otettu suuria harppauksia digitaalisten palveluiden kehittämisessä sekä digitaalisten välineiden hyödyntämisessä osana päivittäisiä työtehtäviä. Hankkeen tuottamien hyötyjen ja uuden osaamisen arvioiminen pidemmällä aikavälillä tarjoaa jatkotutkimusaiheen, sillä kuten aineistossa nousi selvästi esiin, digitalisaatio vaikuttaa tällä hetkellä kaikkiin Kuopion kaupungin työntekijöihin toimialasta ja toimintasektorista riippumatta.

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin valmennuksen ollessa noin puolivälissä, aineistossa kehitysehdotuksena nousi useamman haastateltavan puolesta esiin hankkeen ja valmennuksen lopullisen päämäärän konkretisoiminen. Tämän puolesta olisi mielenkiintoista selvittää myöhemmällä tutkimuksella sitä, kuinka hankkeen aikana toteutetut palvelutuotantokokeilut ovat siirtyneet todelliseen palveluvalikoimaan, sekä myöskin miten valmennuksen aikana hankittu uusi osaaminen monialaisten digitaalisten palveluratkaisujen toteuttamisesta on saatu juurrutettua osaksi Kuopion kaupungin toimintatapoja. Hankkeessa toteutetuilla palvelutuotantokokeiluilla on pyritty muuan muassa parantamaan palveluiden saatavuutta kuntalaisille ja parantamaan heidän vaikutusmahdollisuuksiansa, joten olisi tärkeää selvittää myös kuntalaisten kokemuksia uusista palvelumuodoista niiden varsinaisina loppukäyttäjinä.

Lähteet

- Ahonen, O. 2020. Opiskelijan osaamisen arviointimittarin kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisten palvelujen monialaisessa kontekstissa. Väitöskirja. Viitattu 19.5.2021. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21769/urn_isbn_978-952-61-3295-2.pdf
- Ahonen, O., Kinnunen, U., Kouri, P., Liljamo, P. & Saranto, K. 2016. Sähköisten terveyspalvelujen strategia hoitotyöhön – nyt on sen implementoinnin aika. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 8 (4), 231–233. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/60200>
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2000. Remote Work in Finland during the COVID-19 Pandemic. Results of a Longitudal Study. FutuRemote tutkimuskonsortio. Viitattu 30.1.2022. Saatavissa: <https://codigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/remote-work-in-finland-during-the-covid-19-pandemic.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tukijalle. 2015. 27-44.
- Euroopan unioni. 2006. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 december 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC). Viitattu 9.1.2022. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>
- Ferrari, A. 2013. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. European commission. JRC SCIENTIFIC AND POLICY REPORTS. Viitattu 8.1.2022. Saatavissa: <http://digcomp.org.pl/wp-content/uploads/2016/07/DIGCOMP-1.0-2013.pdf>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus- Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Günther, K & Hasanen, K. Johdanto. Tutkimuksen kulku. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2022. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Harjumaa, M., Laukkanen, M., Leväsluoto, J., Lähteenmäki, J., Nuutinen, M. & Talja, H. 2017. Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 32/ 2017. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160259/Tekem%c3%a4ll%c3%a4_oppii_%20kokeilukulttuurista_vauhtia_sosiaali-ja_terveyspalveluiden_uudistamiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Häyhtiö, T. 2017. Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla? KAKS- kunnallisan kehittämissätiö. Kunnallisan kehittämissätiön Julkaisu 4. Toinen versio. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla_toinenversio.pdf

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Ilomäki, L., Kantosalo, A. & Lakkala, M. 2011. What is digital competence? In Linked portal. Brussels: European Schoolnet. Viitattu 8.1.2022. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154423/Ilomaki_et_al_2011_What_is_digital_competence.pdf

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Hämäläinen, S., Hietanen, A., Nykänen, J., Hämäläinen, J., Franssila, P., & Tikkanen, K. 2020. The competences of eProfessionals to use in social and health care. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 12(2), 93–104. Viitattu 22.3.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.23996/fjhw.85401>

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouksista ja osaamistarpeista. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 9 (2-3), 136-147. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/61002>

Juhila, K. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2022. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>

Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan-digiloikka-net.pdf>

Jäkkö, M. 2018. Digitalisaatio-osaaminen terveysalalla. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Metropolia-ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151531/Jakko_Marika.pdf?sequence=1

Kallio, A. Litterointi. Teoksessa: Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/#Miten-tarkka-litteraation-tulee-olla>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kivivasara, S., Kallela, J. & Pellikka, R. 2017. Hyvän hallinnon ja kyvykkyyksien tärkeydestä digitalisaatiossa. Valtiovarainministeriön julkaisu 4 /2017. Viitattu 9.1.2022. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79169/Hyvan%20hallinnon%20ja%20kyvykkyyksien%20tarkeydesta%20digitalisaatiossa%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42-59.

Koivisto, S. 2020. Tutkimus ja kehittäminen. Soveltava tutkimus johdattaa koronavuodesta uuteen alkuun. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.1.2022. Saatavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/soveltava-tutkimus-johdattaa-koronavuodesta-uuteen-alkuun/#d5fe494e>

Koppa. 2015. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kuopion kaupunki. Kuopion strategia vuoteen 2030. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/strategia>

Laivola, T. & Marstio, T. 2021. Etätyö vaatii yhteisiä pelisääntöjä. eSignals PRO. Viitattu 30.1.2022. Saatavissa: <https://esignals.fi/pro/2021/05/11/etatyo-vaatii-yhteisia-pelisaantoja/#7e96bfef>

Liiri-Forsberg, M. 2017. Miten digitaalisia palveluja voidaan kehittää hyvinvointi- ja terveys- tuotteiden kaupan alueella. Laurea-ammattikorkeakoulu, YAMK opinnäytetyö. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132073/Liiri-Forsberg_Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. 3. painos. Helsinki.

Melin, H., Turja, T. & Krutova, O. Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakauskirja 3/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.2.2022. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162481/31487753_TEM_tyopoliittinen_3_2020.pdf

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu- yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20-41.

Rantala, K. 2018. Professionals in Value Co-Creation through Digital Healthcare Services. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58224/978-951-39-7454-1_v%c3%a4it%c3%b6s15062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. a. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html

Sauni, R. (toim.) 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030 - turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sitra. 2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 -kyselyn tulokset. Helsinki: Sitra. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/elinikainen-oppiminen-suomessa-kysely>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016a. Digitalisaatio muuttaa maailmaa. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 5.2.2022. Saatavissa: <https://verkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-41>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016b. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016c. Digitalisaation edellytykset. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa: <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-73>

Sote-uudistus. 2021a. Palvelujen kehittäminen. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/palvelujen-kehittaminen>

Sote-uudistus. 2021b. Mikä sote-uudistus? Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

Terveysteknologian Liitto ry – FiHTA. Digitalisointi uudistaa terveysteknologian teollisuuden. Julkaisussa: Terveysteknologia-Healthtech from Finland 2016. Viitattu 5.2.2022. Saatavissa: https://issuu.com/terveysteknologia2016/docs/terveysteknologia_2016_020616

Tilastokeskus. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html#tab2

Torro, H. 2017. Digiosaaminen ja kyvykkyydet ovat tie hyvään hallintoon. Valtiotyönantaja 3/2017. Viitattu. 9.1.2022. Saatavissa: <https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/131/article-18536>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos. 2021. Miten Suomi voi? Viitattu 4.2.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Valtiovarainministeriö. 2019. Digitaalinen Suomi- yhdenvertainen kaikille. Digi arkeen- neuvottelukunnan toimintakertomus. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019: 23. Viitattu 5.2.2022. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161486/VM_2019_23_Digitaalinen_Suomi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. 2021. Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020-2023. Toimintasuunnitelma 2021. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/30029448/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2021.pdf/5cdfa466-afd9->

[5175-9139-46958d4526c8/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2021.pdf?t=1614692585521](https://www.vuori.fi/5175-9139-46958d4526c8/Digiohjelman+toimintasuunnitelma+2021.pdf?t=1614692585521)

Valtiovarainministeriö a. Julkishallinnon digitaaliset palvelut. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa: <https://vm.fi/sahkoiset-palvelut>

Valtiovarainministeriö b. Digitaalisten palvelujen ensisijaisuus. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa: <https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus>

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2022. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Zemblyte, J. 2015. The Instrument for Evaluating E-Service Quality. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/286542729_The_Instrument_for_Evaluating_E-Service_Quality

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

TEEMAT:

1. Valmennus ja sen hyödyt

- Hyödyt omaan työtehtävään
- Valmennuksen tekijät, jotka tukevat tai haittaavat uusien asioiden omaksumista
- Valmennuksen motivoivat tai motivaatiota heikentävät tekijät
- Valmennuksen monialaisuus ja vertaisoppiminen
- Työhyvinvointi
- Työn mielekkyys

2. Palvelumuotoilun menetelmien omaksuminen

- Palvelumuotoilun keinojen soveltuvuus valmennuksessa ja oman työn kehittämisessä
- Yhteiskehittäminen
- Asiakasymmärrys
- Visuaalisuus
- Iteratiivisuus

3. Kokemus valmennuksen etätoteutuksesta

- Itselle parhaiten sopiva toteutusmuoto ja perustelut
- Kokemus etätoteutuksesta
- Etätoteutuksen menetelmät, työkalut ja välineet
- Etätoteutuksen tekijät, jotka edistävät tai estävät uuden oppimista?

4. Digitaalinen asiakaskokemus palvelun laadun näkökulmasta

- Luotettavuus ja varmuus
- Saavutettavuus ja sisällöllisyys
- Käytettävyys
- Tarpeisiin vastaavuus ja toimivuus
- Tehokkuus
- Kattavuus ja yksilölliset tarpeet

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Hei!

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Digitaaliset ratkaisut- koulutusohjelmassa. Olen aloittamassa opinnäytetyötä IDK-hankkeeseen. Opinnäytetyössä tavoitteenani on selvittää haastatteluiden kautta hankkeen käytännönläheiseen palvelumuotoiluvalmennukseen osallistuneiden näkemyksiä valmennuksesta sekä tuottamasta hyödystä omaan työhön. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka valmennus on onnistunut etätoteutuksena. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesän 2021 aikana yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluiden arvioitu kesto on noin 30 minuuttia. Haastatteluajat voidaan sopia joustavasti sinun aikataulusi mukaisesti.

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja oman osallistumisen voi peruuttaa missä vaiheessa tahansa. Haastattelut tallennetaan ja niiden aikana kerätyt tiedot tullaan käyttämään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön. Kaikki vastaukset säilyvät luottamuksellisina ja haastatteluissa en kerää henkilötietoja, joten kaikki vastukset kirjataan opinnäytetyöhön anonymisti sekä ilman tunnistetietoja. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Valmistunut ja hyväksyty opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseus.fi-palvelussa.

Jos sinulla herää opinnäytetyöhöni liittyen kysymyksiä, otathan minuun yhteyttä sähköpostitse. Vastaan mielelläni kysymyksiin ja annan lisätietoa opinnäytetyöhöni liittyvistä asioista.

Yhteystiedot

Heikki Ryyänen, sosionomi AMK, YAMK-opiskelija

heikki.ryynanen@student.lab.fi

Liite 3. Esimerkki aineiston analyysistä

ALALUOKKA

YLÄLUOKKA

Valmennus ei ole tukenut omaa työtä Valmennus tukenut omaa työtä Vertaisoppiminen Monialaisuuden merkitys Palvelumuotoilun omaksuminen	Valmennuksen tuottama hyöty yksilölle
Valmennuksen kehityshankkeet luovat uutta arvoa Digitaalisten palveluiden kehittäminen	Valmennuksen tuottamat hyödyt kuntalaisille
Motivoivia tekijöitä Motivaatiota heikentäviä tekijöitä Oppimista tukevia tekijöitä Oppimista haittaavia tekijöitä Vuorovaikutus lähitoteutuksessa Mieluisin toteutustapa Valmennuksen kehitystarpeita	Olellaisia piirteitä valmennuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta
Valmennuksen merkitys työn mielekkyyteen Valmennuksen merkitys hyvinvoinnille Valmennuksen vaatimuksia	Merkitykset valmennettavalle
Etätoteutuksen soveltuminen valmennukseen Etätoteutuksen välineiden käytettävyys Etätoteutuksessa esiintyvät haasteet Etätoteutuksen luotettavuus ja varmuus Etätoteutuksen tehokkuus Tekniset haasteet valmennuksessa Tuki ongelmatilanteissa Etätoteutuksen saavutettavuus Etätyöskentelyn osaamisvaatimukset Vuorovaikutus etätoteutuksessa	Valmennuksen digitaalinen asiakaskokemus

YLÄLUOKKA

PÄÄLUOKKA

Valmennuksen tuottama arvo valmennettavalle Valmennuksen tuottamat hyödyt kuntalaisille	Valmennuksen luoma arvo
Merkitykset valmennettavalle Olellaisia piirteitä valmennuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta Valmennuksen digitaalinen asiakaskokemus	Kokemus valmennuksesta