

Tanja Oikkonen

# Espeen kaupungin suomen kielen koulutuspalvelun kehittäminen

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan johtaminen ja  
kehittäminen

Syksy 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Oikkonen Tanja

**Työn nimi:** Espoon kaupungin suomen kielen koulutuspalvelun kehittäminen

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

**Asiasanat:** Palveluiden arvo, palveluiden johtaminen, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Espoon kaupungin suomi toisena kielenä (S2) kielikoulutuspalvelua kieliverkkokoulukokeilun kautta. Työn tarkoituksena on kuvata asiakkaan S2-koulutuksen verkkoympäristön palvelupolkua ja kokemuksia siitä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita. Espoon konsernihallinnon henkilöstöyksikön (HR) on tärkeä tukea kielitaidon kehittämistä, koska hyvä kielitaito takaa henkilöstölle paremmat mahdollisuudet toteuttaa perustehtävänsä ja edetä tyūrallaan. Monipuolisella kielikoulutustarjonnalla Espoo pyrkii parantamaan työvoiman saatavuutta.

Espoon kaupungilla alkoi S2-koulutukseen liittyvän kokeilun valmistelu loppuvuonna 2022. Kieliverkkokoulupalvelu hankittiin ulkoiselta palveluntuottajalta ja sen sisältö rajattiin kokeilussa varhaiskasvatuksen ja koulunkäyntiohjaajien ammatteihin. Kokeilun kestoksi oli määritelty kuusi kuukautta. Tutkimuksen kohdeyryhmänä olivat verkkopalvelua käyttäneet kielikoulutusten asiakkaat, ja kokeilun valmistelussa mukana olut työryhmä sekä kaupungin asiantuntijoita. HR:n koordinoimaan valmistelutyöryhmään kuuluivat ulkoinen palveluntuottaja, S2-opettajia sekä kaupungin tulosyksiköiden asiantuntijoita perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen aloilta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodologialtaan työ oli konstruktiiivinen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelman ratkaisemiseen aiemman teoreettisen tiedon pohjalta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan palvelulähtöistä ajattelua, palveluiden arvoa ja johtamista sekä asiakaskokemusta, sen johtamista ja mittaamista. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden ja työpajojen avulla. Aineiston keräämisen työkaluina käytettiin palvelupolkua (customer journey map) ja Service Blueprintiä. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen mukaan asiakkaat ja työryhmä suhtautuivat hyvin myönteisesti kieliverkkokouluun. Opinnäytetyön keskeisimpänä tuotoksena on asiakaskokemuksiin ja teoriaan pohjautuvat suositukset kieliverkkokoulun asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kehittämistoimenpiteet tukevat palvelun johtamista ja kehittämistä sekä lisäävät asiakkaiden palvelulle antamaa arvoa.

Suosittelun lähtökohtana oli kieliverkkokoulukokeilun jatkaminen. Suositusten aiheiksi nousivat kieliverkkokoulun asiakasymmärryksen ja -kokemusten lisääminen, viestinnän kehittäminen sekä HR:n että palveluntuottajan osalta, verkkokoulun toiminnallisuuksien ja opiskelumateriaalin sisällön kehittäminen, yhteiskehittämisen hyödyntäminen palvelun kehittämisessä, palvelukokemuksen ja -lupauksen määrittely sekä asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen.

## Abstract

**Author:** Oikkonen Tanja

**Title of the Publication:** Development of the Finnish language education service of the city of Espoo

**Degree Title:** Master of Business Administration, Business Management and Development

**Keywords:** Value of services, service management, customer experience, customer experience management and measurement

The objective of this thesis is to develop S2 (Finnish as a second language) support Espoo city offers for its employees. The purpose of the work is to map the employee's (customer's) service path and experiences in an online learning environment and to evaluate its suitability as a part of language support service. HR's target is to support the learning and development of Espoo city employees who are not native Finnish speakers. Adequate language skills are essential in performing one's duties and guarantee better career opportunities. Through language support Espoo also aims to attract more employees especially to areas which are short of staff.

Espoo city first started to plan for an online language learning service in the end of 2022. An external service provider was selected, and the duration of the trial was defined as six months. Service target group was those employees, who already used language learning services. Contents to be developed were mainly directed at early childhood education and school employees. The target group of this study are the employees who use the online learning service, HR and the project group, which consisted of stakeholders: external service provider, S2-teachers, specialists from city's departments and HR.

The thesis was carried out as a qualitative study and used constructive approach as research methodology. Constructive research aims to solve a practical problem based on previous theoretical knowledge. The theoretical framework includes service-oriented thinking, managing and valuating services as well as customer experience and managing and measuring customer experience. The research material was collected through interviews and workshops. Customer journey mapping and Service Blueprint were used as tools for data collection. The data were analyzed using content analysis.

The study found that the customers and project had a very positive attitude towards the online learning service. The main output of the thesis is recommendations based on customer experiences and theory for developing the customer experience of the online language school. Development measures support the management and development of the service and increase the value customers give to the service.

The starting point of the recommendations is the continuation of the online language school experiment. The topics of the recommendations were increasing the customer understanding and experiences of the online language school, developing communication for both HR and the service provider, developing the functionalities of the online school and the content of the study material, utilizing co-development in service development, defining the service experience and promise, and the continuous development of the customer experience.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	3
2.1	Toimintaympäristön muutokset ja Espoon kaupungin strategiset tavoitteet .....	3
2.2	Tutkimusaiheen kuvaus.....	6
3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	8
4	Konstruktivistinen tutkimus kehittämistoiminnan metodologiana .....	9
4.1	Konstrukttiivinen case-tutkimus.....	9
4.2	Konstrukttiivisen tutkimuksen vaiheet.....	11
4.3	Käytettävät tutkimus-, kehittämis- ja analysointimenetelmät .....	13
4.3.1	Teemahaastattelu .....	13
4.3.2	Työpaja .....	14
4.3.3	Sisällönanalyysi.....	15
5	Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen .....	18
5.1	Palvelulähtöinen ajattelu .....	20
5.1.1	Palvelun arvon syntyminen .....	21
5.1.2	Palveluiden johtamisesta .....	22
5.1.3	Palvelukokemus asiakkaan arvon näkökulmasta .....	23
5.2	Asiakaskokemuksen määrittelyä .....	25
5.3	Asiakaskokemuksen rakentuminen organisaation näkökulmasta .....	26
5.4	Asiakaskokemus palvelupolkuna.....	29
5.5	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	32
5.6	Asiakaskokemuksen mittaamisesta .....	36
5.7	Asiakaskokemuksen mittareita .....	38
6	Tutkimuksen toteutus.....	41
6.1	Tutkimuksessa käytettyjä työkaluja .....	42
6.2	Tutkimuksen aineiston keruu .....	43
6.2.1	Asiakkaiden haastattelut.....	44
6.2.2	Asiantuntijaryhmän kokoukset ja työpajat .....	45
6.3	Aineistojen analyysi.....	46

6.4	Tutkimuksen tulokset .....	47
6.4.1	Palvelupolun vaiheet ja asiakkaan tavoite .....	48
6.4.2	Asiakkaiden kokemukset .....	51
6.4.3	Kohdatut haasteet ja odotukset jatkolle .....	56
6.4.4	Yhteenveto asiakkaiden haastatteluista .....	60
6.4.5	Asiantuntijaryhmän näkemykset .....	61
7	Johtopäätökset .....	68
8	Pohdinta .....	76
8.1	Luotettavuus ja tulosten hyödynnettävyys .....	77
8.2	Eettisyys .....	80
8.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen .....	81
8.4	Jatkotutkimuksen aiheet .....	83
	Lähteet .....	84
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Jokaisen organisaation tavoitteena on menestyä. Julkisella sektorilla ei tavoitella voittoa yksityis- sektorille tyypilliseen tapaan, mutta Virtasen ja Stenvallin (2019, 99) mukaan myös julkisella sektorilla tulee tähdätä kilpailukyvyn parantamiseen. Laadun johtamisella turvataan kilpailukyky työnantajana. Kilpailukykyinen organisaatio voi tarjota henkilöstölleen erinomaisen työskentelyilmapiirin, -olosuhteet ja mielekkäitä tehtäviä. Organisaation menestyminen edellyttää nykyään yhteistyötä ja verkostoja. Kunnan palveluja järjestetään yhä enemmän ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakkaiden odotukset palveluita kohtaan muuttuvat yleisten palvelukehityksen mukaan, joten kunnan on seurattava aikaansa ja kehitettävä palveluitaan. Kunnan sisäinen palvelutarjonta voidaan nähdä kilpailuetuna työntekijöiden houkuttelevuuden näkökulmasta.

Organisaation tavoitteena on luoda sellaista, mikä tuottaa asiakasarvoa. Palveluja kehittävien organisaatioiden menestymisen edellytys on saada osaamisesta ja uusista ideoista kasvua ja vahvistusta toimintaansa. Asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa kehitetään asiakasymmärryksen ja innovaatioiden johtamisen sekä toiminnan kehittämisen kautta. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Digitalisaatio antaa organisaatioille runsaasti mahdollisuuksia kehittää toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Se tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia vanhojen rinnalle ja uudistaa prosesseja uusilla työvälineillä. Digiajan asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista, jota edistää nopeat kokeilut. Onnistuminen toiminnan digitalisoinnissa edellyttää kehittämistyön lähtemistä asiakkaiden tarpeista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 233–235.) Asiakas ei aina tunnista palveluprosessin haasteiden syitä, olemassa olevia mahdollisia ratkaisuja, eikä välttämättä osaa puhua tarpeistaan. Kun palveluorganisaatiolla on oikeanlaista asiakasymmärrystä, se etsii proaktiivisesti haasteisiin vastauksia ja hyödyntää sitä päätöksenteossa. (Arantola & Simonen 2009, 3–6.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Espoon kaupungin S2 (suomi toisena kielenä) koulutuspalvelua osaamisen kehittämisen palveluna. Työn tarkoituksena on kuvata asiakkaan S2-koulutuksen verkkoympäristön palvelupolkua ja kokemuksia siitä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita. HR:n on tärkeä tukea kielitaidon kehittämistä, koska hyvä kielitaito takaa henkilöstölle paremmat mahdollisuudet toteuttaa perustehtävänsä sekä edetä urallaan. Monipuolisella kielikoulutustarjonnalla Espoo pyrkii parantamaan työvoiman saatavuutta.

Opinnäytetyön rakenne noudattaa konstruktivisen tutkimuksen vaiheita. Luvussa 2 esitellään työn lähtökohtia, luvussa 3 työn tavoite ja tarkoitus, luvussa 4 kuvataan konstruktivisen tutkimus metodologiana sekä opinnäytetyön vaiheet, tutkimuskysymykset, aineistot ja niiden analyysimetelmät sen vaiheiden kautta. Luvussa 5 avataan tutkimuskysymyksiin liittyvää teoriataustaa, luvussa 6 kuvataan käytännön tutkimus- ja kehittämistyö ja sen tulokset. Tutkimuksen konstruk tio, suositukset kieliverkkokoulun jatkotoimille, esitetään johtopäätökset-luvussa. Luvussa 8 poh ditaan tutkimuksen luotettavuutta, tulosten hyödynnettävyyttä, eettisyyttä, opinnäytetyönteki jän asiantuntijuuden kehittymistä sekä jatkotutkimuksen aiheita.

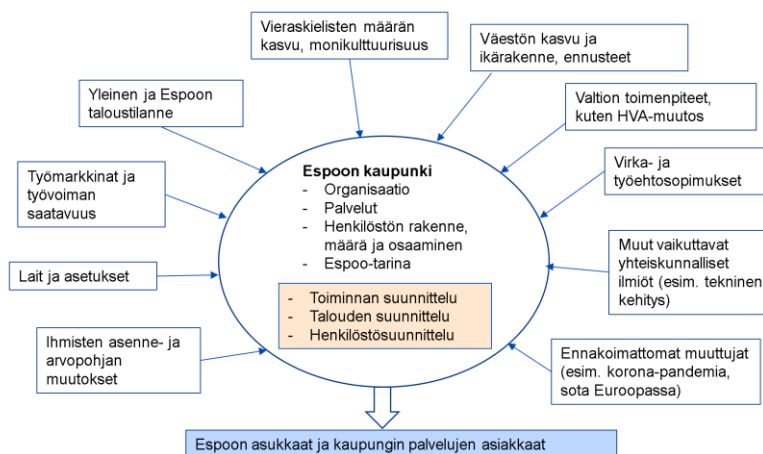
Tutkimusaihetta tarkastellaan asiakaslähtöisten palveluiden ja asiakaskokemuksen johtamisen viitekehyksistä. Näiden myötä käsitellään palveluiden arvoa ja palvelukokemuksen rakentumista sekä selkiytetään keskeisiä asiakaskokemuksen mittareita. Näkökulmat on valittu työn lähtökoh diksi opinnäytetyön tutkinnon tavoitteet ja opiskelijan osaamisen vahvistaminen työn aiheeseen huomioiden. Nämä ovat aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan keskeisiä viitekehyksiä, joilla aiheen kehittämistyötä voidaan tarkastella ja toteuttaa. Työn keskeisiä käsitteitä ovat palveluiden arvo, palvelujohtaminen, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaami nen. Nämä käsitteet avataan luvussa 5.

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyöntekijä työskentelee Espoon kaupungin konsernihallinnon henkilöstökehittämisen vastuualueella (jatkossa HR) asiantuntijana. Espoo on Suomen toiseksi suurin kunta (Espoon kaupungin strategia 2021–2025). Espoon kaupungilla on henkilöstöä n. 10 000, josta muuta kuin äidinkieltään suomen- tai ruotsinkielisiä on n. 900. Henkilöstökehittämisen vastuualue on osa konsernihallinnon henkilöstöyksikköä, joka vastaa henkilöstövoimavaran johtamisen tuesta, henkilöstöhallinnon toimintamallista, työterveyshuollosta ja keskitetyistä henkilöstöhallinnon palveluista. Vastuualueen tehtävä on tukea Espoon johtoa, esihenkilöitä ja henkilöstöä johtamisen, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä Espoon strategian mukaisesti.

### 2.1 Toimintaympäristön muutokset ja Espoon kaupungin strategiset tavoitteet

Menestyvän organisaation strategisessa johtamisessa on huomioitava toimintaympäristön muutoksia. Sisäiset muutokset liittyvät organisaatioon, prosesseihin ja henkilöstöön. Ulkoisia muutostekijöitä ovat mm. poliittisten, ekologisten ja taloudellisten muutosten lisäksi mm. trendit, megatrendit ja heikot signaalit. (Sivonen & Pouru 2014, 35.) Kuva 1 esittää Espoon kaupungin toimintaympäristöstä nousevia tekijöitä organisaation, palveluiden, henkilöstön rakenteen, määrän ja osaamisen ja strategian näkökulmasta.



Kuva 1. Espoon kaupungin toimintaan vaikuttavia tekijöitä (Espoon sisäinen materiaali)

Sitran vuoden 2020 megatrendejä olivat esim. ekologinen jälleenrakennuksen kiireellisyys, väestön moninaistuminen, verkostomaisen vallan voimistuminen, teknologian sulautuminen kaikkeen (digitalisaatio, robotisaatio) ja talouden suunnan hakeminen (Dufva 2020, 2–3, 9–10). Nämä kaikki näkyvät myös Espoon strategian päämäärissä, jotka on kirjattu seitsemän ison tavoitteen alle. Tavoitteina on olla oppimisen ja sivistyksen kärkikaupunki, turvallinen ja luonnonläheinen kotikaupunki, vetovoimainen kansainvälinen yrittäjyys- ja innovaatiopääkaupunki, taloudellisesti kestävä ja verotukseltaan kilpailukykyinen, Suomen paras kotouttaja sekä saavuttaa hiilineutraalisuus vuoteen 2030 mennessä ja toteuttaa palveluita koko espoolaisen yhteisön voimin. Espoon toimintaympäristön muutokset näkyvät toiminnan keskittymisessä sote-uudistuksen jälkeen elinvoimatoimiin ja sivistykseen. Muutokset vaikuttavat myös moniin ulkoisiin tekijöihin; kunnan asiakaskuntaan, talouteen ja palveluihin. Esimerkiksi työllisyyden kuntakokeilun tavoite on nuorison ja maahanmuuttajien työllistymisasteen nostaminen esimerkiksi kotouttamisohjelman avulla. (Espoon kaupungin strategia 2021–2025.)

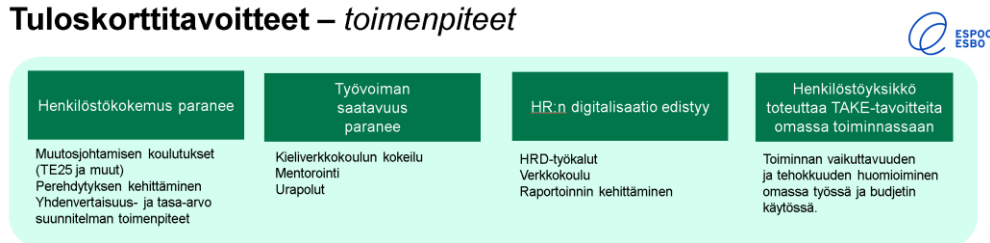
Henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan organisaation tarvitsemat inhimilliset voimavarat. Sen tavoitteena on riittävä ja oikein kohdennettu työpanos, jonka aikaansaavat osaavat, motivoituneet ja hyvinvoivat ihmiset. Siihen kuuluvat strateginen henkilöstöjohtaminen; muutoksen johtaminen; henkilöstötoiminnot, -prosessit ja –käytännöt; sekä ihmisten johtaminen. Se vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja onnistumiseen perustehtävässään. Isot kuntakentän muutokset vaikuttavat organisaatiorakenteisiin, osaamistarpeisiin ja päivittäiseen toimintaan. (Viitala & Hakonen 2018, 14–15.)

Henkilöstöjohtaminen liittyy vahvasti organisaation strategiaan, visioon, arvoihin ja tavoitteisiin. Espoon strategia (tarina) sisältää Espoon arvot ja toimintaperiaatteet, jotka ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus ja vastuullinen edelläkävijyys. Espoon kaupungin strategian visiona on olla Euroopan taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurillisesti kestävin kaupunki. Valtuustokauden 2021–2025 tavoitteiden mukaan Espoo profiloituu Suomen turvallisimpana ja elinvoimaisimpana sivistyksen, osaamisen, innovaatioiden ja yritystoiminnan kansainvälisenä edelläkävijäkaupunkina. (Espoon kaupungin strategia 2021–2025.)

Espoon strategiamallin mukaan toimialojen ja tulosyksiköiden vuosittaiset ja valtuustokauden tavoitteet johdetaan strategian tulostavoitteista. Konsernihallinnon HR tukee toimialoja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa eli toiminta on organisaation tukipalvelua. Tämän konsernihallinnon keskitetylle henkilöstökehittämisen vastuualueelle tehtävän opinnäytetyön aihe on

noussut kielikoulutuspalveluista. Espoon kaupungin koko vieraskieliselle henkilöstölle tarjotaan suomi toisena kielenä -koulutuksia. Koulutuksia järjestetään keskitetyllä määrärahalla, joka kohdennetaan strategisesti tärkeisiin osaamisen kehittämisen alueisiin. Espoon henkilöstöjohtajan alaisen henkilöstökehittämisen vastuualueen tavoitteet johdetaan Espoon strategiasta. HR:n tulostavoitteisiin liittyvinä toimenpiteinä ovat työn toimeksi antaneen vastuualueen osalta esimerkiksi S2-koulutusten kehittäminen kotouttamisohjelman osana sekä ura- ja osaamispolkujen konseptointi, joilla vahvistetaan henkilöstön veto- ja pitovoimaa. Opinnäytetyön aihe nostettiin yhdeksi tulokorttitavoitteiden toimenpiteeksi. Vastuualueen tavoitealueiden toimenpiteet esitetään kuvassa 2.

### Tulokorttitavoitteet – toimenpiteet



Kuva 2. Vastuualueen tulokorttitavoitteiden toimenpiteet (sisäinen materiaali)

Espoo-tarinan (-strategian) ”Espoo on paras kotouttaja” –tavoitteeseen ja kotouttamisohjelmaan liittyvien toimenpiteiden, kuten S2-koulutusten tarjonnan lisäämisen, tavoitteena on helpottaa vieraskielisen väestön työllistymistä kaupungin tehtäviin ja siten parantaa kaupungin työvoiman saatavuutta. Kunnissa erityisesti palvelujen digitalisointi, henkilöstörakenteen muutos eläköitymisen vuoksi sekä talouden kiristyminen ja säästötoimet muuttavat työtä. Tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja siihen, miten entistä parempaa palvelujen laatua tuotetaan entistä vähemmällä henkilöresursseilla. (Viitala & Hakonen 2018, 14–15.)

Suomen kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa kuvaavien tulosten mukaan osaamisen kehittäminen on yksi parhaiten toteutuva henkilöstöjohtamisen osa-alue, mutta nousee kuitenkin myös yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 92, 100). Koronaepidemian myötä osaamisen kehittämisessä on entisestään korostunut digitaalisuus ja digitaidot kaikilla koulutusaloilla. Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035-raportin (2021, 21, 29, 31) mukaan hallituksen tavoitteena on kaksinkertaistaa työperäisen maahanmuuttajien määrä vuoden 2021 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Tämän jälkeen lisäyksen tavoite on vähintään 10 000 vuodessa. Tämän tueksi valtio on suunnitellut kehittävänsä eri kohderyhmiä

palvelevaa digitaalista kotimaisten kielten opetus- ja oppimissisältöjä ja lisäävänsä kielen oppimisen mahdollisuuksia.

## 2.2 Tutkimusaiheen kuvaus

S2- koulutukset ovat strateginen henkilöstökehittämisen palvelu ja koulutusten kehittämiseksi on selkeä strateginen tavoite. Keväällä 2022 alkanutta koulutusten kehittämistä ohjaa konsernihallinnon yksikköraajat ylittävä ohjausryhmä, johon kuuluvat työllisyys-, maahanmuutto-, rekrytointipalveluiden, henkilöstösuunnittelun ja -kehittämisen päälliköt. Syksyn 2022 aikana S2- koulutus- ja osallistujamäärät lisääntyivät. Koulutusryhmiä oli vuoden aikana 19 ja niissä osallistujia yhteensä 226. Palautteiden mukaan opetukseen oltiin tyytyväisiä, mutta HR:n seurannan mukaan sitoutuminen koulutuksiin oli osittain heikkoa. S2-opettajilta ja henkilöstöltä saatiin palautteita erityisesti koulutuksen hakeutumisen yhteydessä tehtävästä kielitaidon itsearviointista, joka tehtiin eurooppalaisen viitekehyksen mukaisesti. Arvioinnin jälkeen tuli ilmoittautua oikean tasoiseen kielikoulutukseen. Palautteiden mukaan itsearviointi koettiin hyvin vaikeaksi ja epäonnistuneet arvioinnit aiheuttivat haasteita opetuksen järjestämiselle ja koulutukseen osallistumiselle. Lisäksi koulutustarjonta ei ollut suuren henkilöstömäärän tarpeisiin riittävän monitasoista ja oikea-aikaista. Näin ollen palveluprosessia ja koulutustarjontaa oli tarpeen kehittää uudella digitaalisella oppimisympäristöllä.

Espoon kielikoulutusta kehittävässä yksikössä kartoitettiin keväällä 2022 pk-seudun kuntien henkilöstön käytössä olevia S2-verkkokouluympäristöjä. Kielten opetus oli siirtynyt suureksi osaksi verkko-opetuksiksi, mutta omia oppimisympäristöjä kunnilla ei ollut. Espoon kaupungille koulutuksia järjestävillä palveluntuottajilla ja kotouttamiskoulutusten järjestäjillä oli erilaisia digitaalisia alustoja käytössä. Opetusmateriaalin tuottaminen näille alustoille on yleensä ryhmän opettajien tehtävänä osana säännöllisiä koulutuksia. Myöskään aiempia tutkimuksia verkkokouluympäristössä S2-opiskelusta liiketoiminnan palveluna ei löytynyt. Lukuisat tutkimukset liittyvät kielen opettamiseen tai opettajien kokemuksiin verkkoympäristöistä, eikä palvelukokemuksiin verkkoympäristöstä kielen opiskelun välineenä.

Usko markkinoilta löytyvään palveluun johdatti Espoon HR:n hakemaan digitaalista ratkaisua ulkoiselta palveluntuottajalta. Tässä toiminnassa ilmenee Service-Dominant (SD) -logiikan

strategisen suunnittelun iteratiivisuus; organisaatio ryhtyy toimiin markkinoiden ja tulevaisuuden luomiseksi. Palveluntoimittajan kanssa oivallettiin Greerin, Vargon ja Luschin (2016, 2, 6) esiin tuomat SD-logiikan laajemmat mahdollisuudet keskinäiseen arvonluontiin. SD-logiikka merkitsee palveluntarjoajan ja edunsaajan välistä yhteenkuuluvuutta, jossa organisaatio keskittyy yhdessä työskentelyyn resurssien integroimiseksi, keskinäisen arvon luomiseksi. Resursseina SD-logiikassa nähdään työntekijät, johtajat, toimittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Greer ym. 2016, 6–7.)

Espoossa päätettiin marraskuussa 2022 toteuttaa kuuden kuukauden kokeilu S2-verkkokielikoulusta. Kokeilun tavoitteena oli testata automatisoitua kielitasotestiä kielikoulutuksiin ohjautumisessa ja mahdollistaa tavoitteellinen suomen kielen opiskelu itsenäisesti verkkoympäristössä. Uuden palvelun tavoitteena oli lisätä koulutustarjonnan joustavuutta sekä vähentää koulutukseen kuluva koordinoitua aikaa ja -kustannuksia. Uusien ryhmien käynnistäminen on suhteellisen työläs ja hidas prosessi, sillä S2-opettajista on pulaa eikä heitä ole vapaana nopealla aikataululla. Kieliverkkokoulun toivottiin tarjoavan ketterän opiskelun aloittamisen ajasta riippumatta.

Palveluiden kehittämisessä on tärkeä tuntee potentiaaliset kohderyhmät. Henkilöstötietojen pohjalta verkkokoulukokeilun pääkohderyhmäksi rajattiin koulut (koulunkäynninohjaajat) ja varhaiskasvatus, sillä näiden alueiden henkilöstöä on eniten ja siellä on suurin tarve kehittää suomen kielen osaamista. Kieliverkkokoulu mahdollistaa näille työntekijöille paremman pääsyn opetuksen pariin. Verkkokoulutusympäristön käyttöönotto edellytti talven 2022–2023 aikana näille ammatilaisille räätälöidyn sisällön tuotantoa yhdessä kaupungin asiantuntijoiden ja palveluntuottajan S2-opettajien kanssa. Kokeilun tavoitteet esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Kielikoulutuskokeilun hyöty- ja tulostavoitteet

Hyötytavoite	Mittari	Tuotostavoitteet
Automaattinen kielitaitoarvio nopeuttaa asiakkaan saamaa palvelua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kielitasotestien tehty määrä</li> <li>Yhteydenotot testituloksen pohjalta (koordinoinnin määrä vs aiempaan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automaattinen kieliarviotesti rakennettu</li> <li>Tasotesti aktiivisessa käytössä</li> <li>Työntekijä nopeammin oikeaan ryhmään</li> </ul>
Helpottaa HR:n kielikoulutusten järjestämisen prosessia ja koordinoitua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteydenotot testituloksen pohjalta (koordinoinnin määrä vs aiempaan)</li> <li>Koulutuksen järjestämiseen käytetty aika (1. kontakti asiakkaalta –koulutuksen alkaminen)</li> <li>Kielitaitotasot ja niiden määrät/S2-osallistujat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakas ohjataan palveluun viikon sisällä (tieto ryhmästä ja on ilmoittautunut)</li> <li>HR:llä tietoa tarvittavista tasoryhmistä</li> </ul>
Kielen opiskelu mahdollistuu itsenäisesti ja joustavasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttäjämäärä/lisenssien määrä (%)</li> <li>Käyttäjän aktiivisuus</li> <li>Palautelomake</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankitut lisenssit ovat käytössä</li> <li>Lisenssien käyttö on aktiivista</li> <li>Asiakkaan käyttökokemukset positiivisia</li> </ul>
Selkiyttää kenelle/mille käyttäjärühmille verkko-opiskelu soveltuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palautelomake</li> <li>Käyttäjätiedot (ammattiryhmät)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n käyttökokemukset positiivisia</li> </ul>

### 3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Espoon kaupungin HR:n vastuulla on järjestää keskitettyjä kielikoulutuksia. Kielikoulutuspalvelut keskittyvät tällä hetkellä tarjoamaan suomi (ja ruotsi) toisena kielenä koulutuksia koko vieraskieliselle henkilöstölle maksutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Espoon kaupungin suomi toisena kielenä (S2) koulutuspalvelua kieliverkkokoulukokeilun kautta. Työn tarkoituksena on kuvata asiakkaan S2-koulutuksen verkkoympäristön palvelupolkua ja kokemuksia siitä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita.

Kielikoulutuspalvelun kehittämällä tavoitellaan hyvää asiakaskokemusta. Tämä edellyttää asiakaskokemuksen määrittelyä, asiakaskokemuksen muodostavien vaiheiden ja tekijöiden kuvaamista osapuolten näkökulmista sekä palautteiden mittaamista. Asiakkaan palveluprosessin kehittäminen edellyttää palvelupolun vaiheiden ymmärtämistä ja tunnistamista organisaation ja asiakkaan näkökulmista. Asiakaspolulla vaikuttavat elementit ja kohtaamispisteet tulee tunnistaa, sillä ne luovat asiakkaan kokonaiskokemuksen palvelusta. (Lemon & Verhoef 2016, 76; Danisvka & Klungseth 2021, 208–209.)

Opinnäytetyön tuotoksina kuvataan asiakkaan S2-kieliverkkopalvelun vaiheet, asiakaskokemukset uudesta palvelusta ja Service Blueprint koko palvelun prosesseista. Asiakkaan palvelukokemuksen rakentuminen ja kuvaaminen auttavat ymmärtämään kielikoulutuksen prosessin kokonaisuutta, kehittämään sitä sekä johtamaan sitä entistä paremmin. Asiakaskokemukset auttavat tekemään päätöksiä verkkopalvelun kehittämistoimenpiteistä eri näkökulmista. Työn keskeisimpänä tuotoksena esitetään suositukset ja implementointisuunnitelma jatkossa S2-kieliverkkopalvelussa huomioon otettavista asioista hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

#### 4 Konstruktiivinen tutkimus kehittämistoiminnan metodologiana

Ammattikorkeakoulujen tutkimukselliset kehittämistyöt sijoittuvat tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen väliin. Tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisiä piirteitä ovat käytännön ongelmien ratkaiseminen, käytäntöjen uudistaminen, käytännön ja teoretiedon systemaattinen kerääminen ja arvioiminen, eri menetelmien monipuolinen käyttö ja aktiivinen vuorovaikutus eri osapuolten kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 17–18.) Konstruktiivinen metodologia sopii tähän työhön, sillä siinä ratkaistaan käytännön ongelmaa nykyisiä käytäntöjä uudistamalla. Tutkittaessa asiakkaiden palvelukokemuksia etsitään tukea aiemmasta tutkimuksesta. Keskeisessä roolissa on aktiivinen vuorovaikutus eri osapuolten kanssa eli tutkijan vuorovaikutus asiakkaiden ja palvelua kehittävän työryhmän kanssa.

Käytännön ongelmana on suomen kielen koulutuspalvelun asiakaskokemusten kehittäminen verkkokouluympäristöllä palveluprosessiin ja verkko-opiskeluun liittyen. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimuksessa karakterisoidaan, luonnehditaan, kuvaillaan tai tulkitaan ilmiötä, jolle on ominaista reflektiivisyys ja dialektisuus. Yleensä ilmiö liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. Tutkimuksen ideana on myös löytää ilmiöön sisältyviä merkityksiä. Olennaista tutkimuksen suorittamisen aloittamisessa on avoin, ennako-oletuksista vapaa mieli. Myös kontekstin ymmärtäminen, osallistujien intentioiden huomioiminen ja käytettävien menetelmien monipuolisuus ovat olennaisia tekijöitä. (Anttila 2006, 275–277, 280.) Tutkimuksessani erilaisten tiedon keruumenetelmien kautta tuotetaan ratkaisu(konstruktio)ehdotus tutkimusongelmaan, jossa huomioidaan tutkimuksen kohdeympäristö.

##### 4.1 Konstruktiivinen case-tutkimus

Tapaus- eli case-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä. Tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä tai yhteisöjä. Yleensä kysymys on monista yhdessä vaikuttavista seikoista, joista pyritään saamaan

mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. Case-tutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota. Se kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan, eikä se pyri edustamaan yleistettävyyttä. (Yin 2009, 18–20; Anttila 2006, 286–287.) Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä on aina muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä (Ojasalo ym. 2018, 68; Kasanen, Lukka, & Siitonen 1993, 257.) Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei voi sellaisenaan siirtää toiseen yhteyteen, sen avulla opitaan ymmärtämään paremmin, miten teoriaa sovelletaan käytäntöön ja miten prosessin eri osat liittyvät yhteen. (Anttila 2006, 289.)

Konstruktiiivinen tutkimusote on yksi tapa case-tutkimuksen suorittamiseen (Lukka 2001). Virtasen (2006, 47) mukaan konstruktiiivista otetta voidaan soveltaa vain case-tyyppisesti. Konstruktiiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tuottamaan kontribuutioita sovellettavalle tieteenalalle. Tutkimusotteen ydinkäsitteellä, (uusi) konstruktio, on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Niitä ovat kaikki ihmisen luomat esimerkiksi mallit, suunnitelmat tai kaupalliset tuotteet. Kehittämällä kaikesta aiemmasta poikkeava konstruktio luodaan jotain uutta: uudenlaiset konstruktioit itsessään kehittävät uutta todellisuutta. (Lukka 2001.)

Uuden konkreettisen tuotoksen luomiseksi tarvitaan aiempaa teoreettista tietoa ja uutta empiristä tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus muistuttaa innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Sen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. On tärkeää, että ratkaisu osoittautuu käytännössä toimivaksi, parhaimmillaan muissakin vastaavissa organisaatioissa. (Ojasalo ym. 2018, 65; Kasanen ym. 1993, 258–260.) Kuva 3 esittää tutkimusotteen keskeiset elementit.



Kuva 3. Konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit Kasanen ym. (1993, 247) mukaillen

Konstruktiiivinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuoro-vaikutusta. Käytännön toimijat ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Toimintatavalla pyritään toimintatutkimuksen tavoin muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Opinnäytetyö vastaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: ”voidaanko yksikössä järjestää kielen taitotasotestaus ja kielikoulutus tehokkaammin kuin aikaisemmin?” tai ”voidaanko palveluprosessia muuttaa palvelemaan paremmin asiakkaiden tarpeita?”. Konstruktiota rakennettaessa tukeudutaan vahvasti aiempaan teoriaan tai liiketaloudelliseen tietämykseen aiheesta. (Ojasalo ym. 2018, 66; Kasanen ym. 1993, 254–256.)

Konstruktivistisen tutkijan tehtävänä on kirjata kehittämishaasteet selkeästi näkyviin, perustella työn tavoitteet selkeästi ja käytettävien metodien valinnat sekä miten ja miksi niitä liitetään yhteen. Lisäksi tulee huolehtia eri vaiheiden dokumentoinnista. Tutkimuksen loppuvaiheessa on esiteltävä eri ratkaisuvaihtoehdot ja arvioitava valittu vaihtoehto sekä perusteltava se ymmärrettävästi. Tutkimusraportin pääpaino on ratkaisun esittelyssä, ratkaisun teoriakytkentöjen näyttämässä, uutuusarvon esittelyssä ja yleistettävyyden esittelyssä. (Ojasalo ym. 2018, 67; Virtanen 2006, 48.) Tämän työn raportissa painottuu ratkaisun esittely, jonka merkitystä peilataan suhteessa teoriaan, pohditaan tulosten uutuusarvoa sekä pohditaan ratkaisun sovellettavuuden mahdollisuuksia.

#### 4.2 Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet

Ojasalon ym. (2018, 67–68) mukaan konstruktiivisen tutkimuksen vaiheita on kuusi: ongelman valinta, teoreettisen ja käytännön tiedon hankinta aiheesta, ratkaisujen innovointi ja laatiminen, ratkaisun toteutus ja toimivuuden testaus, teoriakytkentöjen näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen sekä soveltamisalan, teoreettisen kontribuution laajuuden tarkastelu. Nämä vaiheet opinnäytetyöhön sovellettuna kuvataan seuraavassa kuvassa 4. Opinnäytetyön tutkimusprosessissa teoretiedon ja käytännön tieto jaetaan omiksi vaiheikseen, joten niitä on seitsemän. Niiden sisältöjä avataan kuvan jälkeen. Tutkimuksen vaiheet 5–7 esitetään ytimekkäästi, sillä konstruktion käytännön toteutusta, sen toimivuutta ja vaikutusten arviointia ei ole mahdollista toteuttaa opinnäytetyön aikataulun puitteissa.



Kuva 4. Opinnäytetyön tutkimusprosessi Ojasaloa ym. (2018, 67–68) mukailten

1. **Käytännön ongelman valinta.** Tutkimusongelmana on tutkia suomen kielen verkkokoulutusympäristössä osaamisen kehittämisen palveluna.
2. **Syvällinen teoreettinen tieto.** Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä haetaan tietoa palvelulähtöisestä ajattelusta, palvelun arvosta, johtamisesta sekä asiakaskokemuksen johtamisesta ja mittaamisesta.
3. **Syvällinen käytännön tieto.** Käytännön tietoa saadaan asiakkaiden, HR:n ja yhteistyökumppaneiden toimintoja ja kokemuksia kuvaamalla ja analysoimalla. Tutkimuskysymyksiä tässä vaiheessa ovat:
  - Mistä vaiheista, tavoitteista, tehtävistä ja kosketuspisteistä asiakkaan palvelupolku rakentuu?
  - Millaisia kokemuksia asiakkailla on suomen kielen verkkopalvelusta?

Tietoa ensimmäiseen kysymykseen hankitaan HR:n ja asiakkaiden haastatteluiden palvelupolku-työkalun avulla. Toiseen kysymykseen tietoa hankitaan yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Aineistoja analysoidaan sisällönanalyysillä.

4. **Ratkaisumallin innovoiminen ja ongelman ratkaisevan konstruktion kehittäminen.** Asiakkaiden haastatteluiden pohjalta kootaan asiakkaiden kokemukset palveluista. Näiden sekä HR:n koordinoiman asiantuntijaryhmän kokemuksia ja näkemyksiä käsitellään työpajoissa. Työpajoissa tarkastellaan kehittämistoimia asiakkaiden, HR:n, asiantuntijoiden, palveluntuottajan, S2-opettajien palvelusta ja sen järjestämiseen liittyen. Tutkimuskysymyksenä tässä vaiheessa on:

- Millaisia kehittämistarpeita kokeilussa tunnistetaan verkkokielikoulun palveluprosessissa ja sen järjestämiseen liittyen?

Kehittämistyön tuloksena syntyy konstruktio, johtopäätökset eli suositukset (asiakaskokemuksia parantavan) kieliverkkokoulupalvelun jatkokehittämiselle.

5. **Ratkaisun toteutus ja sen toimivuuden testaus.** Tässä työssä kehitetyn konstruktion, suositusten käytännön toteutus rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle. Suositusten tueksi laaditaan implementointisuunnitelma.
6. **Ratkaisun teoriakytkennät ja uutuusarvo.** Tässä vaiheessa konstruktioita ja implementointisuunnitelmaa peilataan aiempaan teoriaan aiheesta ja pohditaan sen uutuusarvoa.
7. **Ratkaisun soveltamisalueen,** teoreettisen kontribuution tarkastelu. Tässä vaiheessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

#### 4.3 Käytettävät tutkimus-, kehittämis- ja analysointimenetelmät

Tutkimuskohteena olevia taitotasotestejä voi käyttää koko kaupungin S2 henkilöstö hakeutessaan kielikoulutuksiin. Palvelupolun vaiheita ja tehtäviä kartoitetaan haastattelemalla asiakkaita. Näin HR palvelun ja kehittämistyön koordinoijana saa tietoa, mitkä vaiheet ovat kriittisiä sujuvalle ja asiakkaan tavoitteisiin nähden palveluprosessissa. Asiakaspolun ja asiakaskokemusten kartoittamisessa käytetään yksilö- ja ryhmähaastatteluita. HR:n koordinoiman työryhmän asiantuntijaryhmän näkökulmien keräämisessä hyödynnetään työpajoja, joiden välissä osallistujat tekevät välitehtävän.

##### 4.3.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Se sopii hyvin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, muun muassa teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu, ja niiden kestot vaihtelevat paljon. (Ojasalo ym. 2018, 106–107.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaaja pääsee halutessaan puhumaan vapaamuotoisesti. Teemat muodostavat kuitenkin konkreettisen kehikon, jonka auttaa aineiston jäsentämisessä. (Eskola & Suoranta 2001, 86–87.) Teemahaastattelussa kaikkein olennaista on se, että se tuo teemojen kautta tutkittavien ääneen kuuluviin. Se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja keskeistä on heidän asioille antamansa merkitykset sekä se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48.) Teemahaastattelu soveltuu tähän opinnäytetyöhön, sillä haastatteluilla halutaan kartoittaa asiakkaiden kokemukset palvelusta ennen ja palvelun aikana. Käyttäjiltä kerätään myös ehdotuksia kielikoulutuspalvelun parantamiseksi.

#### 4.3.2 Työpaja

Työpajatilaisuudella tarkoitetaan tapaamista tai tapahtumaa, jossa osallistujat johdatetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin. Työpajoissa pääpaino mielipiteiden, tietojen, ideoiden ja näkemysten vaihdossa yhdessä toimien ja keskustellen. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 62.) Tulevaisuus-työpajat painottuvat haasteiden reflektointiin ja ratkaisujen ideointiin ryhmässä. Kaikkien ryhmään kuuluvien osallistumisen mahdollistaminen on keskeistä. Tulevaisuus-työpajoissa lähdetään liikkeelle menneestä ja edetään tulevaisuuden ratkaisuehdotuksiin. (Ojasalo ym. 2022, 187–188.) Tämän opinnäytetyön työpajoissa lähdetään liikkeelle asiantuntijatyöryhmän valmistelutyön ja asiakkaiden palvelukokemuksista ja edetään havaittujen kehittämiskohteiden ratkaisujen ideointiin eri näkökulmista. Työpajoissa käytettävä menetelmä on hyvin samankaltainen kuin tulevaisuus-työpaja-menetelmä. Työpajassa käsiteltävät aihepiirit muodostuvat fasilitoijan antaman ennakkotehtävän mukaisesti. Osallistujat valmistautuvat työpajaan saman ennakkotehtävän avulla ja niiden pohjalta käydään yhteistä keskustelua. Työpajan fasilitoijalla on keskeinen rooli esimerkiksi ajanhallinnassa. (Ojasalo ym. 2022, 196.)

Fasilitoinnin tarkoitus on helpottaa ryhmän työskentelyä ja edistää luovuutta ja kaikkien osallistujien asiantuntemuksen hyödyntäminen. Tavoitteena on myös tuloksellisuuden varmistaminen varatun ajan puitteissa. Fasilitaattori on puolueeton, ryhmätyöskentelyä valmisteleva ja tukeva

osapuoli. Hän keskittyy ryhmäprosessiin ja toimii henkilönä, joka auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja ja ratkaisemaan ongelmia. Varsinaisesta sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. Fasilitaattori varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.) Verkkokoulun opiskelumateriaalia ideoimassa olleiden ko. ammattiryhmien hallinnon asiantuntijoiden, HR:n, palveluntuottajan ja heidän S2 -opettajiensa kanssa ensimmäisessä työpajassa tarkastellaan verkkopalvelun käyttäjien kokemuksia asiakaspolun kautta. Työpajassa tuotetaan Service Blueprint, jossa huomioidaan eri osapuolten tehtävät ja vaiheet, joilla varmistetaan hyvä palvelukokemus asiakkaille. Heille annetaan seuraavaa työpajaa varten ennakkotehtävä, jonka avulla tuotetaan ideoita, tarvittavia toimenpiteitä ja suosituksia palvelun kehittämiseksi. Ennakkotehtävän avulla varmistetaan eri osapuolten näkemysten huomioiminen työpajassa.

#### 4.3.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysimenetelmää voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Se on menettelytapa, jolla aineistoja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen avulla tutkittavaa ilmiötä järjestetään, kuvaillaan ja kvantifioidaan. Sisällönanalyysillä pyritään samaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin lopputuloksena tuotetaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. (Kynäs ja Vanhanen 1999, 4–5.) Analyysissä olennaista on keskittyä tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävään vastaavan aineistoon tarkasteluun ja rajata muu materiaali ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105).

Kynäs ja Vanhanen (1999, 5) jakavat sisällönanalyysin induktiiviseen ja deduktiiviseen tapaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 107) tuovat esiin näiden lisäksi kolmannen analyysitavan, teoriaohjauksen sisällönanalyysin, jonka raportoidut tulokset vastaavat pitkälti teorialähtöistä lähestymistapaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111.) Eskola (2018, 212) nimeää nämä analyysitavat aineistolähtöiseksi, teoriasidonnaisiksi ja -lähtöiseksi tavoiksi.

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Eskola 2018, 212; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Induktiivinen, aineistosta lähtevä,

analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina eli teoreettisten käsitteiden luomisena. Abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Analyysissä yhdistetään saman sisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita ja ne nimetään sisältöä kuvaavilla otsikoilla. Abstrahointia jatketaan yhdistämällä kategorioita niin kauan kuin se on sisällön kannalta mielekästä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–7; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tehtävä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla esimerkiksi teoria, malli tai käsitejärjestelmä. Sen ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla väljä, jolloin sen sisälle muodostetaan aineistosta kategorioita noudattaen induktiivisen sisällön analyysin periaatteita. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 7; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Analyysirunko voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Aineiston analyysiä ohjaa siis valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu analyysirunko ja/tai käsitejärjestelmä. Tällöin analyysin päättelyn logiikassa edetään pääosin yleisestä yksityiseen. Tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpaa analyysirunkoa käytetään. Deduktiivista sisällönanalyysiä käytetään usein tutkimuksissa, joissa halutaan testata jo olemassa olevaa tietoa uudessa kontekstissa. Myös aineiston keruun tapa vaikuttaa siihen, millainen sisällön analyysitapa valitaan. Esimerkiksi haastattelun struktuuri voi toimia analyysirunkona. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 8–9; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110, 128–131.)

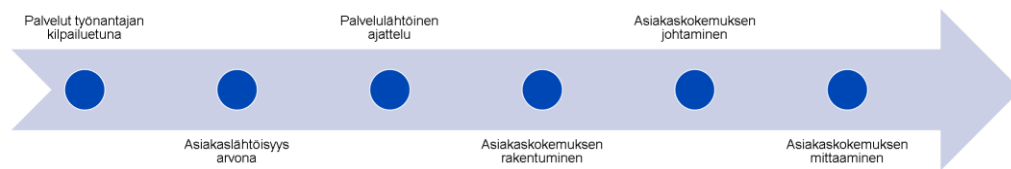
Tuomen ja Sarajärven (2018, 109) mukaan puhtaasti induktiivista tutkimusta on erittäin vaikea toteuttaa, sillä objektiivisia, puhtaita havaintoja ei ole vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja siten vaikuttavat tuloksiin. Tutkijan ennakkokäsitykset ilmiöstä on tärkeä pitää erillään aineiston tiedonantajien käsityksistä. Aineistolähtöisen analyysin ongelmia voidaan ratkaista teoriaohjaavalla analyysillä. Siinä on teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmän uusia ajatuskulkuja avaava. Laadullista tutkimusta ei Anttilan (2006, 282) mukaan kannata hahmottaa induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi eikä deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi prosessiksi, vaan näiden sijaan se kannattaa nähdä abduktiona, päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. Laadullinen tutkimus eli

ilmiön olemuksen ja laatuja selvittäminen lähtee liikkeelle tutkimusaineistosta itsestään. Tarkoitus on etsiä tunnuspiirteitä, joiden avulla käsitteellistetään kohteena oleva ilmiö. Tutkija tuottaa tutkimuksensa subjektiivisten lähtökohtien avulla hyvin objektiivista ja yleistä tietoa tutkimuskohteesta, mikäli tutkija pysyy kehällä ja tekee hermeneuttinen lukutavan avulla eron oman ymmärryksensä ja tutkittavan kohteen ymmärryksen välillä (Vilka 2021, 183).

Aineiston analyysin syvyys vaihtelee tutkimuksen menetelmien mukaan. Tapaustutkimus on usein deskriptiivinen tutkimus eli syvälinen ja tiivis kuvaus ilmiöstä. (Anttila 2006, 280–281.) Laadullinen analyysi kuvataan usein spiraalinomaisesti kierroksina eteneväksi prosessiksi, jota kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Siinä edetään aineistossa vaihe vaiheelta eteenpäin, jolloin ensin saavutetaan aineiston edustaman ilmiön kuvailun taso, sen jälkeen luokittelun taso, sitä edelleen tarkastellen sisältöelementtien yhdistelyn taso ja lopulta ilmiön kokoamisen ja selittymisen taso. (Anttila 2006, 280.) Vilka (2021, 179–180) kutsuu tätä tutkimukselliseksi dialogiksi tutkimusaineiston kanssa. Dialogin tavoitteena on avoin asenne ja toisen toiseuden ymmärtäminen, ei aineiston suostuttelu omaksi hyväksi ja itsestään selvänä nähtyyn käsitykseen. Tieto syntyy dialogin tuloksena. Hermeneuttinen metodi soveltuu muun muassa erilaisten tuotosten, kuten palvelukonseptien asiakasohjeiden käsitteellisten lähtökohtien työstämisessä. Lisäksi se on tapa ymmärtää tutkimusperustaisissa kehittämishankkeissa esimerkiksi käyttäjän kokemusta. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden haastatteluita analysoidaan deduktiivisella sisällönanalyysillä Tuulaniemen (2016, 74) palvelukokemuksen arvon muodostumisen tasojen kautta. Asiantuntijapajojen keskusteluita analysoidaan Voorheesia ym. (2017, 271) palvelukokemuksen kolmen vaiheen sekä Lomonin ja Verhoefin (2016, 77) kosketuskategoriapisteiden mukaan. Tutkimuksen tuloksia esitellään luvussa 6.

## 5 Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Seuraavaksi käsitellään tutkimusaiheen teoreettisia taustoja. Tutkimusaihetta tarkastellaan palvelulähtöisen ajattelun ja asiakaskokemuksen johtamisen viitekehysistä. Palvelulähtöinen ajattelu toimii luontevana taustana asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen. Palveluiden arvo johdattaa palvelun ja asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ja johtamiseen liiketoiminnassa tieteellisen tutkimuksen kautta. Viitekehykset kuvaavat hyvin tutkimuskohdetta asiakkaiden ja palveluntuottajan (työnantajan/HR:n) välillä: palvelun ja palvelukokemuksen arvoa ja onnistumista asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa. Kuva 5 tiivistää tutkimuksen tausta-ajatuksen ja organisaation strategisen arvon muodostamia lähtökohtia ja teoreettisen viitekehysten asioiden kytkeytymistä toisiinsa.



Kuva 5. Opinnäytetyön lähtökohtien ja teoreettisen viitekehysten kokonaisuus

Opinnäytetyön yhteys asiakaskokemuksen ja palveluiden kehittämiseen nousee Espoon strategian arvoista. Espoon kaupungin yhtenä strategisena arvona on asiakaslähtöisyys, joka tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden aktiivista osallistumista palvelujen kehittämiseen yhteistyökumppaneiden kanssa. Saarijärven ja Puustisen (2020, 21) mukaan asiakaskokemuksesta on tullut tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä. Se määritellään yleisesti organisaation kyvyksi ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaista arvoa luovia palveluja. Asiakasymmärrys on myös asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: mistä elementeistä arvo palvelussa muodostuu asiakkaalle. (Tuulaniemi 2016, 71–72.)

Asiakasarvon käsite saanut runsaasti huomiota palveluliiketoiminnan tutkimuskirjallisuudessa. Rintamäen ja Mitrosen (2014, 27) mukaan asiakasarvon väitetään tarjoavan parhaan selityksen asiakastyytyväisyydelle, asiakasuskollisuudelle ja suosittelukäyttäytymiselle. Asiakasarvo, arvopohjainen asiakaslupaus ja arvon yhteisluominen on noussut sekä palvelulogiikan keskiöön että strategiseksi näkökulmaksi kilpailuedun rakentamiseen.

Kieliverkkokoulupalvelun katsotaan tarjoavan Espoon kaupungille kilpailuedun henkilöstön veto- ja pitovoimatekijänä muiden henkilöstötetujen ja -palveluiden ohella. Täten on tarpeen tarkastella palvelukokemuksen taustalla olevia palveluita ja niistä syntyvää arvoa. Kielikoulutuspalvelut koostuvat kokonaisuudessaan HR:n koordinoimasta, ulkoisten palveluntuottajien järjestämistä kielikoulutuksista. HR on asiakkaiden ensimmäinen kontakti koulutusten markkinoijana ja niihin hakeuduttaessa. Asiakaskokemuksen nähdään syntyvän asiakkaan ja palveluntoimittajan prosesseissa, ja näissä prosesseissa esiin tulevat vaiheet, tarpeet ja kokemukset on tärkeitä ymmärtää.

Palveluita käsitellään usein vahvasti markkinoinnin näkökulmasta, jossa tavoite on lisätä yrityksen myyntiä. Toisaalta tämä näkökulma on ristiriidassa julkisten palveluiden tavoitteiden kanssa, jossa pyritään palvelemaan asiakas mahdollisimman vähäisillä resursseilla eikä tavoite ole lisätä hänen asiointiaan palveluissa. Markkinoinnin näkökulma tarjoaa kuitenkin kaupungin sisäiseen kielikoulutuspalvelun tarjoamiseen ja sen asiakaskokemuksen kehittämiseen oivallisen näkökulman. Kielikoulutuspalvelua tuotetaan henkilöstölle osaamisen kehittämisen palveluna, yhteistyökumppaneiden avulla. Siten on tärkeä ymmärtää palvelun arvon merkitys eri osapuolille, varsinkin asiakkaalle. Palvelujohtamisen ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmat auttavat ymmärtämään, mistä asiakkaan arvostamat asiat syntyvät, miten asiakaskokemus syntyy ja kuinka sitä voi mitata ja johtaa. Asiakkaiden palvelukokemukset auttavat HR:ää kohdistamaan palveluita asiakkaalle oikeasta näkökulmasta. Palautteiden myötä HR osaa suunnitella ja johtaa kielikoulutuspalveluaan asiakaslähtöisesti, aitoihin tarpeisiin pohjautuen. Tavoite on järjestää palveluita, joille on käyttöä. Tämä vastaa kaupungin taloudellisuuden vaatimukseen ja oletettavasti tuo pitkällä aikavälillä yhteiskunnallista vaikuttavuutta henkilöstön osaamisen vahvistumisen myötä. Hyvillä koulutuspalveluilla edistetään henkilöstökokemusta ja siten työnantajakuvaa, mikä on tärkeää työvoiman saatavuuden kannalta.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 29–31) tuovat myös esiin, että asiakaskokemukseen liittyvät, asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen pohjautuvat mallit, työkalut ja käsitteet soveltuvat myös ei-kaupalliseen ympäristöön, kuten julkisiin palveluihin. Asiakaskokemus soveltuu yleisesti linssinä yhteiskunnan toiminnan laaja-alaiseen ymmärtämiseen: miten kokemus rakentuu ja millaisia johtamisen käsitteitä ja työkaluja voidaan hyödyntää sen kehittämisessä.

## 5.1 Palvelulähtöinen ajattelu

Danisvkan ja Klungsethin (2021, 205) mukaan palvelua kuvataan yleisesti toiminnan muotona, joka katoaa sitä käytettäessä tai kuluttaessa, koska käyttö tai kulutus tapahtuu samaan aikaan kun niitä tarjotaan. Grönroos (1998, 53; 2009, 77, 80–81) määrittelee palvelut laajemmin. Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jolla ratkaistaan asiakkaan ongelmaa, se tapahtuu asiakkaan ja palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien, tuotteiden ja/tai järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluilla on kolme yleisluonteista peruspiirrettä: prosessimaisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä asiakkaan osallistuminen tuottamiseen. Niiden mahdollisia piirteitä ovat aineettomuus, subjektiivinen kokemus ja taloudellisen vaihdannan kohteen suoritus.

Markkinoinnin teoriassa on viime vuosikymmeninä tarkasteltu vaihdantaa palvelulähtöisesti perinteisen tuotelähtöisen näkökulman sijaan. Vargo ja Lusch (2004, 1–2) esittivät, että taloustieteestä periytynyttä tuotokeskeisyyttä on haastettu markkinoinnin tutkimuksessa jo 1980-luvulta alkaen. Tuotokeskeisessä ajattelussa tuotteet ovat vaihdannan keskiössä, palvelukeskeisyydessä sen sijaan keskitytään palveluun, joka nähdään taitojen ja tietojen hyödyntämisenä. Näkökulman vaihto on muuttanut asiakkaan roolia. Tuotelähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään tavaroiden vastaanottajana, tuottajien hyödyntämänä resurssina ja markkinoinnin kohteena. Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas puolestaan osallistuu palvelun tuottamiseen ja markkinointi nähdään vuorovaikutusprosessina asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2004, 7, 11.)

Palvelulähtöinen ajattelu on virittänyt runsaasti tutkimusta, esimerkiksi Grönroos (2011, 279–280) on kritisoinut Vargon ja Luschin ensimmäisiä näkemyksiä arvonluonnista. Grönroos (2011, 280, 293) on laatinut Vargon ja Luschin premisseistä parannellun version ja nimennyt mallinsa palvelulogiikaksi (Service-logic). Myös Vargo ja Lusch ovat päivittäneet näkemyksiään vuosien varrella. Teoreettisessa palveluliiketoiminnan keskustelussa onkin nähtävissä kolme koulukuntaa: Vargon ja Luschin (2004, 2017) SDL (Service-dominant logic), Grönroosin (2011) SL (Service-logic) sekä Heinosen ja Strandvikin (2015) CDL (Customer-dominant logic). (Heinonen & Strandvik 2015, 2.) Yhteistä näkökulmille on se, että tavaralähtöisestä on luovuttu ja painopiste on siirtynyt vahvemmin asiakasta kohti.

Vargon & Luschin mukaan (2017, 64) SDL on kehittynyt markkinoinnin viitekehyksestä yleiseksi ja yhdeksi siteeratuimmaksi liiketoiminnan ja talouden teoriaksi. Sen ytimenä on (päivitysten

jälkeen) palvelun tunnistaminen (resurssien käyttö muiden hyväksi) taloudellisen ja ei-taloudellisen vaihdon yhteisenä nimittäjänä. Virtanen (2018, 35) näkee palveluperusteisessa toimintalogiikassa kilpailussa pärjäämisen toissijaisena motiivina. Sen ensisijainen motiivi on yhteisen hyvän tuottaminen eli ”palveluntuottajat hyötyvät vain, jos kaikki hyötyvät”- ajattelu. Tämä haastaa perinteisen liiketaloustieteellisen ajattelun sekä antaa organisaatioille omanlaisen yhteiskuntavastuuta ja koko yhteiskuntaa tavoittelevan sisällön. Tämä puoltaa Vargon ja Luschin (2017, 64) tulevaisuuden näkemyksiä, sillä he näkevät palvelulähtöisen ajattelun olevan laajenemassa markkinoinnin tutkimuksesta yleiseksi, eri tieteenaloja yhdistäväksi teoriaksi. Tämän saavuttamiseksi he ovat esittäneet keskitason teoriakehitystä sekä empiirisiä tutkimuksia.

### 5.1.1 Palvelun arvon syntyminen

Arvonluonti on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. Palveluliiketoiminnassa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. (Tekes 2010, 8–9.) Arvon syntymistä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Edellä mainituilla palveluliiketoiminnan koulukuntien eroina ovat pääasiassa se, miten ja kenelle palvelun arvo syntyy. Rintamäen ja Mitrosen (2014, 27) mukaan Zeithamlin vuonna 1988 tunnetuksi tekemä ”hyötyjen ja uhrausten välinen suhde” on geneerinen ja klassinen määritelmä asiakasarvosta. Hyöty viittaa asiakkaan kannalta positiivisiin seurauksiin, ja uhraus-termi kuvaa asioita, joista asiakkaan on oltava valmis luopumaan palvelua käyttäkseen. Raha ei ole aina merkittävin uhraus, vaan ajalla ja vaivalla saattaa olla asiakkaan kannalta suurempi kustannus.

Greerin ym. (2016, 2–3) mukaan palvelukeskeisen logiikan aksioomat tukevat asiakaskokemuksen ja asiakkaan kokeman arvon merkityksellisyyttä. Palvelu on aina resurssien soveltamista organisaation tai henkilön hyödyksi ja asiakas nähdään osana arvon luontia. Palveluissa ja markkinoinnissa käyttöarvoa pidetään keskeisenä. SL ja CDL huomioivat käyttöarvon (Heinonen & Strandvik 2015, 473.) Käyttöarvo tarkoittaa sitä, että arvo syntyy palvelun käyttämisen kautta, asiakkaiden prosesseissa. Arvoa ei siis muodostu ennen palvelun käyttöä. Palvelulogiikan näkökulmasta palveluntarjoajan tarkoituksena on tukea palveluprosesseilla asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa siten, että he kokevat saavansa palvelusta arvoa. (Grönroos 2017, 125–128, 131; Grönroos 2015, 192.) Palvelulogiikassa vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä korostuu. Se huomioi

käyttöarvon muodostumisessa kontekstin ja siinä tapahtuvien muutosten vaikutukset arvoon. (Grönroos 2017, 129–130; Heinonen & Strandvik 2015, 473.)

Asiakaskeskeisessä logiikassa (CDL) asiakas nousee arvon muodostumisen keskiöön. Heinonen, Strandvik & Voima (2013, 106–107) korostavat tällä eroa muissa palvelulähtöisissä ajattelumalleissa ilmenevään palveluntuottajakeskeisyyteen arvon luonnissa. CDL:ssä asiakas määrittelee palvelun käyttöarvon, joka muodostuu monimutkaisissa ja pitkäaikaisissa prosesseissa asiakkaan elämässä ja ekosysteemissä. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 112–113). Tärkeimmäksi nähdään ymmärtää asiakkaan maailmaa, hänen logiikkaansa, toimintaansa ekosysteemissä ja sitä, miten palveluntarjoaja voi liittyä tähän maailmaan. CDL:ssa huomioidaan sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan maailmat, niiden väliset kosketuspisteet (vuorovaikutus) sekä ajallinen ulottuvuus (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus). (Heinonen & Strandvik 2015, 475–476.)

### 5.1.2 Palveluiden johtamisesta

Palvelulähtöisen logiikan näkökulmista SL ja CDL ottavat kantaa palveluiden johtamiseen. Asiakkaan huomioiminen on palveluiden johtamisessa keskeistä, sillä ilman asiakasta palveluita ei tarvita. Etenkin palveluliiketoimintaa uudistettaessa asiakastarpeet on hyvä ottaa ajattelun ja toiminnan lähtökohdaksi. Organisaatiolla on hyvä olla käsitys, millaista arvoa asiakkaalle ja asiakkaan kanssa halutaan luoda. (Danivska & Klungseth 2021, 205; Arantola & Simonen 2009, 4–6.)

Grönroosin (2015, 269–271) mukaan palvelulogiikka (-johtaminen, SL) tarkoittaa ymmärrystä, miten liiketoimintaa johdetaan kilpailutilanteessa, jossa menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista riippumatta siitä, onko tarjoaman ytimenä tuote tai palvelu. Palvelulogiikka (-johtaminen, SL) koostuu siitä, mikä arvo asiakkaille muodostuu organisaation tarjoamien käyttämisestä ja kuinka palvelut muiden konkreettisten asioiden kanssa myötävaikuttavat tähän hyötyyn. SL:ssa korostuu, kuinka organisaatio tuottaa ja toimittaa tätä hyötyä sekä kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa niin, että tämä hyöty ja eri osapuolten (esimerkiksi organisaation, asiakkaiden) tavoitteet saavutetaan. (Grönroos 2015, 269–271.)

Palvelujohtamisen määritelmä sisältää dynaamisen lähestymistavan johtamiseen. Siten ymmärtää, että asiakkaan haluamat hyödyt muuttuvat ajan myötä ja asiakkaan kokemuksen laadun on myös muututtava sen mukaisesti. Johtamisfilosofiana palvelujohtamisessa huomio kiinnittyy rakenteen

sijasta prosessiin. Sen ytimenä on asiakkaan kokeman laadun johtaminen. (Grönroos 2015, 269–271, 276.) Grönroosin (2015, 98–99) mielestä palvelujen johtamisen ja markkinoinnin kannalta on tärkeä ymmärtää, miten asiakkaat kokevat ja arvioivat laadun. Laadulle on ominaista, että asiakas on vuorovaikutuksen kautta osallisena prosessissa ja sen tuloksessa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä vuorovaikutustilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi, ja ne vaikuttavat olennaisesti koettuun palveluun. Laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksen. (Grönroos 2009, 79–80.)

CDL soveltuu kaiken tyyppisiin asiakkuuksiin. CDL:n näkökulma johtamiseen edellyttää siirtymistä asiakkaan asemaan ja eri tason prosesseihin. Asiakkaan logiikan ja käyttäytymisen ymmärtäminen luo pohjan palveluntarjoajan liiketoiminnalle, joka edellyttää myös asiakkaan verkostojen, markkinoiden ja kilpailijoiden seuranta uusien liikeideoiden kehittämiseksi. Johtamisessa on myös välillä tarpeen kyseenalaistaa nykyiset konseptit ja liiketoiminnan analyysimetodit oikean asiakasymmärryksen saamiseksi. Vuorovaikutuksessa on keskeistä huomioida, miten palveluntarjoaja on läsnä asiakkaan elämässä tai toiminnassa. Palveluntarjoajan läsnäolo esimerkiksi tunteiden ja sitoutumisen myötä vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokemuksiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 475, 481–482.) CDL laajentaa palveluajattelun näkökulmaa huomioimalla asiakkaan elinympäristön ja muut asiakkaat ja palveluntarjoajat. Heinonen ja Strandvik (2015, 480) näkevät tämän haasteena palveluntuottajille. Saman päätelmän on tehnyt myös Becker (2020, 33) todetessaan, ettei aiemmissa tutkimuksissa käytetyt menetelmät eivät ole olleet sopivimpia jokapäiväisen, eri organisaatioiden ja muiden toimijoiden vuorovaikutuksen asiakaslähtöisen asiakaskokemuksen tutkimiseen ja näiden prosessien tukemiseen. Becker (2020, 39) toteaa kirjallisuudesta puuttuvan asiakastavoitteisiin perustuvan asiakaspolun konseptin. Tässä on nähtävissä samoja elementtejä, joita käsitellään asiakaskokemukseen liittyvän palvelupolun yhteydessä kappaleessa 5.3. Seuraavaksi tarkastellaan arvon muodostumista asiakkaan palvelukokemuksen näkökulmasta.

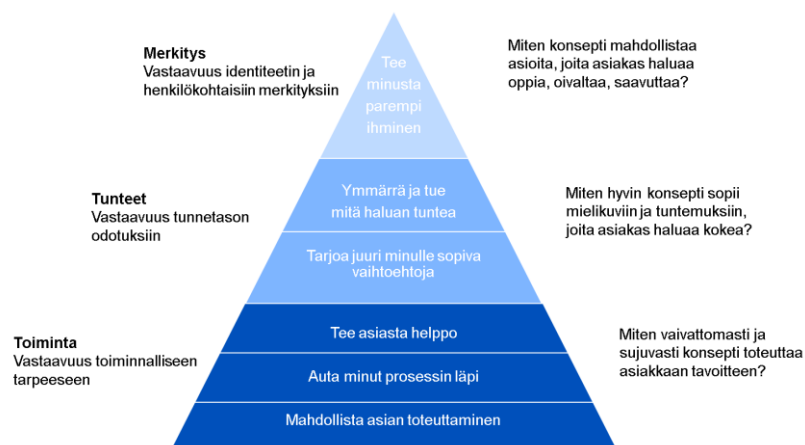
### 5.1.3 Palvelukokemus asiakkaan arvon näkökulmasta

Ihmiset käyttävät palveluita saavuttaakseen jotakin tai ratkaistakseen tietyn ongelman. Kun ihminen saavuttaa palvelun avulla tavoitteensa tai saa ongelman ratkaistua, kokee hän saavansa hyötyä (arvoa) palvelusta. Asiakas ei välitä aiemmin esiin tuodusta terminologiasta, vaan haluaa

organisaation luovan arvoa kanssaan, auttaen heitä ratkaisemaan ongelmansa tai saavuttamaan tavoitteensa. Tämän tapahtuessa, asiakas odottaa organisaation tarjoavan kokemuksia, jotka kohtaavat tai laajentavat heidän odotuksiaan. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 5; Houhala, Kuoppakangas, Stenvall & Salminen 2022, 9.)

Asiakkaiden tavoitteiden ja päämäärien taso ovat eräänlainen kriteeristö sille, miten suuri hyöty tai uhraus on subjektiivisesti arvioituna. Arviointiin vaikuttavat niin pysyvät arvostukset, ensisijaiset käyttäytymismallit ja hyvin tilannekohtaisetkin tekijät. Tähän hetkittäin syntyvään käsitykseen vaikuttavat aika, paikka ja tilanteen tuomat vaatimukset. (Rintamäki & ja Mitronen 2014, 28.) Palvelukokemuksen rakentumista voidaan jäsentää, kun asiakasta ymmärretään arvon muodostumisen elementtien, esimerkiksi tarpeiden, arvojen tai mielipiteiden kautta. (Tuulaniemi 2016, 72.)

Tuulaniemen (2016, 74–75) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Alin, toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen eli esimerkiksi prosessien sujuvuutta, palvelun saavutettavuutta, käytettävyyttä ja tehokkuutta. Nämä vaatimukset tulee täytyä, jotta palvelua kannattaa tarjota asiakkaille. Tunnetaso kuvaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja kokemuksia eli se vastaa asiakkaan tunnetason odotuksiin. Ylin asiakaskokemuksen taso eli merkitystaso kuvaa kokemuksen suhdetta asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Se tarkoittaa esimerkiksi kokemukseen liittyviä mielikuvia, unelmia, lupauksia ja oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta. Kuvan 6 arvon muodostumisen pyramidi kuvaa näitä palvelukokemuksen tasoja.



Kuva 6. Asiakaskokemuksen tasot Tuulaniemeä (2016, 75) mukailen

Myös Golding (2018, 126) näkee, että palvelukokemus koostuu kolmesta tasosta. Ensimmäinen, alin taso on käytännöllisyys, toinen odotuksiin vastaaminen ja kolmas emotionaalinen. Käytännöllisyys on palvelun edellytys, sillä vastataan päämääriin. Odotuksiin vastaaminen ratkaisee tyytyväisyyden. Goldingin mukaan tunteet ovat tärkein taso: positiivisilla tunteilla asiakas sitoutetaan ja kokemuksesta tehdään unohtumaton. Myös Korkiakosken (2019, 49–51) mukaan tunteet ovat merkityksellisin osa asiakaskokemusta. Tutkimusten mukaan 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. Tunteen synnyttäminen on vaikeaa, koska tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen.

## 5.2 Asiakaskokemuksen määrittelyä

Lemon ja Verhoef (2016, 70) näkevät, että yleisesti hyväksytyin määritelmän mukaan asiakaskokemus on moniulotteinen, asiakaspolun eri kosketuspisteissä subjektiivisesti rakentuva kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus organisaatiota kohtaan. Korkiakoski (2019, 19) on samoilla linjoilla määritelmässään: asiakaskokemus on asiakkaan organisaatiosta muodostuma käsitys, joka syntyy kohtaamisissa eri kohtaamispisteissä, organisaation herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella. Löytänä ja Korttesuo (2011, 11) määrittävät sen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas organisaation toiminnasta muodostaa.

Myös Meyer ja Schwager (2007, 118–119) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan sisäinen ja subjektiivinen kokemus, jonka asiakkaille muodostuu suoran tai epäsuoran kontaktin kautta organisaatioon. Suora kontakti tapahtuu yleensä hankinnan, käytön ja palvelun aikana. Epäsuoraan yhteyteen liittyy usein suunnitelmattomia kohtaamisia yrityksen tuotteiden, palveluiden tai edustajien kanssa ja se tapahtuu esimerkiksi suullisten suositusten tai kritiikkien, mainonnan, arviointien kautta. Asiakaskokemus alkaa muodostua siten jo ennen kontaktia yritykseen, eikä se lopu vuorovaikutuksen päättymiseen. Tästä syystä organisaatioiden on haastavaa määrittellä, mistä onnistunut asiakaskokemus muodostuu. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 75) huomauttavat ettei ole yhtä oikeaa asiakaskokemusta, vaan jokaisen organisaation tulee rakentaa se omista vahvuuksistaan ja valinnoistaan käsin, asiakkaidensa odotukset huomioiden. Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Siksi siihen vaikuttaminen ei ole täysin mahdollista. Organisaatiot kuitenkin valitsevat millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korttesuo (2015, 11.)

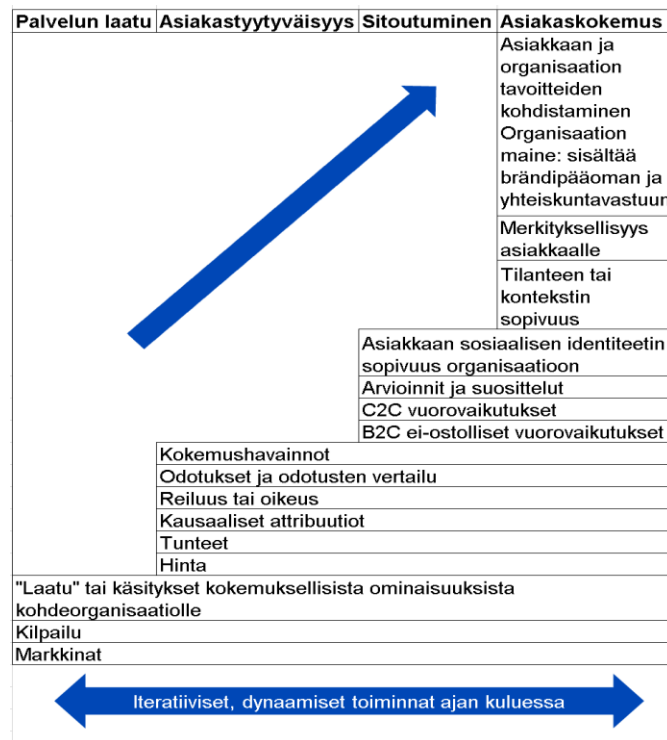
Meyer ja Schwager (2007) tuovat myös esiin sen, että asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalvelua vaan se rakennetaan koko organisaation kaikkien toimintojen kautta. Palveluissa asiakaskokemus kattaa siten koko tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 61–65) tuovat esiin asiakaskokemusten erilaiset muodot, joilla kiinnitetään huomiota tiettyyn osaan asiakaskokemuksesta. Tyypillisimpiä osakokemuksia ovat esimerkiksi brändi-, kulutus-, palvelu- ja käyttökokemus, joissa samat asiakaskokemuksen lainalaisuudet ja toimintalogiikka ilmevät myös. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan organisaatiolle voi olla tarkoituksenmukaisempaa puhua asiakaskokemuksen osakokemuksesta, sillä käytännössä asiakkaan näkökulmasta kokemukset ovat usein hybridikokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61–65.)

Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota, kun ymmärretään, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat organisaation tarjooman. (Tuulaniemi 2016, 74.) Palveluiden digitalisoituessa asiakaskokemuksessa on huomioitava käyttökokemus, joka on myös henkilökohtainen ja ajan myötä muuttuva. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun toiminnan. (Filenius 2015, 30.) Opinnäytetyössä asiakaskokemuksella tarkoitetaan sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää kokemusta (HR:n ja asiakkaan välinen) että käyttökokemusta HR:n tarjoamasta kielen verkkopalvelusta. Seuraavaksi tarkastellaan asiakaskokemuksen rakentumista organisaation näkökulmasta.

### 5.3 Asiakaskokemuksen rakentuminen organisaation näkökulmasta

Verhoefin ym. (2009, 32) mukaan markkinoinnin, myynnin ja palvelujohtamisen kirjallisuudessa ei ole perinteisesti käsitetty asiakaskokemusta erillisenä rakenteena. Tutkijat ovat keskittyneet sen sijaan mittaamaan asiakastytyvyyttä ja laatua. Bolton (2016, 56) on kuvannut asiakaskokemuksen rakennuspalikat (kuva 7), jotka koostuvat neljästä vaiheesta: palvelun laatu, asiakastytyvyys, sitoutuminen ja asiakaskokemus. Malli pohjautuu useimpien organisaatioiden käsitteisiin asiakaskokemuksen vaiheista, joista jokaisen sisältää useita näkökulmia/portaita asiakaskokemukseen. Asiakas liikkuu portaita jatkuvasti; hänen kokemuksensa on dynaaminen ja iteraatiivinen, joten nämä vaiheet eivät liity aikaan. Asiakas voi arvioida jokaista porrasta erikseen,

mutta organisaation näkökulmasta jokainen askelma on erilainen. Ne vaativat vahvan pohjan ennen seuraavaa askelmaa. (Bolton 2016, 56.)



Kuva 7. Asiakaskokemuksen rakennuspalikat Boltonia (2016, 56) mukailleen

Palvelun laatu on asiakaskokemuksen perusta. Asiakkaan kokemukseen laadusta ja palveluntarjoajasta vaikuttavat markkinat, kilpailu ja konteksti. Asiakas on vuorovaikutuksen kautta osallisena prosessissa ja sen tuloksessa. Palvelukokemuksen laatu sisältää viisi ulottuvuutta. Niitä ovat luotettavuus toimittaa palvelu johdonmukaisesti, reagointikyky palvelun tarjoamisessa, asiantuntevat ja luottamusta herättävät henkilöstö, empatia ja yksilöllinen huomioiminen sekä aineelliset tilat, välineet ja henkilöstön olemus. (Bolton 2016, 56–57, 61.) Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2013, 87–91) mukaan luotettavuus on sitä, kuinka hyvin palvelu pystyy lunastamaan asiakkaalle tekemänsä lupaukset. Reagointikyky tarkoittaa kuinka hyvin palveluntuottaja ymmärtää ja osaa auttaa asiakasta sekä tarjoamaan hänelle nopeasti palvelua ongelman ratkaisemiseksi. Luottamus on asiakaspalvelun osaamista luoda varmuutta ja uskoa asiakkaaseen. Empatian avulla asiakkaan yksilölliset tarpeet osataan ottaa huomioon. Aineellinen ulottuvuus kattaa palvelun edellyttämät fyysiset tilat, välineet ja asiakasviestinnän palvelutilanteissa.

Asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata erilaisin laatu-ulottuvuuksia kuvaavilla attribuuteilla, joiden on tärkeä olla sopia organisaation erilaisiin konteksteihin (Bolton 2016, 61–62). Grönroosin (2015, 100) mukaan laatu tulisi määrittää sellaisena kuin asiakas sen kokee. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus (Grönroos 1998, 63).

Seuraava askel, asiakastytyväisyys, on paljon tutkittu aihe. Se on yleisimmin käytetty mittari ja se on helppo ymmärtää sekä johdon että asiakkaiden näkökulmasta. Asiakastytyväisyys määritellään yleensä odotuksiin vastaamisena. (Bolton 2016, 62–63.) Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat myös aiemmat kokemukset organisaation palveluista. Asiakkaat vertaavat vaistomaisesti jokaista uutta kokemusta, positiivista tai muuta, aiempaan ja tekevät arvioinnin sen pohjalta. (Meyer & Schwager 2007, 121.) Asiakkaan odotukset liittyvät myös toiveisiin, tarpeisiin, organisaation viestintään ja maineeseen. Lisäksi niihin vaikuttavat persoona, luonne ja kulttuuri. Organisaation on olennaista tuntea markkina, asiakaskunta ja sen odotukset. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 94; Tuulaniemi 2016, 33.) Tunteilla on erittäin voimakas vaikutus asiakastytyvyyteen ja siten asiakaskokemukseen (Bolton 2016, 62–63). On kuitenkin huomattava, että asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset kertovat menneisyydestä. Sen avulla ei saada tietoa asiakkaiden uusista tarpeista. (Meyer & Schwager 2007, 123.) Erityisesti huonon kokemuksen jälkeen asiakasta ei välttämättä kiinnosta palautteen antaminen, varsinkaan jos kysytään vain palvelun arvosanaa eikä kehittämissuhteita (Tuulaniemi 2016, 72).

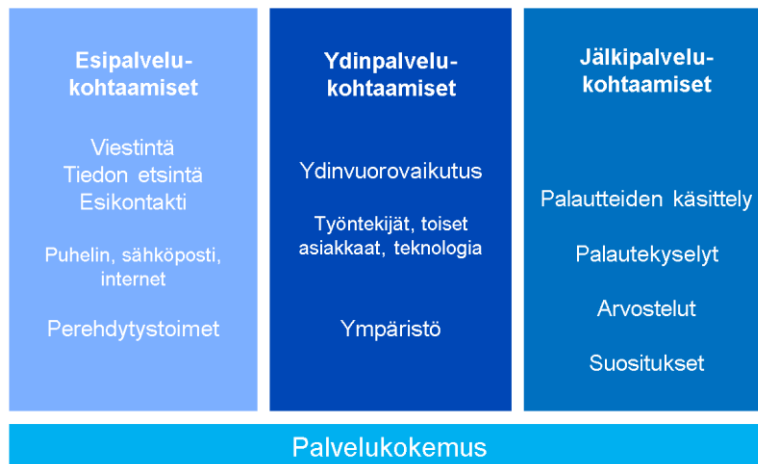
Kolmas askel on sitoutuminen. Siihen sisältyy erilaisia sosiaalisia reaktioita brändin kanssa. Näitä ovat arviointien luonti ja seuranta, asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus (sisältäen keskustelut ja havainnot muista asiakkaista), muut kuin hankintatapahtumat ja organisaation identiteetin yhteensopivuus asiakkaan sosiaalisen identiteetin kanssa. Sitoutuneet asiakkaat voivat nykyään toimia teknologian ja median kautta organisaation puolestapuhujina. Tämä lisää organisaation näkyvyyttä, helpottaa asiakkaiden hankintaa sekä alentaa markkinointikustannuksia. (Bolton 2016, 70–71.) Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 75) mukaan asiakkaiden kokemuksiin ja päätöksiin vaikuttamisen keinona markkinointi on menettänyt merkitystään, ja kanssaihminen kokemukset ovat saaneet vahvemman roolin.

Neljäs askel on asiakaskokemus. Edellisistä askelmista poiketen, tämä askel katsoo tulevaisuuteen. Tällä tasolla organisaation johdon tulee huomioida, että yksittäinen vaihe ja mittari ei voi ennustaa asiakassuhteen jatkumista. On tärkeä käyttää useita näkökulmia ja mittareita

kuvaamaan organisaation ja asiakkaan välistä tulevaisuuden suhdetta. Organisaation on tärkeä ymmärtää asiakkaan tavoitteet ja motiivit, sillä ne ohjaavat asiakkaiden huomiota, havaintoja, reaktioita ja toimintaa. Organisaation maineen, tarjonnan ja brändin tulee olla asiakkaan tilanteeseen ja kontekstiin nähden tarpeellisia ja tärkeitä myös jatkossa. Asiakaskokemus rakentuu dynaamisesti näistä rakennuspalikoista, joten se muuttuu ajan myötä. Asiakaskokemusta kutsutaan asiakaspoluksi, jota varten organisaation on rakennettava vahva portaikko. Portaikon askeleet luovat pohjan asiakaskokemukselle. (Bolton 2016, 72–76.) Arussy (2010, 67–78) jakaa asiakaskokemuksen ydinkokemukseen, laajennettuun ja odotukset ylittävään kokemukseen. Arussy (2010, 66) näkee tunteet niin tärkeinä, että suosittelee sisällyttämään jokaiseen asiakaskokemukseen odotukset ylittävän elementin. Näin organisaatio jättää positiivisen muistijäljen asiakkaalle. Kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat entistä kriittisempiä organisaation brändilupauksen lunastamisen kannalta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 75.)

#### 5.4 Asiakaskokemus palvelupolkuna

Kuten edellä on tuotu esiin, asiakas- ja palvelukokemus syntyy useiden määrittelemien mukaan asiakaspolkuna yrityksen kanssa useiden kosketuspisteiden kautta ajan kuluessa. (Lemon & Verhoef 2016, 78; Korkiakoski 2019, 19; Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–55.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä tarkemmin. Voorheesin ym. (2017, 270–271) mukaan asiakaskokemus sisältää kolme jaksoa: itse ydinkohtaamisen sekä vaiheet juuri ennen ja kohtaamisen jälkeen. He määrittelevät kohtaamiset seuraavasti; vaihe ennen ydinpalvelukohtaamista johtaa asiakkaat osallistumaan ydinkohtaamiseen organisaation kanssa, ydinkohtaamisen aikana ensisijainen palvelu tarjotaan asiakkaalle asiakkaan tarpeen täyttämiseksi ja ydinkohtaamisen jälkeen asiakas arvioi omaa kokemustaan. Jako auttaa helpottamaan ymmärtämään asiakaskokemuksen dynamiikkaa näiden ajanjaksojen välillä. Kuva 8 havainnollistaa näitä jaksoja ja niihin sisältyviä kosketuspisteitä.



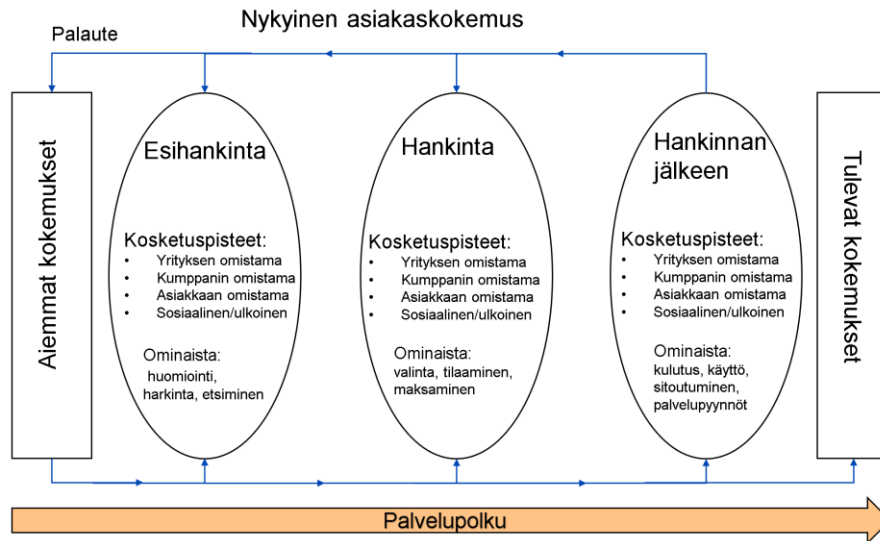
Kuva 8. Asiakaskokemuksen kolme vaihetta Voorheesia ym (2017, 271) mukailten

Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se laajentaa huomion organisaation kykyyn luoda asiakkaan tarpeiden mukaisia palveluja siihen, miten asiakas huomioidaan asiakaspolun aikana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–20, 23.) Henkilöstö ja eri järjestelmät tuottavat palvelun yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Grönroos nimittää palvelun tuotantoprosessin asiakasvaiheita liittymis-, kulutus- ja irrottautumisvaiheeksi. (Grönroos 1987, 71–72.) Osa palvelun tuotantoprosessista on asiakkaalta näkymättömissä, mutta asiakaskokemuksen kannalta keskeinen tekijä on palveluprosessi, palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus (Grönroos 2015, 224).

Palvelut muodostavat palvelupaketin, joka jakaantuu kahteen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalveluja ovat organisaation pääasialliset palvelut, joita se toiminta-ajatuksen mukaan tuottaa asiakkailleen. Lisä- ja tukipalveluja tarvitaan ydinpalvelun käyttämiseen. Ne eivät ole välttämättömiä, mutta tekevät ydinpalvelun käyttämisen helpommaksi. (Grönroos 1987, 66–67; Grönroos 2015, 222, 224.) Grönroosin (2015, 225) mukaan peruspalvelupaketti ei vastaa palvelutuotetta, jonka asiakkaat näkevät. Se määrää, mitä asiakkaat saavat. Sen ulkopuolelle jää, miten prosessin koetaan, mikä on olennainen osa asiakkaan kokemaa ja arvioimaan palvelutuotetta – tai tarjontaa.

Vaikka asiakaskohtaukset ovat erillisiä, osa asiakkaiden vaikutelmista ja tyytyväisyydestä palveluntarjoajaan on kumulatiivista. Vaiheet korostavat palvelun jatkuvaa luonnetta sekä tarvetta integroida prosesseja ja useita toimijoita yhteistyöverkoston onnistuneen palvelun tuottamiseksi. Näihin ajanjaksoihin vaikuttavat aineelliset ja aineettomat palveluominaisuudet, ja ne sisältävät

yleensä useita toimijoita. (Voorhees ym. 2017, 270–271, 277–280; Verhoef ym. 2009, 33–38.) Kuvassa 9 esitetään näiden vaiheiden ja kosketuspisteiden kumuloitumista sekä aiempien kokemusten vaikutusta nykyiseen ja tuleviin kokemuksiin.



Kuva 9. Asiakaspolku kosketuspisteineen Lemonia ja Verhoefia (2016, 77) mukaillen

Lemon ja Verhoef (2016, 76–77) ovat tunnistaneeet neljä asiakaskokemuksen kosketuskategoriapistettä: brändin, kumppanin ja asiakkaan omistama sekä sosiaalinen/ulkoinen. Jokaisessa vaiheessa on tietyt ominaispiirteet. Organisaatioiden tulisi ymmärtää asiakaspolun vaiheet omasta ja asiakkaan näkökulmasta sekä tunnistaa näiden vaiheiden kriittisimmät näkökulmat jokaisessa vaiheessa. Lisäksi niiden tulee tunnistaa elementit ja kohtaamispisteet, joita esiintyy koko palvelupolun aikana. Organisaation tulee myös tunnistaa tilanteet, jotka johtavat asiakassuhteen jatkumiseen tai katkeamiseen. (Lemon & Verhoef 2016, 76–77.) Useat kosketuspisteet palveluhenkilöstön, muiden asiakkaiden tai organisaation muiden osien kanssa ovat niitä palveluvuorovaikutuksia, jotka luovat kokonaiskokemuksen. Näin ollen positiivisen kokemuksen luomiseksi palvelustrategian ja organisaation suunnittelun ja prosessien on sovittava yhteen. (Danisvka & Klungseth 2021, 208–209.) Grönroos (2015) nimittää palvelun peruspaketin osatekijöiden (ydin-, mahdollistavat ja tukipalvelut) yhdessä muodostamaa palveluprosessin kokonaisuutta laajennetuksi palvelutarjoomaksi. Johtamisen näkökulmasta tarjoomassa olennaista ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2015, 224–226.)

Kun asiakastutkimusten perusteella tiedetään mitä asiakkaat arvostavat, voidaan asiointikokemusta parantaa ja suunnitella hallitusti. Hyödyt ja uhraukset tulevat merkityksellisiksi

rationaalisin tai emotionaalisin kriteerein. Merkityksellisyys on seurausta asiakkaan tavoitteista ja päämääristä, jotka määrittävät kulutustilanteen, ajan, paikan ja asiakkaan mieltymysten perusteella. (Kuusela & Rintamäki 2002, 37.) Palvelun prosessinäkökulma auttaa tarkastelemaan työkäytäntöjä ja niillä saavutettavia tuloksia. Palveluprosessin osa-alueiden käytäntöjä tarkastelemalla voidaan arvioida kokonaisuuden toimivuutta ja käytäntöjen tarpeellisuutta. Käytäntö on toimiva silloin, kun kaikki osapuolet kokevat sen hyödylliseksi ja se tuottaa toivottuja tuloksia. (Helander ym. 2023, 62.) Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteuttamista, järjestelmät tukevat prosesseja ja verkkopalvelun käytettävyys on asiakkaan käyttäytymiselle loogista (Filenius 2015, 30).

Asiakkaalle hyvä kokemus voidaan nähdä tehokkuutena, helppoutena ja tunteena. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisikin huomioida se, miten nämä konkretisoituvat asiakkaalle. Tehokkuus on organisaation sisäisten prosessien toimivuutta ja helppous on asioinnin helppoutta. Asiakaskokemuksen kolmas elementti, tunne, on osa-alueista haastavin ja samalla merkityksellisin. (Korkiakoski 2019, 49–51.) Kun palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat palveluiden tarjoajien kesken samantasoisia, asiakasodotusten ylittäminen yksityiskohdilla voi nostaa asiakaskokemuksen uudelle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 108.) Vahvan, myönteisen asiakaskokemuksen syntyminen edellyttää positiivisten tunteiden kautta syntyvää elämystä ja ilon tai oivalluksen kokemusta (Löytänä & Korteso 2015, 45).

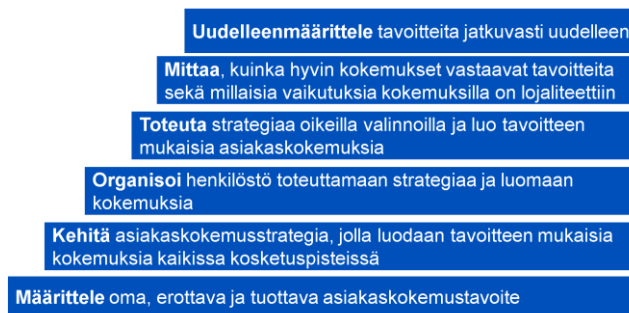
## 5.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, customer experience management (CEM), on huomattavasti laaja alaisempi malli kuin edeltäjänsä, asiakassuhteiden johtamisen ajattelu (CRM, customer relationship management) (Löytänä & Korteso 2015, 13, 20–21). Se on yrityksen strategia hallita asiakaskokemusta tavalla, joka luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Se eroaa asiakassuhteiden hallinnasta (CRM) keskittymällä asiakkaan nykyisiin kokemuksiin historiatietojen sijaan. (Verhoef ym. 2009, 38.) Johtamisen lähtökohtana on tuottaa asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 166). Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakas saa kaiken haluamansa vaan asiakkaalle tarjotaan paras ratkaisu liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Klausin mukaan (2015, 30–42) CEM:llä on viisi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on asiakaskokemuksen määritelmä sen laajuudesta ja tavoitteista organisaatiossa. Toinen ulottuvuus on asiakaskokemuksen johtaminen organisaatiossa: liiketoimintaprosessien asettaminen tavoiteltuja kokemuksia vastaaviksi. Kolmas ulottuvuus koskee asiakaskokemuksen hallintaa organisaatiossa eli mittareita ja johtajuutta. Ylemmän johdon sitoutuneisuus on välttämättömänä, jotta laajaa ja monipuolista asiakastietoa voidaan hallita organisaatiossa järjestelmällisesti. Neljäs ulottuvuus koskee asiakaskokemuspolitiikan kehittämistä ajan mittaan: sitä, miten kehittämissuunnitelmien tavoitteet muotoillaan ja mihin sen tulokset vaikuttavat. Viidennessä ulottuvuudessa on kyse organisaation tulevaisuuden haasteista, jos asiakaskokemukseen liittyviä käytäntöjä halutaan parantaa. Tutkimuksessa haasteiksi nousivat asiakaskokemuksen monitahoisuuden hallinta yhtenäisellä ja johdonmukaisella tavalla, sen yhdistäminen taloudellisiin tuloksiin sekä sitoutuminen asiakaskokemusstrategiaan pitkällä aikavälillä.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki mitä organisaatio tekee. Asiakaskokemus syntyy kolmen keskeisen sidosryhmän vuorovaikutusten kautta. Organisaatio, joka palkkaa henkilöstön edustamaan ja viestimään brändilupausta. Henkilöstö tekee lupauksesta totta. Asiakkaat kuluttavat palveluita ja tuovat mukanaan toiveita, odotuksia ja ratkaisuja vaativia ongelmia. (Arussy 2010, 35.) Asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin rakentamiseksi organisaation tulee strategiassaan päättää, mille tasolle se haluaa pyrkiä näiden tekijöiden suhteen. Kulttuurin juurruttaminen on pitkäkestoinen hanke, missä on olennaista johdon esimerkki, mittaamisen ja kulttuurin muutoksen suunnittelu ja aikataulutus. Johdon tulee aidosti ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys ja mitä sen kehittäminen vaatii. Johdon tärkeä tehtävä on mahdollistaa asiakasodotusten ylittäminen, mikä voi edellyttää organisaatio- ja toimintamallien muutoksia. Sisäisen viestintä asiasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä ja tuloksista on tärkeää. (Löytänä & Korhonen 2014, 168–172.)

Arussy (2010, 63–64) on kuvannut asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (kuva 10). Menestyäkseen organisaation on luotava erottuva brändi. Innovatiivinen asiakaskokemus keskittyy huomiomaan muistot ja tunteet.



Kuva 10. Asiakaskokemuksen johtamisen portaatt Arussy (2010) mukailleen

Asiakaskokemukselle tulee **asettaa tavoitteet** kuten organisaation muullekin toiminnalle. Asiakaskokemuksen luo koko organisaatio, joten tavoiteltava asiakaskokemus määritellään yrityksen strategiassa. Tavoitteen määrittelemisessä kannattaa keskittyä ydinkokemukseen, koska tavoitteen tulee konkreettisesti kiteyttää yrityksen arvo asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2015, 166.) Organisaation tulee huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät vastaamaan asiakaslupauksiin ja toimittamaan asiakkaille perusasiat hyvin (Arussy 2010, 64–65).

Toinen vaihe on kehittää toimintatapoja, joilla varmistetaan tavoitteen toteutuminen. Asiakkaan kohtaamisista organisaation kanssa tulee rakentaa toimiva kokonaisuus. Olennaista on ymmärtää asiakkaan erilaiset odotukset ja tarpeet eri kosketuspisteissä. Kun jokainen kosketuspiste käydään läpi, pystytään kehittämään kokonaisvaltainen **asiakaskokemusstrategia**. Siinä määritellään, millaisia kokemuksia organisaatio pyrkii tuottamaan asiakkailleen ja millä keinoin. (Löytänä & Korteso 2015, 169; Arussy 2010, 83.)

Asiakaskokemuksen johtamisen portailla seuraavana vaiheena on henkilöstön **organisointi** luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Henkilöstö on asiakaskokemuksen luojana organisaation tärkein resurssi. Keskeisimpiä teemoja henkilöstön organisoinnissa ovat rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen ja johdon osallistuminen. Rekrytoinnissa on tärkeä keskittyä siihen, millainen asenne työnhakijoilla on asiakkaita ja asiakkaiden kanssa toimimista kohtaan. Koulutuksessa on tärkeä konkretisoida henkilöstölle, millaisia kokemuksia organisaatio tavoittelee ja antaa vapaat kädet tilanteen hoitamiseen tavoitteiden mukaisten kokemusten saavuttamiseksi. Henkilöstön osallistuminen asiakaskokemukseen kehittämiseen on keskeistä. (Löytänä & Korteso 2015, 170; Arussy 2010, 83, 86, 155.) Myös Klausin (2016, 36) tutkimuksessa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa nousi vahvasti esiin henkilöstön oikean asenteen

houkuttelu, johtaminen ja kehittäminen. Organisoinnin onnistumisessa henkilöstön palkitsemisella on motivoiva rooli; se voi olla rahallista ja kokemuksellista. Johdon sitoutuminen ja onnistumisten huomiointi konkretisoi asiakaskokemuksen merkitystä henkilöstölle. (Löytänä & Kortesus 2015, 175.) Myös Klausin (2016, 37) tutkimuksessa hyvin organisoiduissa kehittämissuunnitelmissä monipuoliset palkitsemistavat oli kytketty strategiaan tavoitteisiin.

Fischerin (2012) väitöstutkimuksen mukaan henkilöstön työyhteisökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen monin eri tavoin. Kannattava ja tuottava palveluliiketoiminta on sekä työntekijöiden että asiakkaan kokemuksen johtamista. Menestyvän organisaation strategiaan liittyy tunnepitoisia kokemuksia, yhteinen tahtotila, kyky palvella asiakasta hyvin sekä luoda asiakkaalle jotain, mitä tämä ei ole vielä osannut odottaa. (Fischer & Vainio 2015, 144.) Työntekijäkokemuksen merkitystä on myös haastettu. Vahvasti verkossa toimivien organisaatioiden menestys saattaa olla heikkoa, vaikka asiakaskokemus-mittauksissa ne ovat kärkisijoilla useita vuosia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 239.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on suuremmilta osin käytännön **toimenpiteitä, toteuttamista ja valintoja**. Se vaatii toimintatapojen uudistamista, prosessien sijoittamista, poistamista ja systemaattista kehittämistä. Valintoja tehdään organisaatiossa kahdella tasolla. Päivittäisiä valintoja tekee jokainen työntekijä ja strategisia valintoja tekee organisaation johto. Työntekijöiden päivittäisillä valinnoilla on valtava vaikutus siihen, millaisia asiakaskokemuksia organisaatio luo. Strategiassaan organisaatio tekee valtavan määrän valintoja tavoissa, joilla se luo asiakkaalleen kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2015, 175.) Asiakaslupauksen tulisi olla organisaation keskeinen toimintaa ohjaava periaate. Sen avulla ilmaistaan, miten organisaatio tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa. Organisaation sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin. Ulkoisesti se on väline organisaation asemointiin asiakkaiden mielissä. (Rintamäki & Mitronen 2014, 30.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää **mitata**, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat organisaation tavoitteita. Kokemukset vaikuttavat asiakkaiden lojaliteettiin, joka puolestaan kertoo konkreettisista saavutetuista tuloksista. Asiakaskokemuksia on mitattava eri kosketuspisteissä ja asiakkaiden emotionaalisiin tarpeisiin vastaamisen näkökulmasta. Mittaamisella löydetään asiakkaalle kriittisimmät kosketuspisteet. (Löytänä & Kortesus 2015, 177; Arussy 2010, 255–266.) Olennaista on mitata myös, kuinka hyvin johtaminen onnistuu. (Löytänä & Kortesus 2015, 178). Systemaattinen ja monipuolinen tiedonkeruu tavoitteissa onnistumisesta,

odotukset ylittäneistä ja alittaneista asioista sekä asiakkaiden odotuksista mahdollistaa reagoimaan muutostarpeisiin riittävän nopeasti ja ennakoiden. (Löytänä & Kortesus 2015, 179; Arussy 2010, 296–297, 300–303.) Mittaustapoja käsitellään tarkemmin luvussa 5.7.

Asiakaskokemuksen johtamisen viimeinen osa-alue on **uudelleenmäärittely ja uuden innovointi**. Kokemuksen johtaminen on jatkuvaa, sillä esimerkiksi markkinoiden muutokset, kilpailijoiden toiminta, toimintatapojen ja asiakkaiden käyttäytymisen muutokset vaativat innovointia. Luodakseen jatkuvasti asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamaan lupaamansa arvon, organisaation täytyy uudistaa ja määrittellä asiakaskokemustavoitettaan uudelleen. Organisaation tulee määrittellä mitä arvoa ja konkreettista hyötyä tarjoavat asiakkaille, minkä asiakkaan tarpeen täyttävät ja millaisia kokemuksia heille halutaan luoda. (Löytänä & Kortesus 2015, 179; Arussy 2010, 304–307.) Toimiva asiakaslupaus on asiakkaan näkökulmasta merkityksellinen, perustuu organisaation osaamiseen ja resursseihin sekä erilaistaa myönteisellä tavalla kilpailijoista. Se on asiakaslähtöisen strategian mukainen tapa saavuttaa kilpailuetua markkinoilla tai osoittaa vaikuttavuus julkisella sektorilla. Näin määrittelemällä asiakaslupaus on käyttökelpoinen ja hyödyllinen sekä asiakkaille että palvelun toteuttajille. Arvopohjaisen asiakaslupauksen rakentaminen edellyttää valintoja. Ensiarvoisen tärkeää on tunnistaa, mikä asiakasarvossa muodostaa kilpailuedun ja miltä osin organisaatio on kilpailun tasalla (kilpailukykytekijät). (Rintamäki & Mitronen 2014, 29.)

Asiakaskokemusta käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan muodostumista koko organisaation toiminnasta sekä sen johtamisen merkitystä ylemmän johdon taholta. Tässä opinnäytetyössä rajaudutaan henkilöstökehittämisen vastuualueen kielikoulutuspalvelun kokeilun asiakaskokemuksen tarkasteluun. Työssä pyritään selvittämään asiakaspolun keskeiset kosketuspisteet ja ratkaisemaan, miten asiakkaille taataan hyvä ja sujuva palvelukokemus palvelupolun eri vaiheissa. Alan kirjallisuus tuo pohjan tutkimuksen toteuttamiselle ja palvelun kehittämiselle tutkimuskohteena olevan vastuualueen vaikutusmahdollisuuksien rajoissa.

## 5.6 Asiakaskokemuksen mittaamisesta

Kuten aiemmin tuotiin esille, asiakaskokemus edellyttää suunnittelua. Suunnittelussa on hahmoteltava, miten asiakasymmärrys muuttuu uudenaikaisiksi asiakkaiden odottamiksi ja vaatimiksi kokemuksiksi. Asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun vaikuttavat organisaation

käyttämät mittarit ja asiakasmittaaminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 35–36.) Erinomaisen asiakaskokemusten tavoittelu on tärkeää, koska ne selittävät asiakastyytyvää, -uskollisuutta ja -suosittelevaa. Nämä puolestaan heijastavat organisaation menestymisen edellytyksiä tulevaisuudessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.)

Organisaation asiakaskokemuksen kehittämisessä mittaamisen tavoitteet ovat tunnistaa palvelun nykytila, kehittämiskohteet ja asiointiin esteet, osoittaa kehitys aiempaan tilanteeseen, vertauskilpailijoihin sekä auttaa organisaation johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 122.) Gerdt ja Eskelinen (2018, 14) näkevät, että digiajan asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi hyödyntää mittareita neljältä osa-alueelta: teknologiaa ja prosesseja, digitaalista presenssiä, asiakaskokemuksesta saatavaa palautetta sekä kulttuuria. Kulttuurilla ja prosessien sujuvuudella varmistetaan asiakkaan pitkäjänteisesti asiakkaan hyvä kokemus. Erilaiset teknologiat tukevat kokemuksen syntymistä ja edesauttavat kulttuurin arvolutapauksen toteutumista käytännössä.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 229), Löytänä ja Korkiakoski (2014, 52) sekä Gerdt ja Korkiakoski (2016, 41–42) tuovat esiin sen, että asiakaskokemus ja korkea asiakastyytyvyys eivät ole itsearvo vaan sitä tulee peilata siihen, millaisella kannattavuudella se saavutetaan. Asiakaskokemukseen panostamisella tulee olla myös liiketoiminnallista hyötyä. Kyse on tasapainosta, jossa strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteuttamisen taito piilee kyvyssä optimoida asiakaskokemusta suhteessa kustannuksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.) Asiakaskokemus on enimmäkseen tunnetta, jota ei voi mitata suoraan tuotteen mittareilla. Asiakaskokemuksen mittarit voidaan kytkeä liiketoimintamittareihin. Yhteys liiketoiminnan tavoitteisiin edellyttää asiakaskokemusmittareita eli niin sanottuja pehmeitä mittareita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 41–42.)

Asiakaskokemuksen tutkimuskirjallisuudessa ei ole määritelty parasta mittaria tai mittareiden yhdistelmää, jonka voisi kytkeä asiakaskokemuksen systemaattiseen mittaamiseen. Organisaatiot tavoittelevat hyvin erilaisia asiakaskokemuksia, joiden mittaamiseen on hyvin hankala kehittää yleispätevää mittaristoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.) Korkiakosken (2019, 64–65) mukaan mittareita ja mittaamista on hyvä tarkastella erillisinä, koska organisaation on ensin tunnistettava liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakaskokemuksen tavoitteet ja niihin sopivat mittarit. Mittaamisen tarkoitus on tiedon kerääminen asiakkaiden kokemuksista ja toisaalta liiketoiminnasta. Mittareita tarvitaan eri tilanteisiin: laadulliseen, tehokkuuden ja asiakaspääoman kehittämiseen. Forrester-yhtiö (2013, 2–3) on puolestaan listannut seitsemän asiaa menestyvän asiakaskokemuksen mittaamiselle. Niitä ovat asiakassegmenttien priorisointi ja määrittely, mitattavien

kokemusten valinta, mittareiden määrittely kullekin kokemukselle, tiedonkeruun suunnittelu, tavoitteiden asettaminen kullekin mittarille, kokemusten kehityskohteiden määrittely, priorisointi ja toimenpiteistäminen sekä sisäinen tiedon jakaminen mittaamisesta.

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 52) mukaan on tutkimustuloksia siitä, että asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestymisen välillä on selvä yhteys. Verhoefin ym. (2009, 38) mukaan myös Pine ja Gilmore (1999) ovat korostaneet asiakaskokemuksen merkitystä organisaatioiden menestykselle. Suoraa empiiristä näyttöä sen puolesta on kuitenkin vähän ja tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Toisaalta organisaatioilla, jotka painottavat tuottoa ja keskittyvät asiakastyytyvyyteen ja –uskollisuuteen, on parhaat tulokset. Toisten tutkimusten mukaan tyytyväiset asiakkaat omaavat organisaatiot menestyvät paremmin. Organisaatioiden asiakaskokemusstrategiaan liittyvä ylivoimainen suorituskkyky voi selittyä siihen yhdistettyihin tehokkaisiin prosesseihin.

Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että Löytänen ja Korkiakoski (2014, 52) korostavat, etteivät taloudelliset mittarit voi olla ainoa näkökulma asiakaskokemuksen johtamiseen. Lisäksi tarvitaan mittareita, jotka auttavat asiakaskeskeisyyden lisäämisessä. Taloudelliset mittarit kertovat, miten strategian jalkautuksessa on onnistuttu. Taloudelliset tulokset ja tavoitteet saavutetaan asiakas- ja henkilöstömittareiden avulla. Johdon on tarpeellista huomioida kaikki nämä osa-alueet. Asiakasmittareiden avulla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen haluttuun suuntaan ja henkilöstömittareilla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakaskeskeisempään suuntaan.

## 5.7 Asiakaskokemuksen mittareita

Palvelutoiminnassa asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelun tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta ja sen tulee kattaa koko asiakaspolku. Boltonin (2016, 56–58) mukaan asiakastyytyvyys on vain yksi asiakaskokemuksen rakennuspalikka ja se on luonteeltaan dynaaminen ja interaktiivinen. Tästä syystä olennaista tunnistaa asiakkaan keskeisimmät kosketuspisteet organisaation kanssa. Asiakaskohtaamisia saattaa olla eri kanavissa lähes samanaikaisesti. Kokemuksen mittaamisessa on tärkeää tunnistaa asiakkaan käyttäytymisen perusteella kosketuspisteisiin sopivat kysymykset ja mittaustavat. Myös asiakassuhteen eri vaiheet tulee huomioida. Muuten saadaan tietoa vain mitattavasta kohdasta, eikä esimerkiksi tavoiteta kaikkia asiakkaita.

Mittaamisessa on tärkeää myös varmistaa, että tietoa saadaan riittävästi, jotta toiminnan kehittämisen kannalta voidaan tehdä luotettavia päätöksiä. Olennaista on, että tulokset ohjaavat toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta ja tulosten kehittymisen seuranta on mahdollista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163, 169; Golding 2018, 106–107.) Palvelutoiminnan mittaaminen ilman tulosten pohjalta tapahtuvia kehittämistoimenpiteitä on resurssien huonoa käyttöä (Meyer & Schwager 2007).

Seuraavaksi esitellään yleisimpiä asiakaspalautteisiin pohjautuvia mittareita, joita voidaan hyödyntää tutkimuksen kohdeorganisaatioissa palvelukokemusten kartoittamisessa. Mittareiden valinnassa ja suunnittelussa tulee huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy aina tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. Näitä mitataan kokemusmittareilla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 164.) Ahvenainen ym. (2017, 23–29) ovat kuvanneet yleisimmät mittarit, joilla mitataan asiakaskokemusta ja asiakkaiden odotuksia. Tärkeää on huomioida, että organisaatiot eroavat toisistaan ja siksi kaikki mittari eivät sovi jokaiselle organisaatiolle. On kuitenkin parempi mitata kokemusta kuin toimia oletusten varassa. Yleisimpiä mittareita ovat NPS (Net Promoter Score), CSAT/CSI (Customer Satisfaction Index) ja CES (Customer Effort Score).

Net Promoter Score (NPS) on suositteluhaluuden mittari, joka kertoo kuinka suuri prosentti asiakkaista suosittelee organisaatiota ystävilleen, tuttaville tai työkavereilleen. Tyypillisimmin sitä mitataan kyselyissä kysymyksellä ”kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiotamme ystävilleesi tai kollegoillesi?”. Asiakkaat arvioivat asiaa asteikolla 1–10. Luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus. Lopullinen luku voi sijoittua -100 ja + 100 välille ja se ilmoitetaan numeroina, ei prosentteina. (Golding 2018, 104.) Vastajat luokitellaan arvioiden mukaan suosittelijoiksi (vastaus 9–10), neutraaleiksi (vastaus 7–8) tai arvostelijoiksi (vastaus 0–6). (Ahvenainen ym. 2017, 24; (Golding 2018, 104.) NPS-arviointiin on hyvä liittää muutamia avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja voi selittää syyn annettuun arvoon (Golding 2018, 104).

Asiakastyytyväisyysindeksi (Customer Satisfaction Index, CSAT/CSI) mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaatioon ja asiointiin sen kanssa. Se mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä NPS:ää tarkemmin määritetyn asian suhteen. Mittaaminen voi koskea myös vain tiettyä ajanjaksoa. Yleensä tulokset pisteytetään asteikolla 0–100 ja laskemalla tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. (Ahvenainen ym. 2017, 26.) Tämä mittari sopii parhaiten vuorovaikutustilanteiden

laadun arviointiin. Olennaista siinä on keskittyä siihen, onko vastaaja saavuttanut tavoitteensa asioinnissaan. (Golding 2018, 104.)

Asiakkaan vaivannäön mittari (Customer Effort Score, CES) mittaa, kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyssä asiantapahtumassa. Sitä mitataan yleensä kyselyllä, kun tietty asiointi on tapahtunut ja halutaan kartoittaa asiakaskokemus tästä asioinnista. yleensä kysymykset esitetään asteikolla 1–5 ja kysymyksenasettelussa käytetään asteikkoa ” vahvasti samaa mieltä- vahvasti eri mieltä”. CES-tulos lasketaan prosenttiosuuksien perusteella. Luku saadaan vähentämällä samaa mieltä olevien vastaajien (vastaus 1–2) prosenttiosuus eri mieltä olevien vastaajien (vastaus 4–5) prosenttiosuudella. Vastaus 3 luokitellaan neutraaliksi. CES-mittarista on laadittu uudempi versio, minkä tavoitteena on lisätä tarkkuutta ja helpottaa asiakasuskollisuus tulkintaa vastausten pohjalta. Peruskysymys on sama, mutta vastausasteikko on laajennettu ja se on 1–7. (Ahvenainen ym. 2017, 27–28.) Palautteiden keräämisen on tarpeen olla systemaattista ja tämänkin mittarin yhteydessä on hyvä käyttää avoimia kysymyksiä. On tarpeen huomioida, että nämä edellä mainitut mittarit keskittävät organisaation huomion sisäisen toiminnan arviointiin. (Golding 2018, 104–107). Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tarpeen huomioida koko asiakaspolku, palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta sekä työntekijöiden näkemykset (Golding 2018, 107–110).

Kuten aiemmin tuotiin esille, ei ole olemassa universaalia asiakaskokemuksen mittaria, sillä asiakaskokemus on aina kontekstikohtainen. Gerdt ja Eskelinen (2018, 14) näkevät kyselyin toteutettavan asiakaskokemuksen mittaamisessa haasteena epätarkkuuden; asiakkaat eivät ehkä kerro niitä asioita, jotka olisivat tärkeä tietää. Kokonaiskuvan muodostamiseen onnistumisesta ei riitä pelkästään tuloksen mittaaminen eli "mitä" ja "miten" asiakkailla menee kysymykset. Lisäksi tarvitaan keinoja, joiden kautta organisaatio voi saada vastauksen "miksi"-kysymyksiin. Tämä edellyttää avointa, ennakkoluulotonta suhtautumista ja monipuolisia keinoja asiakkaiden näkemysten keräämiseen. (Klaus 2015, 77.) Palautteen mittaus tulisi suorittaa mahdollisimman lähellä tapahtunutta vuorovaikutusta. Mitä kauemmin palautteen pyytäminen kestää, sitä heikommin kuvaava palaute saadaan. (Golding 2018, 105.) Asiakaskokemuksia on siis tarpeen kerätä monipuolisesti, kyselyin ja haastatteluin sekä asiakaspolun eri vaiheissa. Kyselyiden numeeriset mittarit palvelevat monissa tilanteissa hyvin. Olennaista kehittämisessä on kuitenkin keskittyä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. (Gerdt & Korhonen 2017, 167.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Kielikoulutukset ovat Espoon keskitetyn HR:n tarjoamia organisaation sisäisiä ja ulkoisia rajoja ylittävää palvelua ja palveluhankintaa. Osaamisen kehittämisen vastuualue kartoitti alkusyksyllä 2022 erilaisia kielten opiskelun verkkopalveluita. Kun kieliverkkokoulun kokeilusta tehtiin päätös, HR:n edustajat pyysivät valmistelutyöhön mukaan kohderyhmäksi valittujen tulosityksiköiden asiantuntijat. HR:n koordinoiman palveluntuottajan ja kaupungin asiantuntijoiden työryhmän pohjalta Espoolle valmistettiin talven 2022–2023 aikana verkkokouluympäristö, jonka avulla kielikoulutustarjontaa haluttiin parantaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Espoon kaupungin suomi toisena kielenä (S2) koulutuspalvelua kieliverkkokoulukokeilun kautta. Työn tarkoituksena on kuvata asiakkaan S2-koulutuksen verkkoympäristön palvelupolkua ja kokemuksia siitä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita.

Kieliverkkokoulukokeilu alkoi maaliskuun 2023 alussa. Kokeiluajan käyttäjiksi oli suunniteltu muutamia selkeitä ryhmiä, joilla oli alkanut tammikuussa myös kerran viikossa opettajaohjoinen etäkoulutus. Näille ryhmille käytiin esittelemässä kaupungin tarjoamaa verkkoympäristöä ja kysyttiin halukkuutta sen käyttöön. Lisäksi HR markkinoi verkkokoulua itsenäisen opiskelun välineenä varhaiskasvatuksen henkilöstölle ja koulunkäynninohjaajille.

Toimeksiantaja antoi opinnäytetyöntekijälle vapauden tutkimuksen empiirisen osan toteutukseen suunnitteluun. Toimeksiantajalle oli tärkeää selvittää asiakkaiden kokemukset suomen kielen verkkoympäristöstä. Koska opinnäytetyön aiheena oli asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen, oli luontevaa haastatella palvelun käyttäjiä sekä analysoida palvelua kokonaisuudessaan valmistelutyöhön osallistuneiden asiantuntijoiden kanssa työkokouksissa ja -pajoissa. Opinnäytetyössä palvelupolkua ja kokeilun aikaisia kokemuksia tarkasteltiin kahden palvelumuotoilun työkalun kautta. Käytettyjä työkaluja kuvataan tarkemmin seuraavaksi.

## 6.1 Tutkimuksessa käytettyjä työkaluja

Asiakkaan prosessista käytetään termiä palvelupolku (customer journey). Palvelupolku visualisoi asiakkaan palvelukokemuksen ajan kuluessa. (Stickdorn ym. 2018, 44.) Se on palvelun kehittämisen keskiössä ja kuvaa kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta (tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä) loppuun asti (palvelun koettu hyöty). Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnot sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Kehittämisen ensimmäinen toimenpide on määrittellä, mikä osa palvelupolkua otetaan tarkastelun kohteeksi. Palvelupolku on mahdollista jakaa myös eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Palvelupolku jakaantuu vaiheisiin, palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio muodostuu lukemattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kosketuksissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat toimintatavat, ihmiset, ympäristöt sekä esineet. Lukemattomat kontaktipisteet ovat palvelun ominaispiirre, mahdollisuus ja samalla myös haaste. (Tuulaniemi 2016, 78–80; Ojasalo ym. 2018, 71, 73–74; Koivisto ym. 2019, 35.)

Kontaktipisteiden tulisi muodostaa selkeä, johdonmukainen ja yhdenmukainen asiakaskokemus. Palvelupolkuja tarkastellaan kanavariippumattomasti ja holistisesti riippumatta siitä, etenevätkö ne fyysisissä tai digitaalisissa palvelukanavissa. (Koivisto ym. 2019, 35.) Stickdornin ym. (2018, 46, 51–52) mukaan palvelupolku voidaan kuvata tuote- tai kokemuskeskeisenä. Kokemuskeskeisessä palvelupolussa kuvataan myös asiakkaan tyytyväisyys tai tunnetila palveluprosessin eri vaiheissa. Tämä osoittaa asiakkaan kosketuspisteiden sulautumisen kokonaiskokemukseen sekä huomioi asiakkaan tavoitteen palvelun käyttämiseen.

Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja selvittämällä, mikä on eri osapuolten rooliprosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Blueprinting on palveluprosessin analysointiin kehitetty lähestymistapa. Service blueprint on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, erityisesti asiakkaan rooleja. (Ojasalo ym. 2018, 178.) Service blueprintit ovat laajennettuja palvelupolkuja. Ne yhdistävät asiakkaan palvelupolun vaiheet, kosketuspisteet kanavittain, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Sen tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät samalla tavalla millainen palvelun kokonaisuus on. Blueprint korostaa

asiakkaan roolia prosessissa, mikä tekee siitä hyvin käyttökelpoisen palvelun kehittämistyökalun. (Ojasalo ym. 2018, 178, 181–182., Polaine, Løvlie & Reason 2013, 87, 93; Stickdorn ym. 2018, 53.)

Blueprint havainnollistaa hyvin asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän palvelun taustalla olevat tekijät. Näkyvä osa viittaa ihmisiin ja prosesseihin, joihin asiakkaalla on suora yhteys. Näkymätön osa edustaa niitä tekijöitä, joihin asiakkaalle ei ole suoraan yhteyttä, esimerkiksi ulkoisia kumppaneita. (Stickdorn ym. 2018, 53.) Vaikka organisaatioiden palvelut näyttävät ulkoisesti asiakkaalle samanlaiselta, blueprintin avulla niiden eroja saadaan selville. Organisaatio voi kehittää blueprintin avulla kilpailijoitaan parempia palveluja. (Shostack 1984, 139.) Polainen ym. (2013, 96) mukaan Blueprintiä voidaan käyttää monipuolisesti. Sitä voidaan käyttää koko palveluun tai vain yhteen kohtaamispisteeseen. Sitä voidaan käyttää sekä olemassa olevaan palveluun että uutta palvelua luotaessa. Olemassa olevalle palvelulle se on enemmänkin analysointimenetelmä, ja ideat uuteen palveluun puolestaan syntyvät siitä. Mielenkiintoinen seikka on se, että Blueprintiä voidaan käyttää eri tarkoituksiin ja eri tarkkuustasoilla. Shostack (1984, 139) näki puolestaan, että palvelun suunnittelussa Blueprint on tarkempi kuin sanalliset määritelmät ja sisältää vähemmän vääriä tulkintoja. Sillä voidaan testata oletuksia paperilla ja selvittää viat perusteellisesti. Se rohkaisee luovuuteen, ennakoimaan haasteita ja kontrolloituun toteutukseen. Se tehostaa palvelukehitykseen kuluvaa aikaa ja vähentää epäonnistumisia. (Shostack 1984, 139.)

Haastatteluissa hyödynnettiin myös työn teorialuvussa kuvattuja NPS- ja CES-mittareita. CES-mittaria käytettiin hakeutumisen kosketuspisteen arvioinnissa eli mittaamaan helppoutta tasotes-tien tekemisessä ja kielikoulutukseen hakeutumisessa. Verkkokoulutuksen ja testien arvioinnissa käytettiin NPS-mittaria, joka kertoo asiakkaan suositteluhaluuden kyseisistä palveluista.

## 6.2 Tutkimuksen aineiston keruu

Aineisto asiakkaan uuden palvelun mukaiseen palveluprosessin kuvaamiseen ja asiakaskokemuksiin kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluin. Verkkokielikokeilun aloituksen viivästymisen vuoksi opinnäytetyön puitteissa oli mahdollista kerätä vain asiakkaiden alkuvaiheen kokemuksia lyhyen, noin 1–1,5 kuukauden, käyttökokemusten pohjalta. Aineisto asiantuntijaryhmän näkemyksistä kokeiluun liittyvistä kehittämistoimenpiteistä kerättiin Service Blueprint-työkalun ja ennakkotehtävän sisältävän työpajan avulla. Aineistot kerättiin Teams-kokouksissa, jotka tallennettiin.

### 6.2.1 Asiakkaiden haastattelut

Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana vuoden 2023 huhti-toukokuun vaihteessa. Yksilöhaastatteluun valikoitui verkkopalvelun taitotasotestejä käyttäneitä sähköpostitse esitetyn pyynnön pohjalta. Sähköpostissa kaikille haastateltaville kuvattiin verkkokielipalvelun ja opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Lisäksi heitä informoitiin aineiston henkilötietojen käsittelystä, opinnäytetyön aikataulusta sekä tutkijan yhteystiedoista lisätietoja varten. Ryhmähaastatteluiden tarkempi ajankohta sovittiin ryhmän opettajan kanssa. Haastatteluiden toteuttaminen kielikoulutuksen aikana mahdollisti ajankohdan sopimisen mahdollisimman monelle sekä S2-opettajan läsnäolon kielitaitohaasteiden varalle. Kaikille haastateltaville lähetettiin palvelupolun vaiheiden mukaan teemoitellut haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastateltavilla oli aikaa valmistautua haastatteluun. Haastateltaville korostettiin sähköpostissa ja haastatteluiden alkaessa sitä, että tutkimuksessa halutaan kuulla heidän mielipiteensä verkkopalvelusta, ja mikäli suomen kielen taito toi haasteita ilmaisemiseen, oli mahdollista käyttää esimerkiksi englantia. Saatekirjeet ja haastattelukysymykset ovat liitteinä 2, 3 ja 4.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli asiakkaan palvelupolun vaiheiden, tehtävien, tavoitteiden kartoittamiseen haastateltiin ensisijaisesti kolme henkilöä. Ryhmähaastatteluista saatua aineistoa hyödynnettiin palveluprosessin kuvaamisessa soveltuvin osin. Kaikkia haastatteluista yhdisti asiakkaan kielikoulutukseen hakeutumisen tavoite eli miksi asiakas näkee suomen kielen opiskelun tärkeänä ja mikä häntä motivoi opiskelemaan suomea. Yksilöhaastatteluilla kartoitettiin ensisijaisesti asiakasprosessia ja kokemuksia uuden verkkopalvelun taitotasotesteistä. Haastateltavat olivat myös opiskelleet verkkokoulussa, joten heidän vastauksensa yhdistettiin tältä osin ryhmähaastatteluiden aineistoon.

Kolmessa ryhmähaastattelussa keskityttiin asiakkaan palvelutavoitteen lisäksi vain verkkokielikoulun kokemuksiin. Ryhmähaastattelut toteutettiin ryhmille, jotka osallistuivat opettajajohtoiseen, kerran viikossa tapahtuvaan kielikoulutukseen. Kahden ryhmän kielitaidon tasoksi oli arvioitu A2.2- B1 kielen opettajien taholta ja kolmas ryhmä oli A2-tasoinen. Aineiston analysoinnissa käytettiin yksilöhaastatteluiden ja kahden, A2.2-B1-tasoisten ryhmien haastatteluista. Kolmannen, viimeiseksi tehdyn, ryhmän haastattelussa oli etäyhteyden takia teknisiä ongelmia. Tämä vei paljon aikaa varatulta ajalta. Lisäksi haastateltavien alhainen kielitaito aiheutti isoja haasteita keskustelulle. Haastattelijan oli mahdotonta kirjata vastauksia täysin ymmärrettävästi. Vastaukset

olivat hyvin samanlaisia kuin muilla haastateltavilla, joten aineiston voitiin todeta saavuttaneen saturaatiopisteen. Kolmannen ryhmän kohdalla huomioitiin NPS-mittariin annetut vastaukset, sillä niiden voi ilmaiseminen oli helppoa kielitaitohaasteista huolimatta.

Haastateltavia oli ryhmissä yhteensä 13, ja heistä seitsemällä sekä kahdella yksilöhaastattelulla oli verkkokoulun käyttökokemusta. Kolmannessa ryhmässä oli neljä henkilöä, joista kaikilla oli käyttökokemusta. Yksilöhaastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Ryhmähaastattelut kestivät 1,5–2,5 tuntia. Kahta ryhmähaastattelua jatkettiin parihaastatteluilla, sillä aikaa loppui ensimmäisissä haastatteluissa kesken. Ryhmähaastatteluissa oli mukana myös henkilöitä, jotka eivät olleet käyttäneet juurikaan verkkokoulua, mutta he osallistuivat vähintään kielikoulutuspalvelun käytön eli palvelutavoitteen kuvaamiseen. Haastatteluissa osa ajasta meni verkkokoulun toiminnallisten ominaisuuksien selventämiseen.

Haastateltavat olivat pääasiassa todella motivoituneita osallistumaan tutkimukseen ja monet osallistuivat haastatteluun työaikansa ulkopuolella. Ryhmähaastatteluissa jäi suhteellisen vähän aikaa yksittäisille henkilöille, mutta haastateltavat vaikuttivat valmistautuneen haastatteluihin niin ettei mielipiteitä noussut enempää. Yksilö- ja parihaastatteluissa henkilöt kertoivat näkemyksiään laajemmin, mikä auttoi täydentämään aineistoa. Haastatteluiden aikana Teamsin kamerat olivat käytössä, mikä auttoi tarkentamaan kysymyksiä epäselvissä kohdissa.

## 6.2.2 Asiantuntijaryhmän kokoukset ja työpajat

Asiantuntijaryhmän kanssa järjestettiin kokouksia ja työpajoja asiakkaiden kokemusten keräämisen ja kokoamisen jälkeen, toukokuun puolivälissä. Ensimmäiseen kokoukseen kutsuttiin (liite 5) HR:n lisäksi molemmilta ammattialoilta kaksi asiantuntijaa ja palveluntuottaja. Kokoukseen pystyi aikatauluhaasteiden vuoksi osallistumaan HR:n lisäksi vain palveluntuottaja. Kokouksessa kuvattiin asiakkaan palvelupolusta lähtien palvelukokonaisuuteen liittyviä toimenpiteitä. Kokouksen jälkeen kaikille valmisteluun osallistuneille (yhteensä kahdeksan henkilöä) lähetettiin sähköpostilla kokouksessa laadittu Service Blueprint (liite 7) ja seuraavaan työpajaan ohjeistus ennakkokysymyksineen (liitteellä 8). Kokouksen materiaali jaettiin kaikille myös kokouksen tallenteen muodossa. Aikataulusyistä molempien ammattiryhmien edustajille järjestettiin oma työpaja heidän materiaalinsa valmistaneen palveluntuottajan, heidän S2- opettajien ja HR:n kanssa. Kokoukset

ja työpajat kestivät keskimäärin 1,5 tuntia. Taulukossa 2 on esitetty edellä kuvattua aineiston keruuta.

Taulukko 2. Asiantuntijatyöryhmän kokoukset ja työpajat

Aineistokeruu	Ajankohta	Osallistujat	Menetelmä
1. työpaja	9.5. (2 h)	HR & ulkoinen palveluntuottaja	Service Blueprint
2. työpaja	16.5. (1,5 h)	HR, kaupungin varhaiskasvatuksen asiantuntijat, ulkoinen palveluntuottaja, S2-opettaja	Service Blueprint, palvelupolku & ennakko-tehtävät
3. työpaja	23.5. (1,5 h)	HR, kaupungin perusopetuksen asiantuntijat, ulkoinen palveluntuottaja, S2-opettaja	Service Blueprint, palvelupolku & ennakko-tehtävät

### 6.3 Aineistojen analyysi

Kaikille tutkimuskysymyksille tehtiin teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tällöin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla teoria, malli tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan mukaan poimia aluksi joko yläluokkaa tai alaluokkaa kuvaavia ilmiöitä ja sijoittaa ne muodostetun analyysirungon mukaisesti. Analyysirunkona käytettiin palvelupolun vaiheita, jonka mukaisesti myös aineistot kerättiin. Analyysirungon sisälle muodostettiin luokituksia noudattaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita eli pelkistämistä, ryhmittelyä ja abstrahointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 127, 129.)

Asiakasaineiston analysoinnit aloitettiin pian haastatteluiden jälkeen. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä asiakkaiden haastatteluista 22 sivua. Litteroinnin jälkeen aineistoa käytiin läpi lukuisia kertoja. Analyysiyksiköitä olivat pääasiassa lauseita, lauseen osia ja ajatuskokonaisuuksia. Tiivistyksessä pyrittiin pitämään asiakkaan esiin tuomat asiat aitoina, mutta niitä korjattiin kieliopillisesti siten, että asiat tulivat selkeästi esille. Aineistoa pelkistettiin jättämällä pois epäolennaiset sanat ja lauseet. Pelkistämistä auttoi värikoodaus tutkimuskysymysten näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Yksilöhaastatteluiden tukena käytettiin palvelupolku-työkalua, jonka

mukaan myös haastatteluiden teemat etenivät. Samat palvelupolun vaiheet loivat rungon verkkokoulun kokemuksia koskeville haastatteluille. Analyysirunkoja muodostettiin Tuulaniemen (2016, 74–75, 79) arvon muodostumisen vaiheiden pohjalta kolme: tavoite ja motivaatio, myönteiset kokemukset sekä haastavat kokemukset ja toiveet jatkolle.

Asiakkaiden haastatteluista ensimmäiseen analyysirunkoon muodostui 25 pelkistettyä ilmaisua. Toiseen niitä muodostui 53 ja kolmanteen 47. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin (klusteroitiin) eteisien aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut ryhmiteltiin ja yhdistettiin muodostamalla niistä alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Aineiston pelkistys ja abstrahointi selkiyttivät alaluokkien muodostamista. Asiakaskokemuksia kuvaavan aineiston analysoinnin runkona käytettiin Tuulaniemen (2016, 74–75) näkemystä asiakaskokemuksen arvon muodostumisen kolmesta tasosta ja palvelupolun aikana syntyvän arvon saavuttamisesta. Nämä muodostivat aineiston yläluokat, jonka mukaan aineisto järjestettiin. Aineiston alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset sekä ala-, yläluokat ovat kuvattuna liitteissä 8–10. Alaluokkia muodostui kaikkiin teemarunkoihin viisi.

Asiantuntijaryhmän aineiston keruun tukena käytettiin Service Blueprint työkalua sekä pohdinta-tehtäviä kokeilun valmisteluun ja asiakaskokemuksiin liittyen. Aineistona olivat työpajojen lisäksi HR:n ja työryhmään kutsuttujen kirjalliset palautteet. Asiantuntijaryhmien tuotokset koottiin yhteen analyysirunkoon (liite 11), johon muodostui 27 pelkistettyä ilmaisua. Analysoinnin runkona käytettiin Voorheesin ym. (2017, 271) näkemystä asiakaskokemuksen muodostumista palvelupolun kolmesta vaihteesta: ennen palvelua (esipalvelu), palvelun aikana (ydinpalvelu) ja palvelun jälkeen (jälkipalvelu). Nämä muodostivat aineiston yläluokat, jonka mukaan aineisto järjestettiin. Alaluokkia muodostui viisi, jotka kuvaavat teemat kehittämistoimille. Palvelupolun vaiheiden lisäksi niiden sisällä tunnistettujen kosketuspisteiden omistajuudet Lemonia ja Verhoefia (2016, 77) mukailten on merkitty sisällönanalyysin.

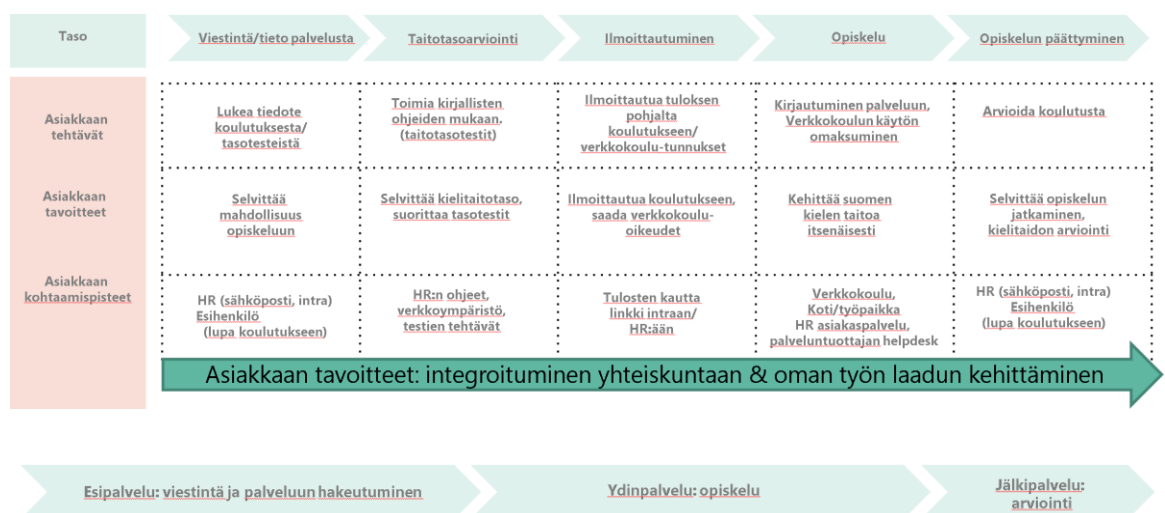
#### 6.4 Tutkimuksen tulokset

Espoon kielikoulutuspalveluiden verkkokoulukokeilun tavoitteena on selvittää, onko itsenäisen opiskelun ja automatisoiduille kielitaitotasotestit mahdollistavalle verkkoympäristölle käyttöarvoa. Uuden verkkopalvelun myötä asiakaspolun kriittisten kosketuspisteiden tunnistaminen ja

niihin liittyvät asiakaskokemukset ovat tärkeitä positiivisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Koska kokeilu edellytti useiden eri tahojen panosta, oli olennaista arvioida koko palvelun muodostumisen vaiheita ja löytää palvelun kehittämisen kannalta keskeiset asiat.

#### 6.4.1 Palvelupolun vaiheet ja asiakkaan tavoite

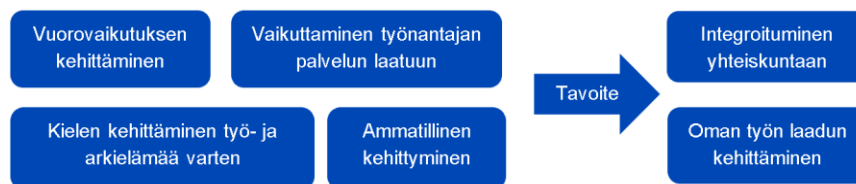
Palvelupolun vaiheet kartoitettiin ja kuvattiin ensin HR:n sisäisen työskentelyn pohjalta, sillä heillä oli ensikäden tietoa, kuinka palvelupolkua oli hahmoteltu. Polun kuvaamisessa hyödynnettiin HR:n viestintää asiakkaille ja palveluntoimittajan kanssa sovittua ohjeistusta palvelun sisällä suhteessa kaupungin intraan. Tutkimuksessa polun toimivuutta testattiin asiakashaastatteluiden avulla. Tulokset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ”mistä vaiheista, tavoitteista, tehtävistä ja kosketuspisteistä asiakkaan palvelupolku rakentuu”, on kuvattu kuvassa 11 (liite 12). Haastattelussa palvelupolkua käytiin kuvan avulla läpi ja asiakkaat kertoivat omista prosesseistaan. Palvelupolun kuvausta oli ennakoitu onnistuneesti HR:n puolelta, sillä asiakkaiden näkemykset vastasivat vaiheita, tehtäviä ja kosketuspisteitä varsin hyvin. Kuva tuki hyvin keskustelua, sillä kahden yksilöhaastatteluihin osallistuneiden kielitasot olivat noin A2.2 ja yhdellä noin B2. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksiin sisällytettiin kaikkien haastateltavien vastaukset palvelun käytön tavoitteesta. Aineistosta tehty sisällönanalyysin kooste on liitteenä 8, jossa ilmenee alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset sekä ala-, yläluokka ja yhdistävä teema.



Kuva 11. Asiakkaan verkkokielikoulun palvelupolun vaiheet

Asiakkaan palvelupolun vaiheita oli viisi: viestintä, tasoarviointi, ilmoittautuminen, opiskelu ja opiskelun päättäminen. Näistä Vorheesin ym. (2017, 271) ja Tuulaniemen (2016, 79) jakamaan palvelupolun kolmeen vaiheen mukaisesti viestintä lukeutuu esipalveluun, ydinpalveluun tasoarviointi, ilmoittautuminen ja opiskelu, jälkipalveluun opiskelun päättymisen. Tutkimuksen kohteena olleelle palvelulle keskeistä oli sähköinen viestintä ja verkkoympäristöt sekä kaupungin sisäisissä kohtaamispaikoissa että palveluntoimittajan verkkokoulutusympäristössä. HR:n viestintä saavutti asiakkaan joko sähköpostilla tai intran kautta. Asiakkaan eteneminen uuden palvelun pariin edellytti ohjeiden ja viestien lukemista sekä toimimista niiden mukaan. Aineistot, jotka kuvaavat asiakkaan kokemuksia viestinnästä ja palvelun (verkkokoulun) käyttötapaa ja ajankohtaa kuvataan asiakkaiden kokemusten yhteydessä. Taitotasoarvioinnin jälkeen asiakkaat ilmoittautuvat HR:ään saadakseen verkkokoulun tunnukset. Ydinpalvelun muodostaa verkko-opiskelu, joka on käytettävissä jatkuvasti, mobiilisti ja tietokoneen kautta. Opiskelu päättyy kurssin suorittamiseen, jolloin asiakas arvioi koulutusta ja pohtii jatkokoulutusten mahdollisuuksia.

Haastatteluissa havaittiin, että suomen kielen koulutukset olivat henkilöstölle todella tärkeitä. Kaikki vaikuttivat valmistautuneen haastatteluihin lähetetyn sähköpostin pohjalta. Ryhmäläiset tunsivat toisensa jo hyvin viikoittaisten koulutusten ansiosta, ja haastattelijakin oli heille tuttu koulutuksissa vierailujen takia. Kuvassa 12 kuvataan asiakkaiden koulutuksen (palvelun) käytön tavoitteiden alaluokkia, joista teoriasta johdetun yläluokan (tavoite) kautta muodostui yhdistävät teemat, integroituminen yhteiskuntaan ja oman työn laadun kehittäminen. Alaluokkiin sisältyviä asiakkaiden ilmauksia tuodaan esiin kuvan jälkeen.



Kuva 12. Asiakkaan tavoitteita kuvaavat teemat

Asiakkaat toivat vahvasti esiin oman **vuorovaikutuksen kehittämisen** suomen kielen kautta. Kieltä tarvitaan vuorovaikutuksessa oppilaiden ja vanhempien kanssa.

*”Me olemme suomen kielen koulussa, meidän pitää oppia enemmän suomea, koska että täällä jokainen murre ja kieli ihan erilainen. Meillä on ollut suomen kielen kurssia, se ei riitä, meidän*

*pitää oppia suomea lisää, jos halutaan toimia normaalisti. Pitää keskustella vanhempien kanssa, ymmärtää ensin mitä lapset puhuvat.”*

*”Työskennellään koulussa ja siellä on työkieli suomi. Kieli on niin tärkeä, täällä on paljon erilaisia ihmisiä, meidän pitää puhua heidän kanssaan.”*

Asiakkaat korostivat kielen kehittämistä sekä **työ- että arkielämää** varten. Työympäristössä ja Suomessa asumisen nähtiin edellyttävän suomen kielen taitoa.

*”Mä tarvitsen suomen kieltä, koska asun Suomessa ja työskentelen täällä, en mene toiseen maahan.”*

*”Koulussa me tarvitaan suomea, mutta sen lisäksi arkielämässä kanssa tarvitaan, tarkoitan kun me asutaan täällä, kaikkialla sitä tarvitaan, ei pelkästään töissä.”*

*”Jos puhuu englantia tai muuta kieltä, voi löytää työtä, mutta ei opi kulttuuria. Mun lapset on suomessa koulussa ja minä haluan puhua heidän opettajan kanssa suomeksi.”*

Henkilöstö toi esiin kielitaitoon sidoksissa olevan **ammattillisen kehittymisen**. Kielitaidon nähtiin olevan vahvasti yhteydessä ammattitaidon kehittymisen kanssa. He toivat esiin myös jatkuvan oppimisen tärkeyttä ja olivat motivoineet opiskelemaan kieltä työuralla etenemisen vuoksi.

*”Jos mä kehitän itseäni, mä voin tehdä ammattia paremmin. Koulussa mä voin olla tosi hyödyllinen oppilailla ja mun työkavereille. Sitten mä voin kehittää myös mun ammattitaitoa, koska se liittyy mun kielitasoon.”*

*”Jos opiskelee lisää joka päivä suomen kieltä, on helpompaa ja auttaa paljon (työssä).”*

*”Pitää oppia koko ajan, aiemmasta opiskelusta on pitkä aika, se hyödyttää, että päivittää tietoa, sen takia mä ajattelin, että kiva mennä kouluun (opiskelemaan suomea).”*

*”Mä haluan kehittää ammattitaitoa, mun tavoite on tulla opettajaksi ja siihen vaaditaan enemmän suomen kielen taitoa.”*

Haastateltavat toivat esiin myös kielitaidon merkityksen **työnantajan palvelun laatuun**. He pitivät tärkeänä, että kielitaito hyvä, koska se auttaa ymmärtämään työympäristössä tulevia tilanteita ja toimimaan lasten ja vanhempien odottamalla tavalla.

*”Haluan antaa laadukasta varhaiskasvatusta, tämä tarkoittaa, että on tärkeä, että kielitaito on korkea, ymmärrän hyvin, puhuu nopeasti ja hyvin. Kielitaito on tärkeä juttu.”*

*”Eskarissa jotkut puhuu niin epäselvästi ja joitakin asioita en ymmärrä. Sen takia mä halusin vielä enemmän oppia kieltä, että saan selvää mitä lapset puhuu ja mitä vanhemmat sanovat meille.”*

*”Suomen kieli pitää olla kunnollinen koulussa. Se on meidän työväline suomalaisessa koulussa.”*

*”Pitää opettaa lapsia suomen kielellä, ei saa tehdä paljon virheitä, se on tosi tärkeä.”*

Kaikissa haastatteluissa tuli selkeästi esiin kielen oppimisen ja opiskelun merkityksenä (tavoitteena) **integroituminen yhteiskuntaan** ja **oman työn laadun kehittäminen**. Haastateltavat olivat todella motivoituneita oppimaan kieltä, kehittymään ammatissaan sekä sisäistäneet roolinsa työyhteisössä opetuksen ja kasvatuksen laatutekijänä. Seuraavat haastateltavien ilmaisut kuvaavat erinomaisesti näitä näkemyksiä:

*”Koska asun ja teen töitä täällä, haluan oppia kulttuurin, haluan olla tuntea olevani suomen kansalainen, en paperilla vaan haluan tuntea sen... olla osa suomen elämää (yhteiskuntaa).”*

*”Haluaisin integroida (integroitua) todella hyvin, sen takia minun mielestäni pitää kommunikoida hyvin suomalaisen kanssa. Olen kiinnostunut myös Suomen kulttuurista.”*

#### 6.4.2 Asiakkaiden kokemukset

Toisella tutkimuskysymyksellä kartoitettiin, millaisia kokemuksia asiakkailla on suomen kielen verkkopalvelusta. Kokemukset jaettiin sisällönanalyysin yhteydessä kahteen teemaan; myönteisiin kokemuksiin sekä koettuihin haasteisiin ja toiveisiin jatkon suhteen. Palvelukokemuksia jäsennettiin Tuulaniemen (2016, 74–75) kolmen tason kautta. Tuulaniemen (2016) näkemys asiakaskokemuksen arvon muodostumisesta toiminnan, tunteiden ja merkitysten kautta on kuvattu kuvassa 13.

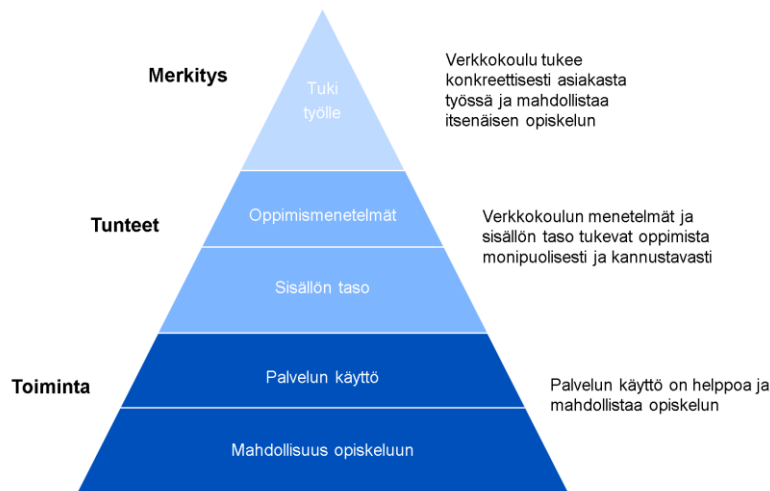


Kuva 13. Asiakaskokemusten arvon muodostumisen pyramidi Tuulaniemeä (2016,75) mukailten

Toiminnan taso tarkoittaa Tuulaniemen (2016, 74) mukaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia: kokemuksen miellyttävyyttä eli helpoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso kuvaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, lupausia ja suhdetta asiakkaan identiteettiin ja elämään. Seuraavissa kappaleissa kuvataan Tuulaniemen (2016) jaon mukaisesti tutkimuksessa esille nousseita kokemuksia.

### Myönteiset kokemukset

Kaikilla haastateltavilla oli lähtökohtaisesti myönteinen suhtautuminen verkkokouluun ja kielitaitotesteihin. Myönteisiä kokemuksia koskeva aineisto (liite 9) sisältää sekä taitotasotestejä että verkko-opiskelua koskevat ilmaisut. Tutkimuksen tuloksina muodostuneita myönteisten kokemusten yläluokkia muodostui kolme, jotka esitellään kuvassa 14. Niihin liittyvien alaluokkien sisältöjä, asiakkaiden kokemuksia avataan kuvan jälkeen. Kuvan oikealle puolelle on tiivistetty alaluokkia yhdistävä kuvaus, joka on lihavoitu tulevissa kappaleissa.



Kuva 14. Asiakkaiden myönteisten kokemusten muodostuminen Tuulaniemeä (2016) mukailien

Toiminnan tasoa kutsutaan myös hygieniatasoksi eli sen vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on mahdollisuus olla markkinoilla (Tuulaniemi 2016, 74). Toiminnan tason kokemukset syntyivät sekä HR:n viestinnästä, että verkkopalvelun käytöstä. HR:n puolelta asiakkaiden suuntaan sähköpostitse ja intran kautta toteutunut viestintä palvelusta ja sen käytöstä koettiin selkeänä ja riittävänä. Viestintään liittyvät lyhyet kirjautumisohjeet koettiin myös riittävinä ja verkkoympäristöön helppona. Testien käyttö koettiin helppona jopa ilman käyttöohjeita. Testitulokset ja niissä olevat ohjeet jatkotoimiin koettiin myös selkeinä. Palvelun käyttö testien osalta koettiin mukavana. Toisaalta merkittävänä tuloksena ilmeni, että pelkästään verkkokoulussa opiskelleet eivät olleet kysyneet esihenkilöltään lupaa koulutukseen. Tätä ei ollut HR:n viestinnässä erikseen korostettu, mutta kaupungin tahtotilana on, että koulutuksiin osallistutaan työajalla.

*”Sähköpostin ohje oli selkeä: minä tein ensin tasotestin ja sitten minä valitsin verkkokoulun.”*

*”Verkkotestin jälkeen tuli palaute, jossa luki katso tästä koulutuksia (linkki intraan).”*

*”Verkkokouluun en kysynyt esihenkilöltä lupaa. Pitääkö kysyä lupa?”*

**Toiminnallisella tasolla palvelun käyttö oli helppoa ja mahdollisti opiskelun, erityisesti oman aikataulun mukaan.** Haastatteluissa nousi keskeisenä tuloksena esiin verkkokoulussa opiskelun ajankohta ja verkkokoulun käyttötapa. Verkkokoulua oli mahdollisuus käyttää mobiilisti tai tietokoneella työpaikan tai omien laitteiden kautta. Kokeilussa ilmeni, että haastateltavat opiskelivat kieltä verkkokoulussa pääasiassa vapaa-ajallaan. Toisaalta tämä ei ole yllättävää, sillä he saivat

työajalla tapahtuvan viikoittaisen kielikoulutuksessa myös vapaa-ajalla tehtäviä kotitehtäviä. Vapaa-ajalla tapahtuva opiskelu koski kuitenkin myös pelkästään verkkokoulussa opiskelevia. Haastateltavat näkivät kielen opiskelun vapaa-ajalla hyvänä mahdollisuutena. Verkkokoulua käytettiin pääasiassa tietokoneella, mutta osa haastateltavista käytti sitä myös mobiilisti.

*”Tämä on loistava mahdollisuus, jos joku ei pysty tehdä erilaisista syistä muita kursseja, mä teen minun vapaa-ajalla ja se menee hyvin.”*

*”Minun mielestäni kaikilla on oma aikataulu, on kiva mahdollisuus, että mä pystyn opiskelemaan aamulla, yöllä, viikonloppuna.”*

*”Hyvä aika harjoitella on viikonloppuna. Opiskelen kerralla 2–3 tuntia. Käytän tietokoneella, välillä kännykällä illalla. Tietokoneella parempi, kun isompi näyttö.”*

*”Se on kiva, voi tehdä töissä, jos haluaa ja voi tehdä kotona omalla ajalla, kun on rentoutunut.”*

**Tunnetasolla verkkokoulun oppimismenetelmät ja sisällön taso tukivat oppimista monipuolisesti ja kannustavasti.** Palvelun tunnetaso vastaa asiakkaan kokemusten odotuksiin. Kieliverkkokoulussa on luonnollisesti tavoitteena oppia kieltä, johon kokemukset tällä tasolla kohdistuivat. Kielitaito koostuu eri osa-alueista; kuullun ja luetun ymmärtämisestä sekä suullisesta sekä kirjallisesta ilmaisusta. Verkkokoulussa oli hyödynnetty erilaisia opetus- ja oppimismenetelmiä, joita asiakkaat nostivat esiin tärkeinä ominaisuuksina. Kuvat, videot, tekstit sekä mahdollisuus kerrata ja toistaa harjoituksia koettiin verkkokoulun myönteisinä asioina. Kokemuksissa näkyi oppimisen mahdollistuminen erilaisilla oppimismenetelmillä.

*”Voin opiskella omassa rauhassa, tahdissa, voin kerrata asioita niin monta kertaa kuin haluan, eikä se vie kenenkään muun aikaa.”*

*”Olen oppinut paljon, tämä auttaa, eniten mä tykkään kuvasta (kuvista). Kun me opiskelemme suomen kieltä varmasti me emme tiedä kaikkea, superkiva että kuvista ymmärtää.”*

*”Videossa mä näen paljon asioita ja mä kuulen ääntä. Tämä on tärkeä, kuulla suomen kieltä puhuttuna.”*

*”Se ei ole tylsä, kun aloittaa. On paljon värejä, iloisia juttuja ja kiinnostavia tehtäviä.”*

Opiskelijan odotuksena ja tavoitteena on luonnollisesti myös osaamisen lisääntyminen. Tunnetason odotusten luokkaa kuvasivat myös vahvasti verkkokoulun teknisiin ominaisuuksiin liittyvät ominaisuudet. Oppimisolustan taustalla on tekoäly, joka ohjaa kirjoittamista ja puhetta esimerkiksi väreillä ja äänillä. Käyttäjät toivat esiin tehtävien vaikeustasoja ja osaamisen lisääntymisen oman alan sanaston osalta.

*”Hyvä että harjoittelee kirjoittamaan siellä ja heti korjaa/ näyttää jos sä kirjoitat väärin, sekin on hyvä puoli.”*

*”On harjoittanut erityisesti puhumista ja kuuntelemista. Voin kuunnella mikrofonia, miten sanat lausutaan. Lukeminen ei aina riitä, että oppii sanat. Niitä pitää kuulla. Mikrofonilla voin harjoitella puhumista, se on hyvä. Harjoittelen sitä useita kertoja. Se ei hyväksy ennen kuin sanon sen oikein.”*

*”Kiva, että on eri tasoisia tehtäviä, välillä vaikeita, välillä helppoja, ei tule ahdistusta, että kaikki on vaikeaa, jos ei osaa. Tulee hyvä mieli, kun osaa.”*

**Palvelu tuki asiakkaan työtä ja mahdollisti itsenäisen opiskelun.** Palvelun merkityksen taso kuvaa, kuinka palvelu mahdollistaa asioita, joita asiakkaat haluavat oppia ja saavuttaa. Asiakkaille suomen kielen oppiminen oli merkityksellistä henkilökohtaisesti arkielämän, työn ja suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumisen näkökulmasta. Kokeilua molempien alojen opiskeluteemat koettiin monipuolisten oppimismenetelmien takia onnistuneina ja tärkeinä. Erityisesti koulun materiaalissa koettiin olevan monipuolisesti koulun eri oppitunteja koskevaa sanastoa ja tehtäviä, jotka tukivat työtä. Kieliverkkokoulutus nähtiin tärkeänä opiskelutapana kiireisen työn ja työntekijöiden kielen oppimistarpeiden takia. Asiakkaat arvostivat itsenäisen opiskelun mahdollisuutta.

*”Suomi on vaikea kieli, puhun joka päivä suomea (töissä), mutta se ei riitä. Jos harjoittelee hyvin kotona, ja verkkokoulussa harjoittelee tehtävien kautta, se on hyvä idea, tykkään paljon.”*

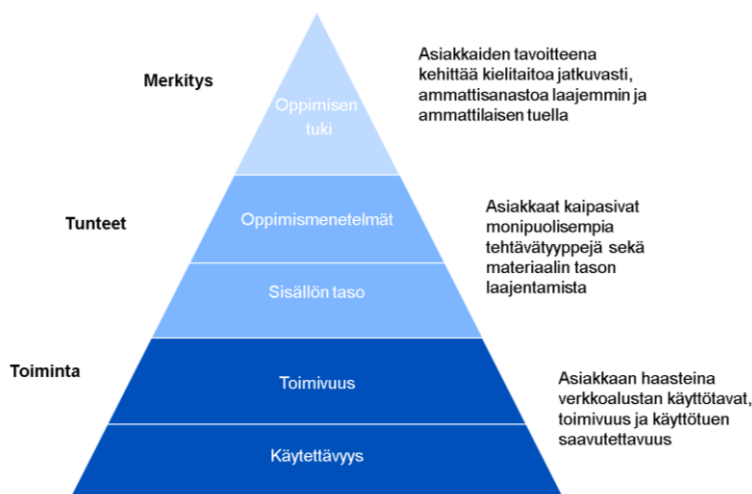
*”Mä käytän niitä (uusia sanoja) nyt koulussa. Sen takia voi helposti selittää oppilaille esimerkiksi matikan kertolaskuja. Joskus tiedän, mutta vaikea selittää, kun en tiedä oikeaa sanaa. Se auttaa niin paljon.”*

*”Olin tosi innoissani, alueet ja teemat on tosi hyviä ja selkeitä. Näin opettajan sijaisena-tunnin, se on paras, se on kirjoitettu ja puhuttu, miten tilanne menee. Näkee, miten kirjoitetaan ja sanotaan siinä tilanteessa. Se on konkreettisesti koulun elämään.”*

*”Katson (koulun) lukujärjestystä ja katson mitä tunteja on (tulossa). Jos en muista jotain, tarkistan sen verkkokoulusta, miten se on.”*

#### 6.4.3 Kohdatut haasteet ja odotukset jatkolle

Haastateltavilta kyseltiin myös verkkokouluun liittyneitä haasteita, parannusehdotuksia ja odotuksia. Palveluntuottajan verkkoympäristö oli jo ollut aiemmin muiden organisaatioiden käytössä ja rakennettu varsin helppokäyttöiseksi ja opiskelijan toimintaa ohjaavaksi. Verkkokouluympäristöä oli Espoon kokeilua varten muokattu sisällöltään normaalia rajatumaksi, jotta kohderyhmät löytäisivät oikean materiaalin helposti. Näin ollen käyttäjille ei etukäteen laadittu erillisiä käyttöohjeita. Kun käyttäjä sai henkilökohtaisen käyttöoikeuslinkin, sähköpostin mukana oli lyhyt ohje kirjautumiseen. Asiakkaiden haasteet, toiveet ja odotukset jäsentyivät samoihin kolmeen Tuulaniemen (2016) asiakaskokemuksen tasoon kuin myönteiset kokemukset. Tasot muodostivat aineiston pääluokat. Kuvassa 15 havainnollistetaan asiakkaiden palautteista tasoihin muodostuneita alaluokkia. Kuvan oikealla puolella on kunkin tason alaluokkia yhdistävä kuvaus ja kuvan jälkeisessä tekstissä tasot ja alaluokat on lihavoitu.



Kuva 15. Asiakkaiden haasteet ja toiveet Tuulaniemen (2016) arvon muodostumisen tasojen mukailleen

Asiakkaiden haasteet kohdistuivat toiminnallisiin tarpeisiin. **Toiminnan tasolle** muodostui kaksi alaluokkaa; **verkkoympäristön käytettävyys ja toimivuus**. Suuri osa käytettävyydessä

kohdatuista haasteista liittyi asiakkaan toimintaan verkkoympäristössä ilman ohjeita. Vaikka verkkoympäristö oli pyritty valmistelevaan toiminnoiltaan hyvin yksinkertaiseksi ja intuitiivisesti käytettäväksi, ilmeni epäselvyyksiä, miten käyttää eri toimintoja. Haastatteluissa tuli esiin, etteivät asiakkaat olleet huomanneet palveluntuottajan helpdeskin yhteystietoja tai oivaltaneet tehtävien tekemisen logiikkaa.

*”Kokeen jälkeen oli epäselvä kokemus, miten menen seuraavaan testiin. Ensimmäisen testin jälkeen en saanut selvää, kysyykö se tallentamaan vai siirtymistä seuraavaan (miten siirrytään, kun ei mene automaattisesti)”*.

*”Lisäohje (HR:stä) sähköpostilla oli hyvä ja tarpeellinen, en olisi muuten huomannut (tehtävien vastaustavan valintaa).”*

*”Epäselvää, mitä tehtävässä pitää tehdä, napsauttaa tai kuunnella. Tämän voi järjestää paremmin.”*

Toisaalta käytettävyyden haasteet liittyivät erilaisiin tehtävätyyppeihin, niiden tekemiseen ja etenemiseen opiskelussa. Tehtävien tekemiseen kaivattiin ohjeita ja nopeampaa etenemistapaa. Vastaukset kuvaavat jossain määrin sitä, ettei opiskelun ideaa (kertaamista niin kauan, että oppii oikein) ole oivallettu. Opiskelu vaatii aikaa eikä se ole aina helppoa.

*”Puhuminen on tosi tärkeää, kirjoitan hyvin, puhuminen vaikeaa, haluan kontaktia ihmisiin. Olisin tarvinnut ohjeita puhumistehtäviin.”*

*”Jos vastaa väärin, nolaa kaikki ja pitää aloittaa alusta. Äänivideota (-tallenne) ei voi katkaista, menee loppuun. Vie paljon aikaa.”*

*”Jos en saa täysiä pisteitä, pitää tehdä uudestaan, se vie paljon aikaa. Jos tekee saman virheen uudestaan, tulee stressi.”*

Toiminnallisiin tarpeisiin, **verkkoympäristön toimivuuteen** liittyviä mainintoja oli hyvin vähän, mikä kertoo jo hyvin toimivasta alustasta. HR:n eli palvelun tilaajan näkökulmasta nämä olivat kuitenkin erittäin tärkeitä huomioita ja vaikuttavat asiakkaiden käsitykseen verkkopalvelun laadusta. Asiakkaita harmitti esimerkiksi, jos tehtävissä oli virheitä tai verkkokoulun palautetoiminnon kautta ei tullut vastausta.

*”Kuvat ei näy kokonaan. Joutuu arvaamaan oikean vastauksen, ja menee väärin.”*

*”Miksi yläreunassa näkyy sanat 0/5, miksi pisteitä 0 vaikka olen tehnyt tehtäviä? Pisteet motivoisi jatkamaan opiskelua.”*

*”Verkkokoulun kautta annettuun palautteeseen (palveluntoimittajalta) ei ole tullut vastausta.”*

*”Mä huomasin, että siellä on virheitä.”*

Asiakkaiden toiveet ja odotukset sijoittuivat kahdelle tasolle: **tunnetason odotuksiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin vastaavuuteen**. Näiden alaluokiksi muodostuivat **verkkokoulun sisällön taso oppimismenetelmät ja oppimisen tuki**. Asiakkaiden tunnetasoon kohdistuneita toiveita ilmeni eniten sisällön tasossa ja oppimismenetelmissä. Monipuoliset oppimistavat nähtiin tärkeinä. Monet asiakkaiden toiveet ja oppimistarpeet liittyivät kielioppiin kirjoittamiseen ja puhumiseen.

*”Me ollaan erilaisia, opitaan eri tavoilla, toiset lukemalla, toiset kirjoittamalla, toiset kuuntelemalla. Sinne voisi lisätä lukemista ja puhumista, kirjallisuutta. Miten voi oppia kirjoittamalla.”*

*”Kieliopillisesta näkökulmasta minun mielestäni on vaikea kertoa asiasta oikeassa muodossa, haluaisin lukea enemmän lauseita, konkreettisia esimerkkejä, miten puhua vanhempien ja kollegoiden kanssa...konkreettisia lauseita.”*

*”Kirjoittamista voisi lisätä, aakkosia ja numeroita (alhaisemmalle tasolle), kannattaa laajentaa puhumisharjoituksia.”*

*”Lukemisen ymmärtämisen ja kirjoittamisen tehtäviä voi lisätä. Siellä on lauseita, ei ole pitkiä tekstejä.”*

Tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että kokeiluun laadittu materiaali oli rajattu kielitaitotasolle A2. Tällä kielitaitotasolla on haastavaa ilmaista pitkiä ja abstrakteja asioita, joten heidän osuutensa haastatelluista on pieni. Aineisto on koottu pääosin B1-tasoisten ja osin B2-tasoisten asiakkaiden palautteista. Verkkokoulun sisällön tasoon liittyvissä palautteissa tuli vahvasti esiin toiveet opiskelumateriaalin laajentamisesta, syventämisestä ja vaikeuttamisesta. Henkilöt, jotka olivat kielitaitotasoltaan A2, olivat kuitenkin sisällön tasoon tyytyväisiä, kuten aiemmin tuotiin esille.

*”Aiheet sopivat todella hyvin, mutta haluaisin että jokaiseen aiheeseen olisi vaikeampia tehtäviä. Aiheet hyvin ”katettu” (covered), mutta kaipasin enemmän sanoja ja ehkä abstraktimpaa asiaa.”*

*”Olen tyytyväinen sisältöön, mutta sisältöä pitää laajentaa ja syventää. Eri oppiaineita ja kielipiilaisesti vaikeampaa sanastoa, erilaisia tilanteita.”*

**Henkilökohtaisiin merkityksiin** sisältyi asiakkaiden toiveita ja ajatuksia verkkokoulun käytöstä jatkossa. Sitä kuvasi alaluokka **oppimisen tuki**. Kielen oppiminen nähtiin tärkeänä sekä työn että arkielämän kannalta eli asialla oli henkilöstölle vahva henkilökohtainen merkitys. Suomen kieli oli näissä ammateissa keskeisessä roolissa. Pitkä työkokemus teki osalle opiskelumateriaalista helppoa ja lisäsi toiveita tason vaikeuttamiseen.

*”Kun olen oppinut enemmän ammattisanastoa, mä haluaisin oppia muuta suomen kieltä ja toiselta alalta mä haluan oppia myös. Meillä on vanhemmat, työkaverit, en aina puhu kouluasioista. Minun tarvitsee puhua muistakin asioista.”*

*”Kaikki mitä harjoitellaan nyt, on tuttua, olen ollut pitkään tässä työssä. Työhön ei tule uusia asioita työhön. Luulen että tämä sopii enemmän uudelle työntekijälle. Mä tarviin uusia asioita ja eri tasolla.”*

*”Kaipaen enemmän pedagogista sanastoa. Tämä ei ole pelkkä suomen kielen kurssi, vaan suomen kielen kurssi kasvatusalalle. On eri asia, jos haluaa oppia vain suomen kieltä yleisesti. Jos on 2–3 vuotta työskennellyt kasvatusalalla, pitää olla syvemmällä tasolla.”*

*”Mä luulen, että kaikilla on sama tavoite, ja sama ongelma: sanojen taivutukset ja että me osataan puhua niin että meitä ymmärretään.”*

Haastatellut asiakkaat näkivät opettajan roolin, tuen ja palautteen tärkeänä kielen oppimisessa. Toiset näkivät tärkeänä, että opettaja määrittäisi tehtävät ja seuraisi niiden tekemistä. Itsenäiset opiskelijat tunnistivat puolestaan verkko-opiskelussa sisäisen motivaation tarpeen ja odottivat jo seuraavan tasoista verkkokurssia. Kaikkien haastateltavien kielen opiskelun merkitystä kuvasi jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

*”Haluan koulutusta, jossa opettaja paikalla. Opettajalta voi kysyä apua, kun tarvitsee. Verkkokoulu on hyvä käyttää opetuksen tukena, kaikki tekisivät tehtävät siellä.”*

*”Olisi kiva, jos voin verkkokoulussa kirjoittaa konkreettisesti mallin esimerkiksi, miten puhun lapsen päivästä vanhempien kanssa ja opettaja voisi korjata sitä ja ehdottaa miten voisi sanoa paremmin.”*

*”Opiskelu (verkkokoulussa) vaatii halua (will), omaa motivaatiota. Opettaja ei ole odottamassa. Henkilön luonteenpiirteet vaikuttavat.”*

*”Kun mä valmistan tämän verkkokurssin, mä kovasti haluaisin jatkaa seuraavaa ja sitten seuraavaa kurssia.”*

#### 6.4.4 Yhteenveto asiakkaiden haastatteluista

Asiakkaiden kokemukset ennen ja palvelun ajalta eli HR:n viestinnän ja verkkoympäristön kielitaitotestien ja niiden tulosten osalta sekä verkkokielikoulusta olivat kokonaisuudessaan pääosin myönteisiä. Haasteet ja odotukset liittyivät verkkopalvelun käytettävyyteen, sisältöön ja oppimisen tukeen. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin numeerisia Net Promoter Score (NPS)-mittarin mukaista suosittelulukua ja tasotestin osalta myös Customer Effort Score (CES)-mittarin mukaista arviota palvelu sujuvuudesta. Opinnäytetyön ”ulkopuolella” kaikille verkkokoulun käyttäjille tehdään syksyllä 2023 kysely, jossa ko. mittareita käytetään ja kokonaistulosten vuoksi ne sisällytettiin myös kokeilun (väliarvioinnin) haastatteluihin. Tasotestien NPS- ja CES-luvut olivat 100 ja verkkokoulun NPS-luku 87. Nämä korkeat luvut vahvistavat asiakkaiden sanallisia arvioita. Kaikki haastateltavat näkivät verkkokielikoulun tarpeellisena palveluna jatkossa. Asiakkaiden perustelut suosittelulle kuvaavat erinomaisesti heidän näkemyksiään:

*”Testin takia mä nyt tiedän mitä, missä mä tarvitsen enemmän apua, missä mun pitäisi kehittyä ja missä asiassa minun pitäisi oppia enemmän, sen takia se on tärkeä.”*

*”Tosi tärkeä juttu on, että se ilmainen työntekijöille, meillä ei ole iso palkka eikä ole varaa itseopiskeluun, siksi se on hyödyllinen. Se (verkkokoulumateriaali) kuuluu vain meidän työhön, sisältö, sanasto, tilanteet, kuvat, se on hyvä.”*

*”Se on tosi hyödyllinen ja oppii paljon ammattiin liittyviä asioita, itse on tosi vaikea löytää tällaista kurssia, tosi hyvä mahdollisuus.”*

#### 6.4.5 Asiantuntijaryhmän näkemykset

Kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia asiakaskokemusten tulosten ja asiantuntijaryhmän havainnoista verkkokoulukokeilun valmistelutyön pohjalta. Ensimmäisen työpajan tuotoksena syntyi Service Blueprint (liite 7), jossa eri osapuolille kuuluvia tehtäviä eroteltiin eri väreillä selkeyden vuoksi. Työpajassa ulkoisen palveluntuottajan kanssa Blueprintissä lähdettiin tutkimaan prosesseja, jotka kytkeytyvät asiakkaan verkkokoulun palvelupolkuun. Työkalu toimi tässä yhteydessä hyvin havainnollistaen eri osapuolten eri vaiheisiin liittyvät toimenpiteet. Kokouksessa saatiin kuvattua asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat palvelusta sekä tukitoimet ja päätökset palvelun taustalla. Analyysi auttoi organisaation ulkopuolisia hahmottamaan verkkokoulua työnantajan (kaupungin) palveluna sekä asiakkaalle näkyviä kosketuspisteitä. Seuraavissa työpajoissa Blueprint selkiytti kaupungin asiantuntijoille HR:n vastuulla olevia asioita sekä heidän tärkeää roolia sisällön määrittelyssä ja kehittämisessä. Työpajoissa kaupungin asiantuntijoiden kanssa esiteltiin tutkimuksen pohjalta kuvattu asiakaspolku, sen vaiheet ja asiakaskokemukset siihen sijoitettuna. Asiakaspolku on kuvattu ensimmäisen tutkimuskysymyksen yhteydessä ja asiakaskokemukset esitetään kuvissa 16 ja 17 teorialuvussa esitellyn Voorheesin ym. (2017, 271) palvelukokemuksen kolmeen vaiheeseen jaoteltuna.



Kuva 16. Myönteiset kokemukset palvelukokemuksen vaiheissa Voorheesia ym. (2017, 271) mukailen

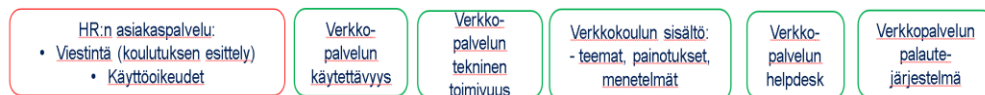


Kuva 17. haasteet ja odotukset palvelukokemuksen vaiheissa Voorheesia ym. (2017, 271) mukailen

Seuraavaksi kuvataan työpajoissa esiin nousseita haasteita ja kehittämistä edellyttäviä asioita palvelun valmistelussa tai järjestämisessä loppukäyttäjille. Työpajoissa tunnistetut asiat on jaoteltu sisällönanalyyysissä Voorheesia ym. (2017, 271) mukaillen palvelukokemuksen muodostamaan kolmeen vaiheeseen liitteessä 11. Lisäksi niiden sisällä tunnistetut kosketuspisteiden omistajuudet on huomioitu Lemonia ja Verhoefia (2016, 77) mukaillen. Nämä helpottavat hahmottamaan, missä vaiheessa palvelua on erityisesti kehittämistarpeita ja kenen toimesta niitä voidaan parantaa. Kappaleen lopussa esitetään kootusti työpajoissa nousseiden teemojen kytkeytyminen asiakaspolun vaiheisiin kuvan kautta.

Ensimmäisessä työpajassa hahmottui selkeästi, että asiakkaalle näkyvän osan palvelusta muodostavat HR:n asiakaspalvelu ja palveluntoimittajan verkkopalvelu (kuva 18, osa Service Blueprintistä). HR:n roolina oli tarjota hankittua palvelua henkilöstölle, eli viestiä palvelusta ja sen sisällöstä. Viestinnän kautta asiakas muodostaa ensimmäiset käsitykset ja odotukset verkkopalvelua kohtaan. Service Blueprintissä kosketuspisteiden omistajuudet havainnollistettiin eri väreillä (esim. punainen HR, vihreä palveluntuottaja). Työpajassa ulkoisen palveluntuottajan kanssa käytiin myös asiakaspolkuun liittyvät kokemukset ja ilmenneet haasteet. Näistä suurin osa liittyi asiakkaan verkkokoulun aikaiseen osaan, joka oli pääasiassa palveluntoimittajan vastuulla.

Front-office, asiakaspalvelija, asiakkaalle näkyvä osa palvelusta



Kuva 18. Kieliverkkokoulun Service Blueprint, asiakkaalle näkyvä osa

**Verkkokoulun hallinnointi ja käyttöohjeet.** HR:llä oli kokeilussa ensimmäinen kontakti asiakkaisiin, joten oli tärkeä huomioida myös HR:n näkemykset verkkokoulun käytössä ilmenneistä koordinoinnin haasteista. Ensimmäisessä työpajassa nostetut kehittämistä edellyttävät toimet liittyivät HR:n näkökulmasta käyttöoikeuksien hallintaan ja osallistujien käytön seurantaan. Käyttöoikeuksien jakaminen, hallinnointi ja lisenssien käytön seurannan koettiin vievän paljon aikaa. Kokeilun alussa HR esitteli koulutusryhmille verkkokoulua, mikä vaikutti käyttöön myönteisesti. Pelkän sähköpostikontaktin pohjalta käyttöoikeuden saaneilla käyttö jäi vähäiseksi tai opiskelua ei aloitettu lainkaan. Asiakkaille kirjautuminen henkilökohtaisen linkin kautta oli helppoa, mutta palvelun käytettävyys ei ollut täysin selkeää ja välillä toimivuudessa oli haasteita. Palveluntoimittaja

suhtautui näihin vastuullisesti, piti tärkeää kehittää käyttöohjeita ja järjestelmän hallinnointia automaattisemmaksi.

*”Meille tärkeää, että se opiskelija pääsee sinne helposti, ettei tule ongelmia kirjautumisessa tai missään muussa. Jos opiskelun onnistumista ajatellaan, niin (alustan) sisäinen ohjeistus on hyvä olla tosi toimiva, että porukka tietää miten tehtävät tehdään. Siihen me ajateltiin videon tekoa, me tehtäisiin kursseille introvideo, jossa kuvataan, miten se toimii ja säädetään oppimistyyliä ja vastaustapoja.”*

*”Meillä on kehittämistoimina jatkossa teknologisesta näkökulmasta myös sisäiset ilmoitukset.”*

*”Asiakkaiden helpdesk (käyttötuen) tiedot voidaan myös kuvata ohjevideolla. Järjestelmän sisäisten palautteiden koontia ja käsittelyä on myös tarpeen kehittää”.*

**Esihenkilön rooli.** Asiantuntijaryhmien työpajoissa nousi keskeiseksi teemaksi asiakkaiden opiskelun aloitus ja varsinkin vapaa-ajalla tapahtuva opiskelu verkkokoulussa. Tuloksissa ilmeni, ettei henkilöstö kysynyt lupaa opiskeluun esihenkilöltä. Asia herätti paljon keskustelua ja ihmetystä, sillä kaupungilla yleinen linja on keskustella ja sopia osaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä toimenpiteistä esihenkilön kanssa. Työnantajan suhtautuminen kouluttautumiseen lähtökohtaisesti myönteisesti, mutta kokeilussa mukana olleissa ammateissa resurssipula on merkittävä useastakin syystä.

*”Ihmettelen sitä, että sitä on käytetty enemmän vapaa-ajalla ja vähemmän työaikana. Ajattelen että jos esihlö on ilmoittanut henkilön S2-koulutuksen, hänelle olisi myös järjestetty mahdollisuus tehdä tätä työaikana.”*

*”Kaikki se opiskelu, joka tehdään työajalla, menee esihenkilön kautta koska esihenkilö pitää resursoida se ja pitää tietää mitä työajalla tapahtuu.”*

*”Tietokonetta ei ole helppoa päästä käyttämään työpäivän aikana. On niin paljon muita kokouksia ja muita koulutuksia, se on haasteellinen ympäristö. He ovat ehkä todenneet, että siellä ettei tämä vaan onnistu työajalla, joten mä teen sen omalla ajalla omalla laitteella.”*

Toisaalta nostettiin esihenkilön roolin merkitystä järjestää henkilöstölle opiskeluaikaa työajalle. Henkilöstön kielitaidon heikkoudesta oli saatu vanhemmilta palautteita. Työvoiman saatavuuden ja työn laadun näkökulmasta nähtiin tärkeänä panostamaan henkilöstön kielikoulutuksen ja

varaamaan sille säännöllinen, suunniteltu aika. Verkkokoulu nähtiin tarpeellisena, henkilöstön omatoimisuus koulutukseen hakeutumisessa ja osaamisen kehittämisessä hyvänä eikä sitä nähty mielekkäänä kieltää.

*”Olemme tänä lukuvuonna (koulun ip-toiminnassa) saaneet aika lailla palautetta siitä, että monen ohjaajan suomen kielen taito on heikkoa, vaikka he ovat kelpoisia ja läpäisseet koulunkäyntiavustajan/ iltapäivätoiminnan ohjaajan koulutuksen.”*

*”Työntekijälle pitäisi mahdollistaa työpäivän aikana opiskeluaika hyvällä omallatunnolla. Kuinka saada niin työntekijä itse kuin esihenkilöt ymmärtämään kielikoulutuksen kokonaisvaltainen hyöty niin yksilölle itselleen kuin koko kouluyhteisölle?”*

*”Se, että he ovat itse hakeneet tietoa kielikoulutuksesta, kertoo omasta motivaatiosta. Tuleeko se (kouluttautuminen) esihenkilölle kehityskeskustelussa tai muuten tiedoksi, mutta ei haluaisi laittaa stoppia sille, että työntekijä on aktiivinen ja käyttää omaa aikaa oppimiseen ja kehittää omaa kielitaitoaan.”*

*”Mä uskon koulutukseen ja osaamisen lisäämiseen ja siihen että sitä kautta he saisi parempia työntekijöitä, jotka pystyisi paremmin auttamaan lapsia. Pitäisi katsoa vaikka 3 vuoden päähän ja pidemmällä aikajänteellä, että mitä hyötyä siitä on, että annetaan 3 tuntia viikossa aamulla työaikaa tehdä tätä, se rupeaa näkymään sitten siinä työn laadussa.”*

Työvoiman saatavuuden kannalta osaamisen kehittäminen työajalla nähtiin työnantajan houkuttelekeinona ja verkkokoulu esihenkilön mahdollisuutena tarjota ”hyvää ja kivaa työsuhte-etua”. HR oli myös saanut kyselyitä verkkokoulusta kaupungin käyttämän henkilöstöpalveluyhtiön henkilöstön käyttöön. Oikeuksia heille ei voitu antaa, sillä kaupungin käytäntöjen mukaan vain suoraan kaupunkiin työsuhteessa olevat saavat osallistua koulutuksiin. Esihenkilöiden työnjohtamisen käytännöt sekä suomalaiseseen työkulttuuriin kuuluva työajalla tapahtuva osaamisen kehittämisen havaittiin mahdollisesti olevan vieras asia S2-henkilöstölle.

*”Jos mietitään, miten näistä meidän töistä saadaan houkuttelevia, yksi houkutin olisi se että saadaan kielitaitoa kehitettyä virallisen kurssin muodossa, ei pelkästään työssä olemalla, ja lisähoukutin olisi, että se olisi työaikaa kun sitä kurssia käydään.”*

*”Se on tärkeää, että esihenkilöiden kanssa käydään tavoite- ja osaamiskeskustelut ja yhdessä käydään läpi missä on ehkä vielä haastetta.”*

*”Onko heillä (kurssilaisilla) ymmärrys ja tieto siitä, että Suomessa voi työajallakin saada koulutusta ja että onko heillä semmoista kulttuuria itsellään, että kun tulee joku kiinnostava koulutusmainos, niin he käyvät keskustelun esihenkilön kanssa, että voinko osallistua.”*

**Yhteistyö.** Lähtökohtana seuraavissa työpajoissa asiantuntijoiden havainnoille olivat asiakkaalle näkyvät palvelupolun kosketuspisteet sekä HR:n ja asiantuntijaryhmän valmistelutyö. Service Blueprintissa havaittiin, että HR:n ja asiantuntijoiden yhteinen panos (rooli) verkkokoulun valmistelussa oli asiakkaalta näkymätöntä osaa palvelusta (back -office), mutta sillä on merkittävä vaikutus asiakkaalle näkyvään lopputuotokseen.

Kaikki valmisteluun osallistuneet osapuolet kokivat valmistelun edenneen nopealla aikataululla, eikä asioita sisällön osalta saatu kaikilta osin aloittaessa selvästi sovittua. Valmistelutyölle toivottiin enemmän aikaa ja selkeämpää sisällön rajausta. HR:ssa oli havaittu, ettei talven aikana kiireisen ja ketterästi edenneen valmistelun vuoksi kaupungin asiantuntijoille esitelty verkkopalvelun mahdollisuuksia opiskelumateriaalin valmistelussa.

*”Parempi tieto ja ymmärrys alustan mahdollisuuksista ja toiminnoista asiantuntijoille valmistelutyön alussa auttaisi rajaamaan ja kurssin tavoitteita ja sisältöjä.”(HR)*

*”Yhteistyö oli sujuvaa, joskin aika vähäistä. Verkkokoulun valmistelu tuli ehkä myös hieman yllättäen. Olisiko sen voinut organisoida paremmin?” (kaupungin asiantuntija)*

*”Alku oli epäselvää ja siinä meni tosi paljon hukkaan työtunteja, koska toiveet vaihtuikin...en osannut sitä tarpeeksi hyvin rajata, mitä sinne voidaan laittaa, koska niitä toiveita tuli aika paljon. Jos miettisi jatkoa, sitä olisi helppo lähteä työstämään, kun olisi selkeä raami.” (S2-opettaja)*

**Sisällön kehittäminen ja yhteistyö.** Keskeisenä kehittämisteemaksi nousi asiakkaiden palvelu-ai- kaiseen kokemukseen liittyen verkkokoulun sisällön kehittäminen. Tärkeänä nähtiin riittävän ajan varaaminen valmisteluun, sisällön tason nostaminen ja monipuolistaminen suunnitelmallisesti, opiskelijan motivaatio ja mielenkiinnon kohteet huomioiden. Verkkokoulun kehittämistä puoltavina tekijöinä nähtiin nykyaikaisuus, ajasta ja paikasta riippumattomuus sekä aikuisen kielen oppimiselle vaadittava runsaan kertaamisen mahdollisuus. Haasteena itsenäisessä opiskelussa

nähtiin motivaation ylläpito ja kannustaminen koulutuksen loppuun suorittamiseen. Verkkokoulumateriaalin onnistuneen lopputuloksen edellytyksenä pidettiin yhteistyötä ja yhteiskehittämistä.

*”Pitää olla riittävästi aikaa ja joku rajattu teema. Pitää olla lähtötaso ja se, mihin tässä (kurssissa) pyritään. Pitäisi miettiä, minkälaisia sanaston tai kieliopin sisältöjä halutaan.” (S2-opettaja)*

*”Tämä oli hyvä alku, että lähti pohjalta, ja lähdetään siitä nousemaan. Ensin pitää saada hyvä mieli siitä, että osaa, jos heti tulee olo, ettei osaa, ohjelma suljetaan. Nyt pitäisi vaan saada lisää sisältöä eri aiheisiin.”*

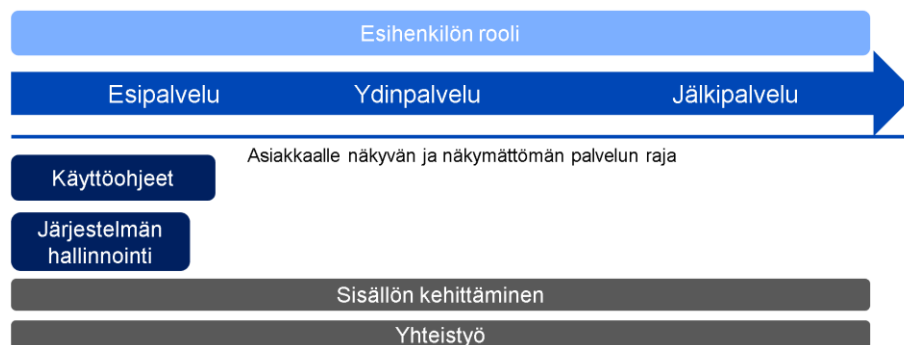
*”Materiaalin pitää olla riittävän laadukasta materiaalia, pitää olla mahdollisuuksia saada haastetta, jos sinne kehitetään uusia osioita, mistä voi poimia sen haasteen. Siellä pitää myös olla sellaista joka mielekästä ja myöskin sellaista, joka olisi hauskaa.”*

*”Me ollaan huomattu, ettei heidän (vastavalmistuneiden S2-työntekijöiden) kielitaso ei välttämättä nouse arkityössä, koska siellä puhutaan samoja juttuja. Tästä syystä olisi hyvä tällöinen verkkokoulutusmahdollisuus mistä voivat itse valita, mistä haluaisi tietää enemmän.”*

*”Kannattaisin jatkossa sitä, että pitäisi mennä päiväkotiin kuuntelemaan ja havainnointia varten pitäisi mennä sellaiseen työympäristöön, missä nämä kielelliset haasteet (näkyvissä), sieltä saisi kaikista eniten irti.” (S2-opettaja)*

Seuraava kuva (19) havainnollistaa työpajoissa tunnistettuja asiakkaan verkkokielikoulun palvelupolkuun ja sen järjestämiseen liittyviä kehittämistarpeita. Keskeisiksi kehittämisteemoiksi muodostuivat esihenkilön rooli työntekijän opiskeluajan suunnittelussa, käyttöohjeet (opiskelijoille), järjestelmän hallinnointi (koordinointi), työryhmän yhteistyö sekä verkkokoulun sisällön kehittäminen. Kuva havainnollistaa, kuinka asiakkaan myönteisen kokemuksen syntyminen painottuu asiakkaalta näkymättömään työhön. Kaikissa palvelupolun vaiheiden kehittämisteemoissa on näkyvissä Lemonia ja Verhoefia (2016) soveltaen asiakkaan, kumppanin ja organisaation omistamat kosketuspisteet (ks. tarkemmin sisällönanalyysi, liite 11). Merkittäväksi löydökseksi muodostui esihenkilön rooli, joka oli ainoa pelkästään kaupungin sisäisiin käytäntöihin ja työpaikan tilanteisiin liittyvä asia (organisaatio ja asiakkaan omistama). Se sijoitettiin tästä syystä palvelun näkyvään osaan ja sen merkitys jatkuu koko opiskelun ajan. Käyttöohjeiden ja järjestelmän hallinnoinnin kehittämien on palveluntuottajan vastuulla. Sisällön kehittäminen ja yhteistyö määriteltiin

tässä yhteydessä sosiaaliseksi ja ulkoiseksi kosketuspisteiksi. Kieliverkkopalvelun kehittäminen vaatii koko asiakaspolun vaiheiden osalta työryhmän osapuolten hyvää yhteistyötä sisällön kehittämiseksi. Työntekijän positiivisella kokemuksella työnantajan panostuksesta heidän kielikoulutukseensa arvioitiin olevan positiivista vaikutusta Lemonin ja Verhoefin (2016, 78) kuvaamaan sosiaaliseen ja ulkoiseen kosketuspisteeseen. Tämä voi ilmetä työhön sitoutumisena, työn laadun paranemisena sekä työnantajan suositteluna.



Kuva 19. Kieliverkkokoulun palvelupolkuun ja järjestämiseen liittyvät kehittämisteemat

Työpajoissa oli positiivinen suhtautuminen verkkokoulua ja sen kehittämistä kohtaan. HR:n rooli myönteisen asiakaskokemusten ja asiakaspolun turvaamisessa on keskeinen ulkoiselta palveluntuottajalta hankitun verkkoympäristön hallinnoinnissa sekä valmistelutyön koordinoijana. HR:n rooliin viestijänä saatiin selkeitä näkökulmia ja palveluntoimittaja sai syötettä, kuinka kehittää verkkoalustaa opiskelijoiden ja HR:n koordinoinnin käytettävyyden näkökulmasta. Kehittämiskohteiden ratkaiseminen vastaa asiakkaiden ja HR:n haasteisiin ja toiveisiin.

## 7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kuvataan konstruktivisen tutkimuksen ratkaisu eli johtopäätökset, tässä tapauksessa suositukset Espoon kaupungin osaamisen kehittämisen vastuualueen S2-kielikoulutuspalvelun kehittämiseksi. Suosituksissa huomioidaan, että ne ovat työn toimeksi antaneen yksikön vaikutusmahdollisuuksien rajoissa. Niillä pyritään antamaan vastaus siihen, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu kokeilun tulosten mukaan osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita. Suosituksissa keskitytään asiakasymmärryksen syventämiseen, viestintään, esihenkilön rooliin sekä yhteiskehittämiseen palvelujohtamisen ja asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen teoriaan peilaten. Suositukset ja implementointisuunnitelma (liite 13) kuvataan tiivistetysti taulukossa 3. Suositukset ovat toimeenpanon mittakaavaltaan ja vastuutahojen kannalta erilaisia; osa on HR:n asiantuntijoiden päätettävissä, toiset vastuualueiden johdon resurssoinnin varassa. Toimenpiteiden aikataulua ei ole perusteltua tekstissä erikseen käsitellä.

Taulukko 3. Kehittämistyön suositukset ja implementointisuunnitelma

Suosittelun lähtökohta: kokeilun pidentäminen	Sisältö/tavoite	Vastuu toimenpiteestä	Toteutus (kk/2023)
Asiakasymmärryksen lisääminen eri menetelmin Verkkokoulun toiminnallisuuksien kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskyselyt (opinnäytetyön haastattelukysymykset, CES; NPS-mittarit), muut asiakas-tarvekartoitukset (Becker 2020 suositukset)</li> <li>Verkkokoulun sisältö- ym. kuvaukset ja palaute- ja seuranta-toimintojen kehittäminen HR:lle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> <li>Palveluntuottaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselyt ym. asiakastarpeet: elo-joulukuu</li> <li>Verkkokoulun palaute- ja seuranta-toiminnot käyttöön 8/2023</li> </ul>
Viestintä: <ul style="list-style-type: none"> <li>sisäinen</li> <li>ulkoinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espoon osaamisen johtamisen käytännöt osaksi hakeutumisprosessia (mm. koulutushakemus esihenkilölle)</li> <li>Kokeilun tuloksia intrassa (blogi) ja LinkedInissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elokuusta alkaen</li> <li>Kohdennettu esihenkilöille &amp; vieraskieliselle henkilöstölle</li> </ul>
Kieliverkkokoulun sisällön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seuraavan kielitason (B1) materiaali</li> <li>S2-opettajan tuki opiskelulle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualueen koordinoima yhteistyö: kaupungin asiantuntijat, palveluntuottaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesä-elokuu (valmistelu)</li> <li>Syys-lokakuu (käyttöönotto)</li> </ul>
Yhteistyö-/yhteiskehittämisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemuksen kehittäminen ammattialan tavoitteiden kautta</li> <li>Asiakkaiden ja sidosryhmien osallistuminen (mm. sijaisia välittävä yhtiö)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesä-joulukuu</li> </ul>
Palvelukuvauksen laadinta asiakaskokemuksen ja -lupauksen määrittelyllä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan arvolutupauksen määrittely (asiakas ja HR)</li> <li>Sisäinen prosessi- ja resurssikuvaus (talouden näkökulma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loppuvuosi</li> </ul>
Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden tarpeiden ja mm. digitaalisen kehityksen seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuva</li> </ul>

**Kokeilun pidentäminen.** Asiakkailta oli positiivinen suhtautuminen verkkokoulua kohtaan, ja he näkivät sen tarpeellisenä palveluna. Asiakashaastattelut tehtiin ajankohtana, jolloin käyttäjillä oli ollut verkkokoulu käytössään noin 1–1,5 kuukautta. Pääosalla haastateltavista käyttöä oli ajallisesti muutamia tunteja. Vain muutamilla oli käyttökokemusta lähes koko kurssista, joka tarkoitti

6–9 tunnin opiskelua. Tässä tutkimuksessa ei saatu riittävästi kokemuksia asiakkaiden pidempiaikaisesta verkkokoulun käytöstä, joten ensimmäisenä suosituksena on jatkaa verkkokoulun käyttöä ainakin vuoden 2023 loppuun asti.

Kieliverkkokoulun kehittämisessä on edelleen tarpeen syventää asiakasymmärrystä. Kokeilua jatkamalla voidaan seurata käyttäjien pidempiaikaisia kokemuksia ja kerätä niitä laajemmalta käyttäjämäärältä kyselyiden avulla, joissa hyödynnetään tässä tutkimuksessa käytettyjä numeerisia mittareita. Asiakaskokemuksen luomisessa (co-creating value) tarvitaan syvällistä ymmärrystä asiakkaista, jota on hyvä hankkia useilla eri menetelmillä (Danisvka & Klungseth 2021, 208–209). Kokeilun jatkaminen auttaa suunnittelemaan palvelua käyttäjien tarpeisiin. Sitä varten HR:n tulee tunnistaa ja havaita loppukäyttäjien todellisia tarpeita ja motiiveja. Kattavampi ja hyvin jäsenneily tieto mahdollistaa palvelukonseptin kehittämisen, josta voidaan arvioida luotettavammin kokeilun hyöty- ja tuotostavoitteiden toteutumista ja palvelun potentiaalinen arvo asiakkaille. (Tuulaniemi 2016, 142–143.) Espoossa voidaan hyödyntää Beckerin (2020, 86) väitöskirjassa esitettyjä tiedonkeruumenetelmiä, sillä ne täyttävät metodologiset vaatimukset asiakaskokemuksen tutkimiselle asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Beckerin (2020, 35) mukaan on ymmärrettävä tavoitteet, joita asiakkaat haluavat saavuttaa elämässään, jotta asiakaslähtöistä asiakaspolkua voidaan kehittää.

Asiakaslähtöisen asiakaskokemuksen empiirisen tutkimuksen vaatimuksia on Beckerin (2020, 64–65) mukaan kolme: 1) kokemuksen ensikäden eli asiakkaan elämästä nouseva kuvaus, 2) asiakkaan kokemukseen kaikkien relevanttien ekosysteemiin kuuluvien toimijoiden ja instituutioiden kuvaus, 3) asiakkaan matkan (journey) prosessiluonteen vangitseminen. Asiakasnäkökulman tutkimiseen hän ehdottaa menetelmiksi fenomenologisia haastatteluita, tapahtumapohjaisia lähestymistapoja ja päiväkirjametodia. Päiväkirjametelmiä on kolmen tyyppisiä; intervalli, signaali- ja tapahtumaehtoinen. Näiden suunnitellusti toteutettujen eri menetelmien kautta saadaan asiakkaan omakohtaista, koettua ja pitkäaikaista tietoa tutkijan rajaamista prosesseista. (Becker 2020, 62–65.)

Asiakaskokemuksessa palvelun käyttäjien saama arvo liittyy sekä sisältöihin että kokemuksiin. Arvo voi olla luonteeltaan taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolista. (Houhala ym. 2022, 9.) Näitä kaikkia tarvitaan arvoa tuottavassa asiointikokemuksessa (Kuusela & Rintamäki 2002, 132). Taloudellisessa arvossa fokuksessa on hinnan ja kustannuksen välinen suhde, kuten tehtyinä uhrauksia ja niistä saatuina hyötyinä. Toiminnallinen arvo on seurausta palvelun

toiminnallisesta suorituksesta. Se konkretisoituu asiakkaalle säästöinä ajassa ja vaivassa. Siihen liittyvät toimintavarmuus ja luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18; Kuusela & Rintamäki 2002, 134.) Emotionaalinen arvo ilmenee hyvänä tunneperäisenä asiakaskokemuksena. Se syntyy tuotteen tai palvelun mahdollistamasta tunteesta. Parhaimmillaan emotionaalinen arvo tähtää ainutlaatuiseseen asiakaskokemukseen koko palvelupolun aikana. Siihen liittyy vahvasti palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Kilpailuetuna tällaiset merkitykselliset kokemukset ovat ainutlaatuisia. Symbolisessa arvossa kyse on palvelun luomista merkityksistä, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Symbolinen arvo kytkeytyy palveluiden tuottamiin mielikuviin ja persoonan ilmaisemiseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Olennainen osa sitä on heimoutuminen eli yhteenkuuluvuuden tunne muiden palveluja käyttävien kanssa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19–20; Rintamäki & Tienhaara 2014, 29.) Heinosen ja Strandvikin (2015, 479) mukaan nämä arvon muodot voivat muodostua vuorovaikutuksen sisällä tai ulkopuolella. Käyttöarvo voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä ja tarkoituksellista tai tarkoituksetonta.

Ramaswamy ja Ozcan (2018, 201) mukaan aiempien arvonluontinäkemysten (mm. Grönroos & Voima 2013, palvelulogiikan) ytimessä on ollut oletus, että toiminta tuo arvoa. Tämän lähtökohdan mukaan kaikki toimijat nähdään arvon luoja. Verkkoalustat ovat muuttaneet asiakkaiden osallistumistapoja arvonluontiin. Kiinnittämällä huomiota toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, Ramaswamy ja Ozcan (2018, 196–205) tuovat arvonluontiin uuden näkemyksen. Heille arvonluonti on vuorovaikutuksen toteuttamista järjestelmäympäristöjen välillä, mikä edellyttää sitoutumista ja organisaatioiden jäsentämistä. Vuorovaikutteinen alusta on toimijakokoonpanon ilmentymä, joka koostuu artefaktien, henkilöiden, prosessien ja rajapintojen heterogeenisistä suhteista. Myös Greerin ym. (2016, 2–3) mukaan arvo syntyy vuorovaikutuksen kautta ja sen määrittää viime kädessä edunsaaja. Arvon kokemus on ainutlaatuinen, dynaaminen ja ilmiömäinen. Yksilöiden ja organisaatioiden resurssien keskinäinen yhdistäminen ja vaihto luovat palvelukokonaisuuksien vuorovaikutteisen järjestelmän.

**Verkkokoulun toiminnallisuuden kehittäminen.** Palvelujohtamisen mukaan organisaation tehtävä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta. (Grönroos 2015, 192). Palvelujohtamisessa huomioidaan käyttöarvon muodostuminen erikseen palveluntarjoajalle (Heinonen & Strandvik 2015, 479). Kieliverkkokoulun kohdalla arvo muodostuu vahvasti verkkoympäristön toimintojen ja sisältöjen kautta. Tässä tutkimuksessa asiakkaat toivat esiin palvelun käytettävyyden ja toimivuuden haasteita. HR koki käytön seurannan haasteellisena. Kokeilun pidentäminen mahdollistaa myös

kieliverkkokoulun asiakkaiden ja HR:n tärkeäksi kokemien toiminnallisuuksien puutteiden, eli arvonluomista alentavien ominaisuuksien kehittämisen palveluntuottajan toimesta. Asiakkaiden opiskelun seurannan ja motivoinnin tueksi palveluntuottaja kehittää alustalle HR:n tarpeisiin laajempia seurantatietoja, automaattisia viestintätoimintoja sekä palautteiden koontia. Asiakkaat kaipaavat myös opettajan palautetta, ja motivaation ylläpito nähtiin asiantuntijaryhmässäkin mahdollisena haasteena, joten itsenäisesti opiskeleville suositellaan järjestämään S2-opettajan tukea. Tuki voisi olla toteutua esimerkiksi muodostamalla alakohdaisia ryhmiä, joiden opiskelu aikataulutetaan ja kytketään S2-opettajan palaute joko verkkoalustan viestien tai reaaliaikaisina tapaamisten muodossa. Kurssin loppuun suositellaan rakentamaan osaamista mittaava koe, millä osaamista voi todentaa itselleen ja esihenkilölle.

Lumivalo (2020) tarkasteli väitöstutkimuksessaan palvelukeskeisen logiikan kautta arvon yhteisluomista ja -tuhoutumista digitaalisia teknologioita hyödyntävän palvelun käyttäjien näkökulmasta. Lumivalon ehdottama malli paljasti mekanismit arvon yhteisluonnin synnyttämien tapahtumien takana, joiden kautta asiakkaat saavat hedonista ja/tai utilitaarista arvoa tietyn digitaalisen palvelun käytöstä. Lisäksi havaittiin, että palveluiden käytön sosiaalinen luonne ennakoii identiteetin rakentamista sekä luotettavuutta ja uskottavuutta, mikä johtaa myös positiivisiin hedonisiin ja utilitaarisiin arvotuloksiin. (Lumivalo 2020, 82–83.) Lumivalon (2020, 84–85) mukaan palvelu voi olla arvokas vain, mikäli siinä huomioidaan käyttäjien vaatimukset jatkuvalla vuorovaikutuksella asiakkaiden kanssa. Lisäksi tutkimuksen havainnot viittasivat siihen, että hyödylliseksi koetuissa palvelukokemuksissa tiedon saatavuus on keskeistä palvelun luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi. Tämä edellyttää asiaankuuluvien tietojen oikea-aikaista lisäämistä koko palvelun tarjoamisen ajan.

**Viestintä.** Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esiin asiakkaiden vahva motivaatio opiskella suomen kieltä yhteiskuntaan integroitumisen ja oman työn laadun kehittämistä varten. Kielen opiskelua kuvasi halu opiskella myös vapaa-ajalla ja monipuolisesti kielen eri osa-alueisiin ja teemoihin liittyen. Asiakkaiden verkkopalvelussa arvostamat asiat liittyivät toiminnallisiin, tunteisiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Koska kokeilussa on rajatut kohderyhmät ja rajattu opiskelumateriaalin taso, niistä tulee viestiä selkeästi. Viestimällä palvelusta monipuolisesti, kuten kuvaamalla kurssin tavoitteet ja sisältö viestien ja videoiden kautta, asiakkaat voivat peilata käyttötarvetta omaan tarpeisiinsa nähden. Materiaalien on hyvä olla henkilöstön saatavilla intrassa jo ennen palveluun hakeutumista, jotta odotukset palvelua kohtaan muodostuvat realistisiksi. Ulkoisella

viestinnällä esimerkiksi LinkedInissä voidaan lisätä myös työnantajan houkuttelevuutta. Kielikoulutuksiin osallistumisen mahdollisuus mainitaan jo Espoon työpaikkailmoituksissa, mutta kieli-verkkokoulua ja sen jatkuvaa, maksutonta saatavuutta ei ole vielä hyödynnetty.

**Viestintä Espoon osaamisen johtamisen käytäntöihin liittyen.** Houhalan ym. (2022, 8) mukaan hyvien palveluprosessien ja toimintamallien luominen ei ole riittävää, mikäli palveluita ei käytetä. Palveluiden käyttäminen saattaa toisinaan olla myös erilaista, mitä on oletettu (Meyer & Schwager 2007). Haastatellut asiakkaat eivät keskustelleet verkkokouluopiskelusta esihenkilönsä kanssa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen on kuitenkin oltava selvät tavoitteet. Tavoitteena on osaamisen tason kehittyminen niin, että toiminta tehostuu, laatu kehittyy ja viime kädessä se lisää organisaation menestystä ja kannattavuutta. (Viitala 2007, 201.) Opiskeluajan suunnittelun haasteisiin liittyen HR:n on tarpeen kehittää viestintää sekä esihenkilöiden että verkkokoulun käyttäjien suuntaan. Viestinnässä on tuotava esiin kaupunkitasoiset käytännöt osaamisen kehittämisen suunnittelusta, sen seurannasta ja arvioinnista yhdessä esihenkilön ja työntekijän kesken. HR:n näkökulmasta esimerkiksi verkkokielikouluun liittyvät koulutushakemukset ja niihin kytkeytyvät koulutuskorvaukset vaikuttavat palvelun liiketaloudellisen kannattavuuden arviointiin. Mahdollistamalla työntekijän suunnitelmallinen opiskelu ja osaamisen hyödyntäminen työssä sekä siitä tietoisesti tuleminen puolin ja toisin todennäköisesti sitouttaa työntekijää työyhteisöön. Laajemmin tarkastellen viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja työnhakijoiden määrään.

Esihenkilöiden rooli muodostui tässä tutkimuksessa keskeiseksi työssä tapahtuvan osaamisen kehittämisen kannalta. Esihenkilöihin kohdistuvaan viestintään on tarpeen yhdistää Espoon strategiset tavoitteet (työvoiman saatavuus ja kotouttamisohjelma), sillä niillä on vahva painoarvo kaikkien organisaatiotasojen henkilöstöjohtamisessa. Strategisen osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation uudistumis- ja innovointikyvyn kautta vahvistaa pitkän aikavälin elinvoimaisuutta ja samalla löytää ratkaisuja sekä akuutteihin että tulevaisuuden kysymyksiin. (Hyrkäs 2009, 93; Ollila 2006, 10.) Hyrkäsen (2009, 89) mukaan kuntien osaamisen johtamisessa vaikeimmaksi koetaan usein se, miten strategia saadaan kytkettyä mukaan henkilöstöjohtamiseen. Kun osaamisen johtamisessa pyritään huomioimaan yksilö, organisaatio ja tulokset eli strategiatyö, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaaminen, osaamista voidaan systemaattisesti johtaa. Näin osaamisen johtaminen toimii kokoajana ja välittäjänä strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen avulla voidaan parhaiten vaikuttaa suorituskykyyn, joka

näkyä ennen kaikkea kuntalaisia tyydyttävänä laadukkaina palveluina. Espoon kaupungin asiakkaita ovat pääasiassa kuntalaiset ja kaupungilla palvelukieliä ovat suomi, ruotsi ja englanti. Siten hyvä kielitaito on keskeistä osaamista ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä. HR:n viestinnän yhteydessä korostuu esihenkilön rooli osaamisen johtamisen osalta. Tärkeää on myös, että markkinoitu palvelu lunastaa lupauksensa. Mikäli työnhakijoiden odotukset eivät täyty, työntekijöiden palvelulle antama arvo tuhoutuu. Näin ollen viestinnässä ja palvelukuvauksessa on huomioitava, millaista palvelua sitoudutaan toimittamaan. On huomioitava, että asiakkaat arvostivat nimenomaan työnantajan tarjoamaa, maksutonta mahdollisuutta vapaa-ajan opiskeluun.

**Kieliverkkokoulun sisällön kehittäminen yhteiskehittämisenä.** Tutkimuksen tulokset puoltavat vahvasti verkkokoulun edelleen kehittämistä. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että HR:llä on keskeinen rooli asiakaspolun turvaamisessa palveluntuottajalta hankitun verkkoympäristön hallinnoinnissa sekä valmistelutyön koordinoijana. Palvelun kehittämisessä tunnistettiin edellytykset yhteiskehittämislle. Siten HR:n, palveluntuottajan, S2-opettajien ja ammattiryhmien edustavien asiantuntijoiden yhteistyöhön on varattava enemmän aikaa ja palvelun sisällön kehittämistä on tarpeen syventää myös asiakkaiden työarkeen tutustumalla. Koiviston ym. (2019, 40–41) ja Tuulaniemen (2016, 116–118) mukaan yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua, jossa kaikkia osallisia osallistetaan prosessin vaiheiden aikana erilaisten menetelmien avulla. Keskeistä on nähdä asiakas tasavertaisena kehitystiimin jäsenenä ja ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit kehitettävään palveluun. Havainnoimalla asiakkaan arkea ja käyttötilanteita, löydetään niihin liittyviä odotuksia, arvoja ja toiminnan todelliset motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. (Tuulaniemi 2016, 73.)

Yhteiskehittämisessä näkyy palvelulogiikka ja verkkokoulupalvelun taustalle tarvitaan Grönroosin (2015, 79) kuvaamaa palvelun tuotantoprosessin näkymätöntä osaa. Grönroosin (2015, 82–83, 269–271) mukaan palvelulogiikassa edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan. Asiakkaille ei anneta pelkästään resursseja, kuten tuotteita vaan organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. Palvelulogiikassa pyritään ymmärtämään ja huomioimaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja toimia niin, että molempien osapuolten tavoitteet saavutetaan. Lumivalon (2020, 84) mukaan asiakkaan arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi yhteydenpito on tärkeää koko palvelun elinkaaren ajan, ei vain uuden palvelun suunnittelun yhteydessä.

Verkoston kautta tuotetussa palvelussa asiakkuuden hallinnan onnistuminen ja sujuvuus on erityisen tärkeää. Verkostoyhteistyötä koordinoivan ja asiakasrajapinnassa toimivan henkilön rooli on keskeinen toiminnan ja käytäntöjen kehittämisessä. (Helander ym. 2013, 62.) Yhteiskehittämisessä keskeistä on toimijoiden välisen luottamuksen kautta syntyvä vuorovaikutus, yhteinen kieli ja jaetut merkitykset (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Äyväri 2018, 17). Mattilan, Tegelbergin ja Pirisen (2007, 6–11) mukaan yhdessä tekeminen vaatii verkoston toimijoilta yhteistyöhalua, -kykyä ja erilaisia suhteita sekä resursseja. Yhteistyö rakentuu keskinäiselle luottamukselle. Kumppaneiden väliset suhteet muodostavat yhteistyön ytimen, jonka onnistumisessa viestinnällä ja yhteisillä intresseillä on tärkeä rooli. Espoon verkostoyhteistyön onnistumista palveluiden kehittämisen suhteen edistää strategisten tavoitteiden huomioiminen. Verkoston ja loppukäyttäjien vahvempi rooli on olennaista huomioida jatkossa.

Verkostoyhteistyötä eli arvonluonnin yhteisluomista kannattaa tavoitella myös kaupungin käyttämän henkilöstöpalveluyhtiön kanssa. Yhtiö välittää kaupungille vuokratyöntekijöitä eli kieliverkkokoulu voisi hyödyttää kaupunkia vuokrahenkilöstön parempana kielitaitona sekä toimia rekrytointivalttina. Becker (2020, 83–86) on määritellyt asiakaspolun kuten aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Lemon & Verhoef 2016), mutta jakanut sen kolmelle tasolle: kuluttajapolku, asiakaspolku ja kosketuspisteet. Tasot ovat hierarkisesti organisoituneita ja asiakkaan käyttäytymistä asiakaspolun kaikilla tasoilla ohjaa korkeampi tavoite asiakkaan elämässä. Organisaatio voi suunnitella hallitsemiaan elementtejä ymmärtämällä elementit, jotka ovat osa kuluttajapolkua sekä tarkkailemalla ja reagoimalla organisaation vaikutuspiiriin kuulumattomia tekijöitä. Organisaatio voi tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja helpottaa asiakkaan siirtymistä peräkkäisten asiakaspolkujen välillä.

**Palvelukuvauksen laadinta asiakaskokemuksen ja –lupauksen määrittelyllä.** Fileniuksen (2015, 202) sekä Gerdin ja Korkiakosken (2016, 210–213) mukaan johtamisella luodaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi riittävät edellytykset. Beckerin (2020, 86–88) mukaan organisaatioiden on ymmärrettävä asiakkaidensa tavoitteet sisältävä kuluttajapolku ennen kuin he ryhtyvät asiakaskokemuksen johtamiseen. Lisäksi organisaation tulee pyrkiä ymmärtämään, miten asiakaskokemus syntyy eri tasoilla ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä miten organisaatio vaikuttaa asiakkaan vastauksiin ja reaktioihin. Tämän kokonaiskuvan pohjalta organisaation tulisi määritellä tavoiteltu asiakaskokemus. Organisaatio ei voi hallita asiakaskokemusta, mutta se voi vaikuttaa

siihen, mihin ärsykkisiin asiakkaat reagoivat. Organisaatio voi muuttaa arvolupauksensa tavalla, joka sopii paremmin asiakkaan prosesseihin kohti hänen tavoitteitaan.

Kieliverkkokoulun, yksikön uuden palvelun asiakaskokemuksen johtamisessa palvelukuvauksessa on tärkeä määrittää tavoiteltava asiakaskokemus ja -lupaus, määriteltävän asiakaskokemuksen liiketoiminnallinen arvo ja käytettävät mittarit. Vaikka kyseessä on digitaalinen palvelu, asiakaskokemuksen kehittämisessä merkittävässä roolissa ovat organisaation sisäiset prosessit, joilta odotetaan entistä suurempaa tehokkuutta, virheettömyyttä ja integroitavuutta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Kieliverkkokoulun asiakaslupauksen sisältävässä palvelukuvauksessa suositellaan määriteltäväksi esimerkiksi palvelun kohderyhmät, resurssointi, yksikön sisäinen palveluprosessin koordinointi, ohjaus ja asiakasviestintä. On keskeistä, että verkkopalveluun liittyvää tietoa ja osaamista on yksikössä muillakin kuin palvelusta vastaavilla henkilöillä. Kannattava palveluliiketoiminta edellyttää työntekijöiltä myös yhteistä tahtotilaa palvella asiakasta hyvin (Fischer & Vainio 2015, 144). Hyvin suunniteltu ja selkeästi viestitty palveluprosessi takaa asiakkaalle riittävän informaation ja hänen odotuksensa voivat täyttyä.

**Jatkuva asiakaskokemuksen kehittäminen** on tärkeää yksikön palveluita arvioimalla ja kehittämällä. Globalisaation ja teknologian kehityksen myötä asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat. Maailman muuttuessa myös odotukset palveluille ja asiakaskokemukselle muuttuvat jatkuvasti. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93.) Palvelun merkityksellisyys on kytköksissä palvelun arvoa tuottavaan käsitykseen yksilötasolla (Houhala ym. 2022, 9). Myönteisen organisaatiokuvan kannalta asiakaskokemukseen on tärkeä sisällyttää odotukset ylittäviä elementtejä (Arussy 2010, 66). Asiakkaalle merkityksellisiin palveluihin keskittyminen edistää organisaation kilpailuetua, tässä tapauksessa työvoiman saatavuutta ja henkilöstön osaamista. Keskittyminen asiakaskokemuksen kehittämiseen varmistaa, että organisaation tuotteet ja palvelut luovat asiakkaalle sellaista arvoa, jota niiden on tarkoitettu luovan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27). Asiakkaiden käyttäytymisen, tarpeiden ja odotusten seuraaminen takaa organisaation mukana pysymisen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 42).

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Espoon kaupungin suomi toisena kielenä (S2) koulutuspalvelua kieliverkkokoulukokeilun kautta. Työn tarkoituksena oli kuvata asiakkaan S2-koulutuksen verkkoympäristön palvelupolkua ja kokemuksia siitä. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten verkkokoulutusympäristö soveltuu osaksi Espoon kielikoulutuspalveluita.

Opinnäytetyön toteutus alkoi joulukuun 2022 puolivälissä aiheen valinnalla. Tutkimussuunnitelma esiteltiin maaliskuun 2023 alussa. Tämän jälkeen aihe rajautui aiempaa suppeammaksi ja kohdistui selkeämmin asiakaskokemuksiin. Kevät oli kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymisen sekä teoreettisen viitekehyksen rakentamisen aikaa. Alkuperäisenä suunnitelma oli empiirisen aineiston kerääminen elokuussa, mutta se toteutettiin jo loppukevällä. Aineiston analysointi, tulosten tulkinta, johtopäätökset kirjoitettiin kesäkuussa. Työtä viimeisteltiin heinäkuussa ja valmis työ esitellään elokuussa 2023.

Opinnäytetyön kontekstin kuvaus ja teoriaosuus ovat varsin laajoja. Niiden kuvaaminen ja työn aiheeseen kytkeminen on kuitenkin olennaista työnantajan koulutuspalveluiden merkityksen ymmärtämiseksi henkilöstön veto- ja pitovoimatekijänä. Empiirinen aineisto osoittautui myös varsin laajaksi. Haasteina aineiston keruussa oli haastateltavien ja tutkijan välinen vuorovaikutus kielitaidon osalta. Asiakashaastatteluiden kohderyhmäksi oli kielitaitohaasteiden sekä itsenäisesti opiskelevien tavoitettavuuden vuoksi rajauduttava pääasiassa kielitaidoltaan B1-tasoihin asiakkaisiin. Tämän takia tuloksissa mahdollisesti korostuivat toiveet sisällön tason kehittämisessä. Toisaalta sen korostuminen on kielen oppimisessa ja kokeilun yhdelle kielitaitotasolle rajatun materiaalin kohdalla hyvin loogista; oppiminen edellyttää vaikeutuvaa oppimateriaalia osaamisen vahvistumiseksi. Tutkijan osaamista haastoivat haastatteluissa riittävän selkeän kielen käyttäminen ja tutkimusaineiston osalta erityisesti sisällönanalyysi teorialähtöisesti. Analysointi vaati malttia ja muutaman askeleen ottamista taaksepäin, jotta tulokset saatiin kuvattua ensin ilman tulkintaa.

Arvioni mukaan tutkimuksen tavoite toteutui, sillä tutkimuksen puitteissa kehitettiin Espoon kielikoulutuspalveluja. Opinnäytetyön tutkimuskysymysten tulosten avulla saatiin kuvattua uusi verkkopalvelupohjainen asiakaspolku, asiakkaan tavoite palvelun käyttämiseen sekä millaisia kokemuksia heillä on palvelusta. Lisäksi saatiin selville, mitä kehittämiskohteita kieliverkkopalvelussa nousi esiin asiakkaiden sekä HR:n koordinoiman työryhmän näkökulmasta.

Toimeksiantajalla on teoriaan pohjautuvat suositukset ja implementointisuunnitelma, jolla edistää S2-henkilöstön kieliverkkokoulun kautta kielikoulutuksia sekä johtaa ja kehittää niitä parempia asiakaskokemuksia tuottaviksi. Mikäli palvelu osoittautuu pidemmässä kokeilussa hyödylliseksi ja taloudellisesti kannattavaksi, on tarpeen arvioida palvelun tuotteistamista osaksi kielikoulutuspalveluiden kokonaisuutta. Kun huomioidaan organisaation kieliverkkokoulun kehittämisen tulostavoite, työvoiman saatavuuden edistäminen, palvelua voidaan pitää asiakkaiden näkökulmasta tarpeellisenä. Asiakkaiden tavoitteet kielen opiskelussa olivat yhteneväisiä tulostavoitteen kanssa, sillä he tavoittelivat paranevalla kielitaidolla työnsä laadun paranemista ja yhteiskuntaan integroitumista. Asiakkaat toivat laajemman merkityksen kielen opiskelulle kuin HR:ssä ennakkoon ajateltiin asiakkaan kieliverkkokoulun palvelupolkuun liittyen.

Konstruktiiivinen tutkimusote sopi tähän tutkimukseen, sillä se sopi tutkimusongelman ratkaisuun sekä mahdollisti erilaisia aineistonkeruun tapoja. Palvelumuotoilu olisi ollut paras valinta, jos tutkimus olisi käynnistynyt esimerkiksi asiantuntijatyöryhmän yhteisellä tutkimusongelman määrittelyllä. Asiakkaita olisi tällöin voinut ottaa mukaan myös aiemmin ja monipuolisemmin. Tässä tutkimuksessa oli lähtökohtana kuitenkin vahva HR:n määrittelemä ongelma, jonka ratkaisemiseen osallistui eri osapuolia eri vaiheissa. Näin ollen tutkijalla oli myös työroolinsa kautta merkittävä vaikutus tutkimusongelmaan, aineistoihin, menetelmiin sekä käytäntöjen kehittämiseen. Tämä on tiedostettu seikka, minkä vuoksi kontekstia ja taustoja on tuotu avoimesti esiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016; Ojasalo ym. 2018, 68.) Tutkimuksen tuloksissa tuli vahvasti esille yhteistyölle ajoissa varattavan ajan tarve. Sisäiset ja ulkoiset organisaatorajat ylittävän, onnistuneen ja asiakastarpeet täyttävän palvelun tarjoaminen on monitahoista verkostotoimintaa. HR voi tarjota palveluja ja viestiä niistä kaupungin linjauksiin tukeutuen, mutta viime kädessä palvelun käyttö tapahtuu henkilöstön tasolla. Keskeiseen rooliin työntekijän palvelun käytölle nousivat esihenkilöt, jotka johtavat henkilöstönsä osaamisen kehittämistä.

## 8.1 Luotettavuus ja tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön laatu liittyy tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimustulosten tulee olla luotettavia ja sitä mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Tutkimusprosessi on aina altis virheille, jotka voivat johtua tutkijasta, tutkittavista tai aineistosta. Luotettavuuteen vaikutetaan koko prosessin ajan, jo tutkimussuunnitelmasta lähtien. Tieteellisessä työssä reliabiliteetti tarkoittaa

tutkimustulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Näitä käsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2015, 337–338, 343, 352.) Puusan ja Juutin (2020, 180) mukaan luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin reliabiliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Realistisen luotettavuusnäkömyksen mukaan sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) tarkoitetaan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua sekä menetelmällisten ratkaisujen loogista suhdetta keskenään. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta. (Eskola & Suoranta 2014, 214.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen todentamista. Tutkimushaastattelun aineistoa voi pitää ulkoisesti validina, kun sen kuvaa tutkimuskohteen sellaisena kuin se on. Aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitauksia. (Grönfors 1982, 174–175.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162–163) suosittavat käyttämään sisällönanalyysiä käytetyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteereinä Lincolnin ja Cuban kirjaan *Naturalistic Inquiry* (1985) pohjautuvia uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus - käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden keskeiseksi kysymykseksi nousee tutkijan rooli tutkimusvälineenä ja hänen objektiivisuutensa (Eskola & Suoranta 2014, 211; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Eskolan ja Suorannan (2014, 212–213) mukaan uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan käsitteellistäminen ja hänen tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, joskin yleisesti katsotaan, ettei yleistyksyet ole mahdollisia. Varmuutta (luotettavuutta) lisätään huomioimalla tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakoehdot. Vahvistettavuus on sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkijan rehellisyys, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valintansa kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilka 2021, 196–197.) Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 189) mukaan tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin hän on sen tehnyt

sekä perusteltava menettelynsä uskottavasti. Toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä pidetään tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. Tässä työssä tutkimusprosessin lähtökohdat, metodologian, teoreettisen viitekehyksen valinnat ja aineiston analyysimenetelmät on perusteltu tapauksen näkökulmasta.

Realistisen luotettavuustarkastelun näkökulmasta on kyse siitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Tutkimuksen käytäntö ja tutkimusteksti eivät ole koskaan täysin yhteneväiset. (Eskola & Suoranta 2014, 213.) Tutkimus on saatettu tehdä hyvinkin tarkasti ja täsmällisesti, mutta sen rekonstruktiossa ei ole onnistuttu. Tällöin analysointi- ja raportointivaiheet eivät tee oikeutta aineiston keräämiselle. (Grönfors 1982, 38.) Tässä työssä tutkimuksen uskottavuutta on nostettu tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta sekä aineiston keruun ja analysoinnin ajankohdat on tuotu selkeästi esiin. Tutkimuksen varmuutta vahvistaa se, että haastatteluissa ja työpajoissa mukana olleet henkilöt olivat tutkimusongelmien kannalta sopivia kuvaamaan kokemuksiaan kieliverkkokoulusta ja sen valmistelusta. Tutkimuksen uskottavuuteen ja vahvistettavuuteen on kiinnitetty huomiota sillä, että vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu teorian, tutkimuksen toteutuksen ja tutkimuskontekstin kautta niin, että lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin pohjana olevat aineistot on liitetty työn liitteiksi, joista lukija voi tarkastella tulkinnan syntymistä. Asiantuntijaryhmien työpajojen aineiston analyysit ja tulkinnat annettiin osallisten luettavaksi ja kommentoitaviksi luotettavuuden lisäämiseksi. Tulosten esittämisen ja tulkintojen rikastamiseen käytettiin suoria haastattelulainauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232–233.) Tutkimuksen tekemiseen on käytetty myös riittävästi aikaa, mikä on Tuomen ja Sarajärven (2018, 165) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusvaatimus edellä kuvatun raportoinnin yksityiskohtaisuuden ja tiedonantajien tulosten ja johtopäätösten arvioinnin lisäksi.

Tutkimuksen vahvistettavuuden osalta on huomioitava, että tutkimusaineistoa voitiin analysoida ja tulkita teoriaan asiakaskokemuksen taustalla olevien arvojen, palveluiden, asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen kannalta. Osaamisen johtamisen ja yhteiskehittämisen merkitys nousivat opinnäytetyön aineistosta. Aiempia tutkimuksia kuntien kieliverkkokoulujen asiakaskokemuksista ei löytynyt Suomesta. Tutkimuksella onkin merkittävää uutuusarvoa, erityisesti kunta- ja palveluiden kielikoulutusten kehittämiseksi. Esimerkiksi työn suosituksissa esitetyt asiakasymmärrystä lisäävät menetelmät tuovat uutta näkökulmaa Espoon HR:n asiakastarpeiden ja -kokemuksen kartoitukseen ja mittaamiseen. Ulkomaalaisen työvoiman tarpeen kasvaessa julkisella

sektorilla on potentiaalinen tarve lisätä itsenäisen kielen opiskelun mahdollisuutta. Konstruktiviselle case-tutkimukselle ominaiseen tapaan tässä kehittämistyössä tutkittiin intensiivisesti rajattua kohdetta, jolla ei pyritä yleistettävyyteen. Tällä tutkimuksella on saatu tuloksia erityisestä kohteesta yhdessä organisaatiossa. Se on antanut hyödyllistä tietoa ja lisännyt ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Tuloksia voidaan soveltaa muiden organisaatioiden käytäntöihin vastaavissa palveluissa. (Puusa & Juuti 2020, 187–188.)

Tutkimuksellisen kehittämisen yhtenä lähtökohtana on uudenlainen tietokäsitys, siirtyminen luotettavan tiedon tavoittelusta kohti käyttökelpoisen tiedon tuottamista (Toikko & Rantanen 2009, 155). Tässä kehittämistyössä tulosten merkittävyys ja käyttökelpoisuus on selkeintä työn toimeksi antaneelle yksikölle. Aineistoa on kerätty riittävästi kokeilun kohderyhmään kuuluvilta yksikön palvelun kehittämistä varten. (Eskola & Suoranta 2014, 215–216.) Tutkijan näkökulmasta kokeilun aikainen kehittämisprosessi lisäsi asiantuntijaryhmän osaamista, mikä näkyi eri osapuolten tarpeiden ja näkökulmien selkiytymisenä. Espoon kaupungin tiedon lisääminen tuloksista viestimällä ei todennäköisesti riitä, vaan hyväksi havaittujen ja kehittämistä vaativien käytäntöjen laajentaminen edellyttää monipuolisempaa prosessia. Voidaankin puhua uusien asioiden hyödyntämisestä oppimisprosessina. Työssä esiteltyjen suositusten toimeenpanon sekä palvelun liiketaloudellisen kannattavuuden arvioinnin jälkeen verkkokoulun osalta voidaan edetä tuotteistamisprosessiin. Tuotteistaminen on yksi kehittämistyön tulosten levittämistä edistävä keino. (Toikko & Rantanen 2009, 159, 85.)

## 8.2 Eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK 2012, 6). Suomessa kaikilla tieteenaloilla tutkijaa ohjaavat seuraavat yleiset eettiset periaatteet: tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön sekä luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen niin, että siitä ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisölle tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja (TENK 2019, 7).

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen perusta on, että tutkittavat henkilöt luottavat tutkimukseen ja tutkijoihin. Luottamus säilyy vain, jos tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. (TENK 2019, 8.) Ihmisiin kohdistuvassa tutkimustyössä ja niitä koskevissa aineistoissa, tuloksissa ja julkaisuissa tulee huomioida EU:n tietosuoja-asetus, tietosuojalaki, tekijänoikeuslaki sekä oikeus yksityisyyden suojaan (Arene 2019, 11–13). Tähän tutkimukseen osallistuville kerrottiin sekä saatekirjeessä että haastattelun tai työpajan yhteydessä, millaista ja miten aineistoa kerätään, mihin kerättyä tietoa tullaan käyttämään, kenen käytössä tiedot ovat sekä millaista vuorovaikutusta osallistuvilta odotetaan. Osallistujilla oli aikaa harkita osallistumistaan tutkimukseen. Tutkimuksessa henkilötietoja eli tunnistettavissa olevan luonnolliseen henkilöön liittyviä tietoja, ei käsitelty tarpeettomasti ja tiedot suojattiin niin, etteivät ulkopuoliset päässeet niihin käsiksi. Tutkimusaineiston analysointi tutkimustuloksiksi tehtiin siten, ettei aineistoista eikä tutkimusjulkaisussa ilmene tutkimukseen osallistuvien identiteettiä. Tulosten raportoinnissa on vältetty vilppiä ja piittaamattomuutta eli esimerkiksi havaintojen vääristelyä tai puutteellista viittaamista aiempiin tuloksiin. (Koivisto & Aro 2019, 3–4.)

### 8.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osaaminen on määritelty kompetensseina, joilla tarkoitetaan laajoja osaamiskokonaisuuksina, yksilön tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmiä. Ne luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Tutkintoon liittyviä kompetensseja ovat oppimisen reflektointitaidot, työelämässä toimiminen, eettisyys, kestävä kehitys, ennakoiva kehittäminen sekä kansainvälisyys ja monikulttuurisuus. (Arene 2022, 4.) Arvioin opinnäytetyöprosessin aikana kehittyneitä osaamistani näihin kompetensseihin peilaten.

Opinnäytetyössäni eettisyys ja kestävä kehitys ovat koko työn läpäiseviä periaatteita. Kestävä kehitys nähdään sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sillä työn tuotosten avulla tuetaan ja edistetään vieraskielisen henkilöstön suomen kielen osaamisen kehittämistä. Tämä kehittää työyhteisöni ja organisaationi vastuullisia toimintatapoja huomioiden ratkaisujen erilaisia ulottuvuuksia.

Opetushallituksen Osaaminen 2035 -raportin (2019, 35) mukaan tulevaisuuden osaamisista tärkein oli asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen. Muita yleisiä, tärkeitä työelämäosaamisista olivat digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntäminen ja digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot. Näihin voi katsoa osittain sisältyvän oppimisen reflektoinnin ja työelämässä toimimisen kompetensseihin. Opinnäytetyössä syvennyttiin asiakaslähtöisyyteen, palveluiden luonteeseen ja asiakaskokemukseen monipuolisesti ja kattavasti lähdekirjallisuuden kautta. Opinnäytetyön aiheen myötä oma osaaminen aiheesta ja siihen kytkeytyvistä aiheista kasvoi valtavasti. Prosessin aikana opin hakemaan ja tuomaan tieteellistä tietoa työelämän kontekstiin sekä arvioimaan sitä kriittisesti. Työnantajan mahdollistama, henkilökohtainen vastuu kieliverkkokoulukokeilusta lisäsi taitoa johtaa ja uudistaa työelämää digitalisaation avulla. Hyvät yhteistyötaitoni edistivät omaa, työyhteisön ja verkostoni osaamisen lisääntymistä kielen verkko-oppimisen mahdollisuuksista sekä eri organisaatioiden välisen tiedon ja osaamisen jakamista yhteisen tavoitteen edistämiseksi. Työn aikana lisääntynyt vuorovaikutus S2-henkilöstön kanssa vahvisti viestinnän merkitystä paljon ja se painottuu varmasti tulevaisuudessakin työssäni.

Kansainvälisyyden ja monikulttuurisuuden sekä ennakoivan kehittämisen kompetenssit vahvistuivat luontevasti työn aiheen ja tutkimuksellisen kehittämisprosessin luonteen vuoksi. Espoossa on paljon monikulttuurisuutta ja sitä edistetään moni tavoin kouluissa ja päiväkodeissa lasten kanssa. Tämän kokeilun myötä havaitsimme kuitenkin tarpeen työyhteisöjen kielitietoisuuden kehittämiseksi, mikä on myös keskeinen näkökulma vieraskielisen henkilöstön työllistämiseksi. Oma vuorovaikutusosaaminen kehittyi haastatteluiden aikana selkeän suomen kielen osalta ja kansainvälisen kirjallisuuden kautta. Ennakoivan kehittämisen kompetenssin osalta osaamiseni vahvistui tutkimukseen osallistuneiden eri alojen asiantuntijoiden osaamista arvostamalla ja yhteen saattamalla. Käytettävissä olleeseen aineiston keräämisen aikaan nähdessä onnistuin soveltamaan aiheeseen hyvin sopivia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Työn laaja teoriaosuus, tutkimuksen toteuttaminen sekä tehdyt johtopäätökset ja implementointisuunnitelma osoittavat osaamiseni kehittäväksi asiakaslähtöisiä, kestäviä ja taloudellisesti kannattavia ratkaisuja tulevaisuutta ennakoivien. Mielenkiintoinen, omaan työhön liittyvä aihe sekä suunnitelmallisuus motivoivat ja edistivät työn etenemistä. Opinnäytetyö on vaatinut paljon aikaa ja panostusta, mutta myös kasvattanut paljon asiantuntijuuttani. Positiivisena merkinä osaamisestani voi pitää sitä, että ensimmäisiä suosituksia lähdettiin edistämään loppukevällä. Odotan mielenkiinnolla työn jatkamista.

#### 8.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Koska tutkimuksessa tuotettuja suosituksia ei opinnäytetyön puitteissa ollut mahdollista toteuttaa, niistä herää myös jatkotutkimuksen aiheita. Jatkotutkimuksia voisi tämän tutkimuksen jälkeen olla esihenkilöiden näkemyksiä selvittäminen kieliverkkokoulusta ja sen mahdollistamisesta henkilöstölle työajalla. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten työntekijät tai esihenkilöt näkevät ammattikohtaisen kieliverkkokoulun vahvistavan kielitaitoa työssä pidemmällä aikajaksolla. Keskeistä olisi myös nähdä, miten opiskeluun sitoudutaan pitkällä aikavälillä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Mikäli palvelu vakiintuu kaupungin kielikoulutuspalveluihin, sen vaikutuksia työnantajamielikuvaan ja työvoiman saatavuuteen olisi mielenkiintoista tutkia. Myös palvelun laajemman tarjonnan, kuten muiden kielten ja ammattialojen vaikutuksia S2-työntekijöiden veto- ja pitovoimaan olisi mielenkiintoista tutkia, joskin se vaatisi pitkän ajan tutkimusta. Keskeistä kuntapalveluissa on vaikuttavuus, joka ilmenee vain pitkällä aikavälillä.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J., & Leino, S. (2021). Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppamari.

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Arene ry. (2020). Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Saatavilla 10.6.2023 [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

Arene ry. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Saatavilla 10.7.2023 [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?\\_t=1642539572](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572)

Arussy, L. (2010). Customer Experience Strategy: the complete guide from innovation to execution. Rochelle Park: Strativity Group.

Becker, L. (2020). Toward a Customer-Centric Perspective of Customer Experience. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/handle/10024/149688>

Bolton, R. (2016). Service excellence: creating customer experiences that build relationships. New York: Arizona: Business Expert Press.

Buenno research. (2021). Asiakaspolun kartoittaminen – Ensimmäinen askel kohti onnistuneita kokemuksia. Saatavilla 26.11.2022: <https://buenno.fi/asiakaspolun-kartoittaminen-ensimmainen-askel-kohti-onnistuneita-kokemuksia/>

Danivska, V. & Klungseth, N. (2021). Service management – focus on customer experience. Teoksessa Appel-Meulenbroek, R. & Danivska, V. (eds.) (2022). *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services* (205-219). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003128786>

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, T. (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (5.p) Tampere: Vastapaino osuuskunta.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (10.p) Tampere: Vastapaino osuuskunta.

Espoon kaupungin strategia 2021–2025(2021). Saatavilla 9.2.2023 <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina/valtuuston-asettamatt-Valtuustokauden-tavoitteet-2021-2025>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Forrester (2013). *Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs*. Saatavilla 1.4.2023 <https://dokumen.tips/business/7-steps-to-successful-customer-experience-measurement-programs.html?page=1>

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Liettua: Talentum Media Oy.

Golding, I. (2018). *Customer what? Honest and practical guide to customer experience*. (Kustannuspaikka tuntematon)

- Greer, C., Lusch, R. & Vargo, S. (2016). A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45, (1), 28-38. Saatavilla 15.4.2023 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261615000790?via%3Dihub>
- Grönfors, M. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. (1987). *Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisliitto.
- Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtamisen ja markkinointi* Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service: A management perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141. doi:10.1177/2394964317727196
- Hagman, K., Hirvikoski, T., Wollstén, P. & Äyväri, A. (2018). *Yhteiskehittämisen käsikirja*. Espoo: Espoon kaupunki.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Service Management*, 29 (6/7), 472-484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123. DOI:10.1108/09555341311302639
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. (2013). *Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy
- Houhala, K., Kuoppakangas, P., Stenvall, J., & Salminen, V. (2022). Palvelulupauksen täydentäminen asiakaslupauksella: Arvolupausten lähestyminen ja arviointi omakuvasta? Focus Localis, 50(3). Saatavilla 1.4.2023 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119904>
- Hyrkäs, E. (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/43678>
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research 5, 243–264. Saatavilla 15.1.2023 [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod\\_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf)
- Klaus, P. (2015). Measuring customer experience. How to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: New York: Palgrave Macmillan.
- Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Saatavilla 20.8.2022 <https://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koulutus- ja työperäisen maahanmuuton tiekartta 2035 (2021). Valtioneuvoston julkaisuja 2021:74. Helsinki: Valtioneuvosto. Saatavilla 10.3.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163408/VN\\_2021\\_74.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163408/VN_2021_74.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002). Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12. Saatavilla 10.4.2023 [https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas\\_Vanhanen\\_Sisallon\\_analyysi.pdf](https://peda.net/jyu/okl/ko/klt/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf)

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla 9.1.2023 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lumivalo, J. (2020). Explaining Digital Service Users' Pursuit of Value. A Value Co-creation and Co-destruction Perspective. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72876>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2015). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattila, M., Tegelberg, M. & Pirinen, H. (2007). Collaboration In A Networked Business. Tampereen yliopisto. Saatavilla 9.2.2023 [https://www.researchgate.net/profile/Malla-Mattila/publication/228547773\\_Collaboration\\_in\\_a\\_Networked\\_Business/links/555c532908ae6aea08173a85/Collaboration-in-a-Networked-Business.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Malla-Mattila/publication/228547773_Collaboration_in_a_Networked_Business/links/555c532908ae6aea08173a85/Collaboration-in-a-Networked-Business.pdf)

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*, 85(2), 116–126.

Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7778>

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2023 – Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakoititulosia. Raportit ja selvitykset 3. Helsinki: Opetushallitus. Saatavilla 10.6.2023 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2022). Methods for Development Work. New kinds of competencies in business operations. Helsinki: Books on Demand.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason B. (2013). Service Design: From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media, LLC.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2018). What Is Co-Creation? An interactional Creation Framework And Its Implications For Value Creation. Saatavilla 9.2.2023 [https://www.venkatramaswamy.com/articles\\_files/2018-jbr.html](https://www.venkatramaswamy.com/articles_files/2018-jbr.html)

Rintamäki, T. & Mitronen, L. (2014). Asiakasarvo ja asiakaslupaus palvelulogiikan ytimessä. Teoksessa Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (toim.) Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: University Press.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 3.1.2023 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Saatavilla 1.4.2023 [isbn9789522166494.pdf \(turkuamk.fi\)](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)

Sivonen, S. & Poursu, L. (2014). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Helsinki: Kuntatyönantajat.

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

Shostack, G.L. (1984). *Designing Services That Deliver*. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139. Saatavilla 1.5.2023 <https://strategicdesignthinking.files.wordpress.com/2012/11/hbr-shostackpdf.pdf>

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry, raporttisarja 103.

Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (2010). *Palveluliiketoiminnan sanasto*. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuottamiseen*. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Helsinki. Saatavilla 15.6.2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019*. Helsinki. Saatavilla 15.6.2023 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>

Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles: Sage publications.

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. & Lusch, R. (2017). *Service-dominant logic 2025*. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1) 31–41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus: Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta nro 271*. Helsinki: Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 10.3.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>
- Virtanen, A (2006). Konstruktivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 46–52. Saatavilla 3.1.2023 <https://journal.fi/akakk/article/view/114874/67807>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. (2018). *Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja Kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Voorhees, C., Fombelle, P., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research* (79), 269-280. Saatavilla 15.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2013). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Education.

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

Tutkimusaineistoa kerätään havainnoinnilla, haastatteluilla ja työpajoissa. Verkkokoulun käytöstä kerätään tietoa käyttömääristä, kielitaitotasosta, opiskeltavista kohteista, oppimistuloksista.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkimusaineistoa dokumentoidaan asiantuntijoiden osalta muistioihin. Asiakastietoja ovat HR:n käytössä olevat henkilöstön nimet ja ammattinimikkeet. Aineiston keräämisessä huomioidaan tutkimuskysymykset ja analysointitapa eli ei mitään turhaa tietoa ei kerätä.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Opinnäytetyöntekijä vastaa kokeilun dokumentoinnista. Työryhmällä on yksikön sisäinen Teams-työtila sekä yksikön ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden keskinäinen Teams-työtila. Sisäisessä työtilassa säilytetään työryhmäryhmälle tarvittavia dokumentteja (asiakastietoja ym) ja ulkoisten kumppaneiden työtilassa testi- ja oppimisympäristön sisältöön tarvittavia materiaaleja, työryhmän palautteita. Analysoidut aineistot tallennetaan tutkijan työtietokoneen OneDriveen, johon ei ole muilla henkilöillä pääsyä. Kokous/työpajatallenteet tallentuvat tutkijan OneDriveen. Aineiston käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Tutkimuksessa huomioidaan EU:n tietosuoja-asetus, tietosuojalaki sekä oikeus yksityisyyden suojaan. Tutkimukseen osallistuville kerrotaan, millainen tutkimus on kyseessä, millaista aineistoa kerätään, miten aineisto kerätään, mihin kerättyä tietoa tullaan käyttämään, millaista vuorovaikutusta osallistuvilta odotetaan ja tutkijan yhteystiedot lisätietojen kysymiseen. Tutkimuksessa henkilötietoja ei tarpeettomasti kerätä ja käsitellä ja tiedot suojataan niin, etteivät ulkopuoliset pääse niihin käsiksi. Tutkimusaineiston analysointi tutkimustuloksiksi tehdään siten, että aineistoista ei ilmene tutkimukseen osallistuvien identiteettiä.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineistoja säilytetään tutkijan OneDrivella tietoturvallisesti säilyttäen. Aineisto poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Saate asiakkaille

Hei,

Opiskelen tradenomin (yamk) liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen tutkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötäni suomen kielen verkkokoulusta, jota kokeillaan Espoon kaupungilla. Työtäni varten toteutan työntekijöiden ryhmähaastatteluja. Toivotan sinut lämpimästi tervetulleeksi mukaan ryhmähaastatteluun. Haastattelu tapahtuu kielikoulutuksen aikana, keskiviikkona 3.5. klo 12.

Kokeilussa on kaksi tavoitetta: testata automatisoitua kielitasoarviointia osana koulutuksiin ohjautumista sekä mahdollistaa suomen kielen opiskelu itsenäisesti verkkoympäristössä. Kokeilu alkoi maaliskuussa 2023 ja kestää 6 kuukautta.

Opinnäytetyön tavoite on kehittää suomen kielen koulutuspalvelua. Tutkin työtä varten verkkokoulun käyttäjien kokemuksia palvelusta sekä ehdotuksia, miten kielikoulutuspalvelua voidaan parantaa.

Sinun kokemuksesi ja ehdotuksesi ovat erittäin tärkeitä, jotta voimme kehittää kielikoulutuspalvelua ja arvioida verkkopalvelun hankintaa. Toivon, että sinä kerrot kokemuksesi siltä ajalta, kun olet käyttänyt verkkokoulua.

Teams-haastattelussa katsomme verkkopalvelun vaiheita ja sisältöjä (katso kuva alla). Haastatteluun osallistuneiden henkilötietoja (nimiä tai muita tunnistetietoja) ei tuoda opinnäytetyön tuloksissa esiin.

Opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2023. Lisätietoja tutkimuksesta: [tanja.oikkonen@espoo.fi](mailto:tanja.oikkonen@espoo.fi);



Yhteistyöterveisin,

Tanja Oikkonen

Suunnittelija

Konsernihallinto, henkilöstökehittäminen

PL 12, 02070 Espoon kaupunki

Haastattelukysymykset asiakkaille

### Haastattelukysymykset verkkokielikoulutuksesta

#### Yleistä:

Miksi pidät suomen kielen opiskelua tärkeänä?

Mikä sinua motivoi opiskelemaan suomea?

#### Palvelupolun vaihe: ennen palvelua

Kuvaile, miten sait tiedon verkkokoulusta. (oma sähköposti, esihenkilöltä, työkaverilta, Essistä, kielikoulutuksessa)

Miksi halusit opiskella verkkokoulussa? Mikä sinun tavoitteesi on/oli kieliverkkokoulun käytölle?

Saitko riittävästi tietoa verkkokoulusta ja sen käytöstä? (Teams-info/ sähköposti)

Oliko selkeää, miten sinun tulee toimia, jotta voit opiskella verkkokoulussa.

Mitä asioita voisi kehittää, jotta verkkokoulun aloittaminen on helppoa/ sujuu hyvin? (esim. viestintä/ohjeet)

#### Palvelupolun vaihe: palvelun aikana (Verkkokoulun käyttö)

- Opiskelitko verkkokoulussa? (kyllä/ei) Miksi et?
- Aiotko jatkaa opiskelua?
- Miten käytit verkkokoulua? (kännykkä vai tietokone)
- Yleisin verkkokoulun käyttötapa: ajankohta päivästä, millä oppimismenetelmällä, miten vaikutti tavalliseen arkipäivääsi?

Miten verkkokoulun käyttöönotto (aloittaminen) sujui?

Olisitko tarvinnut enemmän tietoa, ohjeita tai apua? Mihin? Miten?

- Mikä aloittamisessa toimi erityisen hyvin?
- Mikä verkkokoulun aloittamisessa ei toiminut?

Miten verkkokoulun käyttämistä voisi parantaa?

Millaista verkkokoulussa opiskelu oli? Oliko verkkokoulua helppoa / vaikeaa käyttää?

- Mitkä asiat edistivät verkko-opiskelua? / Miksi verkossa oli hyvä opiskella suomea?
- Mitkä tekijät haittasivat verkko-opiskelua? / Miksi verkossa oli vaikea opiskella?

Tarvitsitko palvelun aikana palveluntuottajan tukipalvelun (helpdesk) apua? Jos kyllä, olitko tyytyväinen saamaasi apuun?

Millainen verkkokielikoulun opetuksen (tehtävien) taso oli sinulle? sopiva, helppo, vaikea?

Auttoiko verkkokoulu parantamaan kielitaitoa?

Auttoiko verkkokielikoulu kehittämään:

- kuuntelutaitoa?
- luetun ymmärtämistä?
- kirjoitustaitoa?
- puhumista?

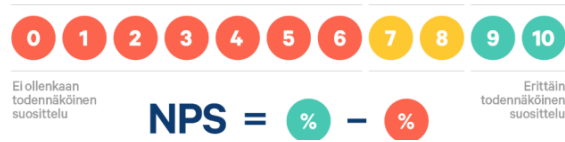
Oliko verkkokouluopiskelusta sinulle hyötyä työtehtävissäsi? Miten verkkokoulu on auttanut sinua sinun työpaikan suomen kielessä? Mitä olet oppinut verkkokoulussa?

Miten verkkokoulua voisi parantaa? Mitä haluaisit oppia lisää? Miten verkkokoulu voisi auttaa sinua paremmin?

**Palvelupolun vaihe: palvelun lopetus**

Olitko tyytyväinen verkkokoulun sisältöön?

Kuinka todennäköisesti suosittelet verkkokoulua kollegoillesi tai ystävillesi? (asteikko 0–10)



Miksi suosittelet / et suosittele verkkokoulua?

Onko verkkokoulu hyödyllinen ja tarpeellinen palvelu suomen kielen opiskeluun? (kyllä/ei)

Miksi?

Mitä toiveita sinulla on verkko-opiskelulle jatkossa?

Mitä muutoksia toivot/ehdotat verkkokouluun?

Mitä toivot/odotat tapahtuvan verkko-opiskelun loppumisen jälkeen?

Miltä verkossa opiskelu tuntui? Miksi tykkäät / et tykkää opiskella verkossa

Mitkä asiat sinulle on kielen opiskelussa tärkeää?

Muita ajatuksia verkkokoulusta?

Valinnainen: Ikä alle 20, 21–30, 31–40, 41–50, 51–60, 61–70

## Haastattelukysymykset tasotesteistä

### Taustatietoja:

Mistä sait tiedon tasotesteistä? (sähköposti, Essi, muu, mikä?)

Miksi teit tasotestin?

Millä laitteella käytit palvelua? (kännykkä/tietokone)

### Käyttökokemukset:

Millaisina koit ohjeen tasotesteihin?

Miten kirjautuminen verkkopalveluun sujui?

- Kirjautumisohje oli helppo ymmärtää / vaikea ymmärtää
- Kirjautuminen oli helppoa/ vaikeaa
- (Miksi? mikä oli helppoa/ vaikeaa?)

Millaista verkkopalvelussa oli tehdä tehtäviä?

- Pääsitkö eteenpäin helposti, kun tehtävä loppui?
- Seuraava tehtävä/testi oli vaikea löytää / helppo löytää

### Miten osait käyttää järjestelmää?

Miten verkkotesti mielestäsi toimii kielitaidon arvioinnissa?

Miten testitulos vastasi omaa käsitystäsi kielitaidostasi?

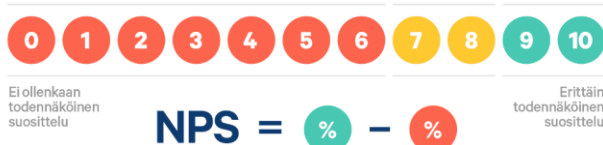
Ymmärsitkö testin tuloksesta, minkä tason kielikoulutusryhmään sinun kannattaa ilmoittautua?

Löysitkö itsellesi sopivan kielikoulutusryhmän? Jos et, miksi?

### Tasotestin tekeminen oli sujuvaa ja nopeaa (asteikko 1–5)

Vahvasti samaa mieltä – samaa mieltä – ei samaa, eikä eri mieltä – eri mieltä – vahvasti eri mieltä

### Kuinka todennäköisesti suosittelet verkkopalvelun taitotasotestejä kollegoillesi ja ystävillesi? (asteikko 0–10)



Miksi suosittelet tasotestejä? Mikä taitotasotesteissä oli mielestäsi erityisen hyvää?

Miksi et suosittele tasotestejä? Mikä taitotasotesteissä oli mielestäsi huonoa?

Miten niitä voisi mielestäsi kehittää?

Saate asiantuntijoille

Hei,

Opiskelen tradenomin (yamk) liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen tutkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötäni Espoon kaupungilla kokeilussa olevasta suomen kielen verkkoympäristöstä, jonka valmistelussa olet ollut talvella 2022–2023 mukana. Kokeilussa on kaksi tavoitetta: testata automatisoitua kielitasoarviointia osana koulutuksiin ohjautumista sekä mahdollistaa suomen kielen opiskelu itsenäisesti verkkoympäristössä. Kokeilu alkoi maaliskuussa 2023 ja kestää 6 kuukautta.

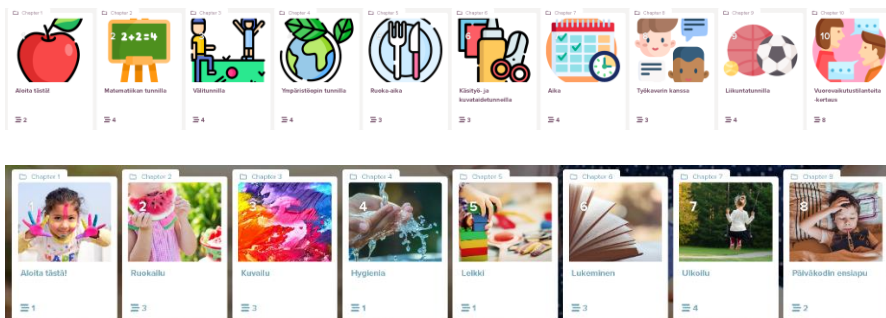
Opinnäytetyön tavoite on kehittää suomen kielen koulutuspalvelua. Tutkin työtä varten verkkokoulun käyttäjien kokemuksia palvelusta sekä ehdotuksia, miten kielikoulutuspalvelua voidaan parantaa.

Opinnäytetyötäni varten olen haastatellut verkkokoulua käyttäneitä asiakkaita. Toivotan sinut lämpimästi tervetulleeksi kuulemaan haastatteluiden tuloksia, kertomaan kokemuksia valmistelutyöstä sekä ideoimaan, kuinka verkkokielikoulupalvelua voidaan kehittää.

Sinun kokemuksesi ja ehdotuksesi ovat erittäin tärkeitä, jotta voimme kehittää kielikoulutuspalvelua ja arvioida verkkopalvelun hankintaa. On tärkeää, että kerrot kokemuksesi omasta näkökulmastasi.

Työpajaan osallistuneiden henkilötietoja (nimiä tai muita tunnistetietoja) ei tuoda opinnäytetyön tuloksissa esiin.

Opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2023. Lisätietoja tutkimuksesta: [tanja.oikkonen@espoo.fi](mailto:tanja.oikkonen@espoo.fi);



Yhteistyöterveisin,

Tanja Oikkonen  
Suunnittelija  
Konsernihallinto, henkilöstökehittäminen  
PL 12, 02070 Espoon kaupunki

Ennakkotehtävä työryhmälle

Mitä ajattelet verkkokielikoulusta ja sen tarpeellisuudesta?

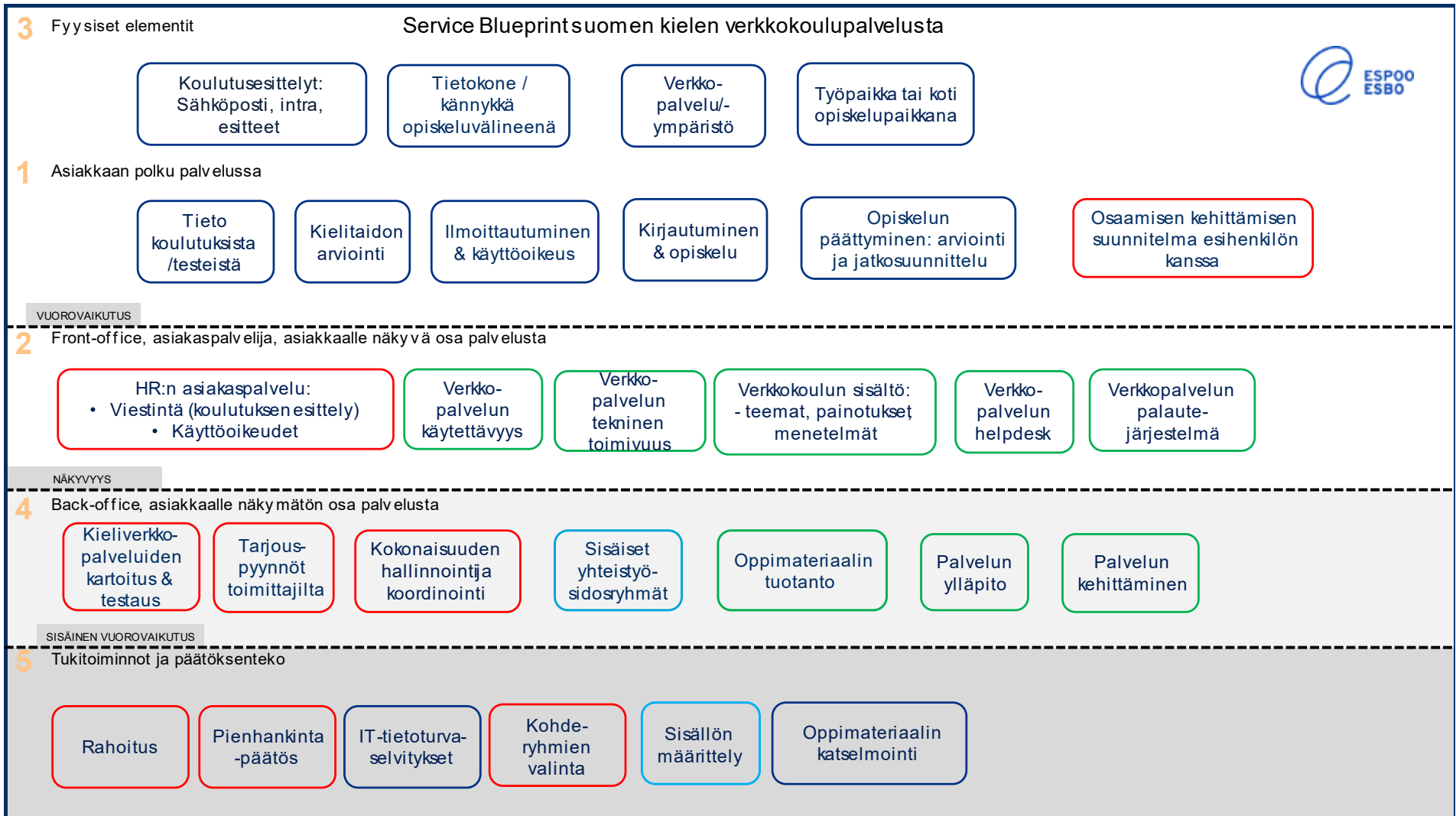
Mitä/millaisia kokemuksia & ajatuksia sinulla on talvella toteutuneesta yhteistyöstä verkkokoulun valmistelusta?

Mitä asioita pidät tärkeänä kieliverkkokoulussa?

Mitä haasteita näet kieliverkkokoulun käytössä?

Mikä on sinun roolisi näkökulmasta keskeistä, jotta henkilöstön verkko-opiskelu onnistuu hyvin?

Millaisilla toimenpiteillä verkko-opiskelua voidaan edistää/tukea jatkossa?



<b>Sisällönanalyysi ydinpalvelun arvon muodostumisen näkökulmasta Tuulaniemeä (2016, 79) mukailen. Ydinpalvelun arvoksi muodostui tavoite ja motivaatio kielen opiskelulle.</b>				
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Me olemme suomen kielen koulussa, meidän pitää oppia enemmän suomea, koska että täällä jokainen murre ja kieli ihan erilainen. Meillä on ollut suomen kielen kurssia, se ei riitä, meidän pitää oppia suomea lisää, jos halutaan toimia normaalisti. Pitää keskustella vanhempien kanssa, ymmärtää ensin mitä lapset puhuvat. Lapsilla on eri murteita ja he ovat eri puolilta.	Vuorovaikutus suomeksi eri tilanteissa; vanhemmat, lapset, työpaikka	Vuorovaikutuksen kehittäminen eri tilanteissa Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Valmistavalla luokalla on helppoa (kieltä, puhutaan perusasioita), ip-kerhossa pitää oppia lisää, pitää oppia keskustelemaan vanhempien kanssa.	Vuorovaikutus suomeksi eri tilanteissa; vanhemmat, lapset, työpaikka.	Vuorovaikutuksen kehittäminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Työkennellään koulussa ja siellä on työkieli suomi. Kieli on niin tärkeä, täällä on paljon erilaisia ihmisiä, meidän pitää puhua heidän kanssaan.	Suomi on työkieli, jolla vuorovaikutus tapahtuu	Vuorovaikutuksen kehittäminen Kielen kehittäminen työtä varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Kieltä on pakko käyttää, kun kommunikoi muiden kanssa.	Suomi on kieli, jolla vuorovaikutus tapahtuu	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Aiemmin olen opiskellut suomea, mutta se on erilaista kuin puhekieli.	Arkikieli ja opiskelu on erilaista	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Mä tarvitsen suomen kieltä koska asun Suomessa ja työskentelen täällä, en mene toiseen maahan.	Suomi on kotimaan ja työpaikan kieli	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Koulussa me tarvitaan suomea, mutta sen lisäksi arkielämässä kanssa tarvitaan, tarkoitan kun me asutaan täällä, kaikkialla sitä tarvitaan, ei pelkästään töissä.	Suomen kieltä tarvitaan sekä töissä että arkielämässä	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Koska asun ja teen töitä täällä, haluan oppia kulttuurin, haluan olla tuntee olevani suomen kansalainen, en paperilla vaan haluan tuntee sen... olla osa suomen elämää (yhteiskuntaa).	Suomen kieli on työpaikan ja kotimaan kieli	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan

Haluaisin integroida (integroitua) todella hyvin, sen takia minun mielestäni pitää kommunikoida hyvin suomalaisen kanssa. Olen kiinnostunut myös Suomen kulttuurista.	Suomen kieli on työpaikan ja kotimaan kieli	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Asumme Suomessa, pitää osata kansallinen kieli, se pitää oppia.	Suomen kieli on työpaikan ja kotimaan kieli	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Kun asumme Suomessa, pitää osata maan kieltä.	Suomen kieli on työpaikan ja kotimaan kieli	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Jos puhuu englantia tai muuta kieltä, voi löytää työtä, mutta ei opi kulttuuria. Mun lapset on suomessa koulussa ja minä haluan puhua heidän opettajan kanssa suomeksi.	Suomen kieli on arkielämässä tärkeää	Kielen kehittäminen työtä ja arkielämää varten	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Mä haluan kehittää ammattitaitoa, mun tavoite on tulla opettajaksi ja siihen vaaditaan enemmän suomen kielen taitoa.	Suomen kieltä tarvitaan ammattitaidon kehittämiseen, uralla etenemiseen	Ammatillinen kehittyminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Olin englannin opettaja kotimaassa, minun mielestä minun pitää oppia suomen kieli niin kuin osaan englantia.	Suomen kieltä tarvitaan ammattitaidon kehittämiseen, uralla etenemiseen	Ammatillinen kehittyminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Integroituminen yhteiskuntaan
Eskarissa jotkut puhuu niin epäselvästi ja joitakin asioita en ymmärrä. Sen takia mä halusin vielä enemmän oppia kieltä, että saan selvää mitä lapset puhuu ja mitä vanhemmat sanovat meille.	Kielen oppiminen työtä varten	Vaikuttaminen työnantajan palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Haluan antaa laadukasta varhaiskasvatusta, tämä tarkoittaa, että on tärkeä, että kielitaito on korkea, ymmärrän hyvin, puhuu nopeasti ja hyvin. Kielitaito on tärkeä juttu.	Suomen kieli on työväline laadukkaasti työn tekemiseen	Vaikuttaminen työnantajan palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Sijaisena toimiminen vaatii kielitaitoa ja opettajan taitoa. Oman äidinkielen opettajan pitää osata myös suomen kieli.	Suomen kieli on työväline opetustyössä	Vaikuttaminen työnantajan palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen

Suomen kieli pitää olla kunnollinen koulussa. Se on meidän työväline suomalaisessa koulussa.	Hyvä suomen kieli on tarvittava työväline koulussa	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
1–2-luokkalaista minä voin auttaa, mutta jos minä menen esimerkiksi 5–6.luokalle, minä en ymmärrä kaikkea, pitäisi tietää (osata) kaikki.	Suomen kieli on työväline oppilaiden auttamisessa	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Sitten on helpompi auttaa, mun mielestä on tosi tärkeää (opiskella)	Suomen kieli auttaa töissä, tuo laatua	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Työn laatu vaatii sitä, että opitaan sitä.	Suomen kieli tuo laatua työhön	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Pitää opettaa lapsia suomen kielellä, ei saa tehdä paljon virheitä, se on tosi tärkeä.	Suomen kieli pitää olla hyvä työssä lasten kanssa	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Jos mä kehitän itseäni, mä voin tehdä ammattia paremmin. Koulussa mä voin olla tosi hyödyllinen oppilaille ja mun työkavereille. Sitten mä voin kehittää myös mun ammattitaitoa, koska se liittyy mun kielitasoon.	Suomen kieli tuo laatua työhön, ammattitaito vahvistuu kielitaidon mukana	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun Ammatillinen kehittyminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Alakoululla on suomen kieli riittä, mutta kun olen yläkoululla, mä ymmärrän kaikki, mutta joskus me puhutaan eri sanoilla. Suomen kieli on tosi vaikeaa. Jos opiskelee lisää joka päivä suomen kieltä, on helpompaa ja auttaa paljon (työssä).	Kielitaito on tärkeä vuorovaikutuksen väline. Jatkuva opiskelu on tärkeää.	Vaikuttaminen työntäjän palvelun laatuun Ammatillinen kehittyminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen
Pitää oppia koko ajan, aiemmasta opiskelusta on pitkä aika, se hyödyttää, että päivittää tietoa, sen takia mä ajattelin, että kiva mennä kouluun (opiskelemaan suomea)	Jatkuva opiskelu on tärkeää	Ammatillinen kehittyminen	Tavoite kielen opiskelulle (palvelun käytölle)	Oman työn laadun kehittäminen

<b>Sisällönanalyysi asiakkaiden myönteisistä kokemuksista Tuulaniemen (2016) palvelun arvon muodostumisen tasojen mukaan.</b>			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Sähköpostiviestit oli riittävä apu. Opiskelun kannalta tärkeä oppia lukemaan tekstiä.	Tieto ja ohjeet sähköpostilla selkeät ja riittävät.	Palvelun käyttö	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Sähköpostin ohje oli selkeä: minä tein ensin tasotestin ja sitten minä valitsin verkkokoulun. Verkkotestin jälkeen tuli palaute, jossa luki katso tästä koulutuksia (linkki intraan)	Selkeät ohjeet, miten toimia: ensin taitotestesti, josta palaute ohjeen kanssa.	Palvelun käyttö	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Kirjautuminen meni (testeihin) hyvin, en lukenut mitään ohjeita.	Kirjautuminen helppoa.	Palvelun käyttö	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
N. 15 minuuttia meni yhteen (testiin), en huomannut aikaa, tein kaikki (neljä) peräkkäin.	15 min aikaa yhteen testiin.	Palvelun käyttö	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Ohje oli helppo. Testien tekeminen oli helppoa. Siirtyminen toiseen oli helppoa.	Selkeä ohje ja testien tekeminen helppoa.	Palvelun käyttö	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Verkkokouluun en kysynyt esihenkilöltä lupaa. Pitääkö kysyä lupaa?	En kysynyt esihenkilön lupaa.	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Testin takia mä nyt tiedän mitä, missä mä tarvitsen enemmän apua, missä mun pitäisi kehittyä ja missä asiassa minun pitäisi oppia enemmän, sen takia se on tärkeä.	Testi kertoo, mitä pitää oppia enemmän.	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Mä teen kaikki tehtävät työpäivän jälkeen, iltapäivällä ja kotona tietokoneella	Opiskelen vapaa-ajalla tietokoneella	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Se on kiva, voi tehdä töissä, jos haluaa ja voi tehdä (opiskella) kotona omalla ajalla, kun on rentoutunut.	Hyvä, että voi opiskella töissä tai kotona, kun itselle sopii.	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Antaa mahdollisuuden niille, jotka eivät ole päässeet ryhmiin (viikoittaiseen koulutukseen)	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Tämä on loistava mahdollisuus, jos joku ei pysty tehdä erilaisista syistä muita kursseja, mä teen minun vapaa-ajalla ja se menee hyvin.	Hieno mahdollisuus opiskella vapaa-ajalla	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Joku ei voi osallistua kurssille työaikana esimerkiksi ja verkkokoulu on hyvä apu koska voin tehdä, kun minulla on aikaa.	Mahdollisuus opiskella järjestettyjen kurssien ulkopuolella ja kun on aikaa	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen

En halua tehdä sitä (opiskelua) mun työajalla. Nyt se ei onnistu, siksi verkkokoulu on hyvä idea.	Kielikoulutus ei onnistu työajalla, joten verkko-opiskelu omalla ajalla on hyvä ratkaisu.	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Minun mielestäni kaikilla on oma aika- taulu, on kiva mahdollisuus, että mä pystyn opiskelemaan aamulla, yöllä, viikonloppuna.	Voin opiskella milloin minulle sopii	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Mä voin järjestää aikataulun itselleni, niin kuin minulle sopii, opiskella minulle sopivaa aikaan.	Voin opiskella minulle sopivaan aikaan	Verkkokoulu mahdollistaa opiskelun	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Siellä voi tehdä itselle sopivalla ajalla ja voi kerrata asioita.	Itselle sopivalla ajalla ja kertaamisen mahdollisuus	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Verkkokoulu tosi paljon helpompi, kun kaikilla on niin paljon asioita kotona. Helpompi aloittaa kotona ja siinä oppii enemmän kieltä.	Helppo aloittaa kotona ja oppii enemmän.	Vapaa-ajalla opiskelu mahdollistuu	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Opiskelen vapaa-ajalla tietokoneella. Työssä sanottu, ei saa käyttää kännykkää, lapset kysyvät, miksi olet kännykällä.	Opiskelu vapaa-ajalla tietokoneella.	Vapaa-ajalla opiskelu mahdollistuu	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Hyvä aika harjoitella on viikonloppuna. Opiskelen kerralla 2-3 tuntia. Käytän tietokoneella, välillä kännykällä illalla. Tietokoneella parempi kun isompi näyttö.	Opiskelu vapaa-ajalla tietokoneella tai kännykällä.	Vapaa-ajalla opiskelu mahdollistuu	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Voin opiskella omissa rauhassa, tahdissa, voin kerrata asioita niin monta kertaa kuin haluan, eikä se vie kenenkään muun aikaa.	Mahdollisuus opiskella omissa tahdissa ja kerrata asioita niin paljon kuin itse haluaa	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Olen oppinut paljon, tämä auttaa, eniten mä tykkään kuvasta (kuvista). Kun me opiskelemme suomen kieltä varmasti me emme tiedä kaikkea, superkiva että kuvista ymmärtää.	Verkkokoulu opettanut paljon kuvien kautta.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Esimerkiksi sisältö, matematiikassa, siellä on sanottu, mitä minä opin siellä ja mitä voin odottaa ja sisältö on hyvä.	Verkkokoulussa kuvataan sisältö ja tavoitteet. Sisältö on hyvä.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Videossa mä näen paljon asioita ja mä kuulen ääntä. Tämä on tärkeä, kuulla suomen kieltä puhuttuna.	Videossa näkee ja kuulee ääntä, tärkeää kuulla kieltä.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Videon mä voin vielä kuunnella monta kertaa uudestaan.	Videon uudelleen kuuntelu monta kertaa.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Se ei ole tylsä, kun aloittaa. On paljon väriä, iloisia juttuja ja kiinnostavia tehtäviä.	Ei ole tylsä, väriä ja iloisia juttuja ja kiinnostavia tehtäviä	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin

Opiskelu menee hyvin, koska kuulen mitä sanotaan, näen miten se kirjoitetaan, ne toimi tosi hyvin.	Opiskelussa auttaa tekstin kuuntelu ja näkeminen	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kiva, että on eri tasoisia tehtäviä, välillä vaikeita, välillä helppoja, ei tule ahdistusta, että kaikki on vaikeaa, jos ei osaa. Tulee hyvä mieli, kun osaa.	Eri tasoiset tehtävät hyviä, hyvä mieli kun osaa.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
On annettu tosi hyviä esimerkkejä, ensin minä luen esimerkkejä, annetaan paljon esimerkkejä, sen takia on helppo ymmärtää tehtäviä.	Iso määrä esimerkkejä auttaa ymmärtämään tehtäviä	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Verkkokoulun taso on sopiva, ei liian helppo, eikä liian vaikea, se on keskeltä. Ymmärrän mitä mun pitää tehdä. Jotkut asiat on tuttuja, ne auttaa ymmärtämään uusia asioita, siksi se on sopiva.	Verkkokoulun taso on sopiva, tutut asiat auttavat uusien ymmärtämistä.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Taso on sopiva mun kielelle. Se näyttää minulle virheet ja voin tehdä uudestaan ja oppia sen oikein.	Verkkokoulun taso sopiva, voi kerrata ja oppii sanat oikein.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Mun mielestä se on tosi kätevä ja jotain uutta mä oon oppinut sieltä, se on ihana.	On kätevä, opettanut uutta, ihana	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Jos tehdään väärin, se korjaa meille ja me tiedämme, että on tehnyt väärin tai oikein ja antaa meille pisteitä.	Se korjaa virheet ja antaa pisteitä oikeista vastauksista.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Hyvä että harjoittelee kirjoittamaan siellä ja heti korjaa/ näyttää jos sä kirjoitat väärin, sekin on hyvä puoli.	Verkkokoulussa voi kirjoittaa ja oppii sanat oikein.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Verkossa mä näen, että on tarkoitettu paljon kurseja. Mä luin, että tuli tämä varhaiskasvatuksen verkkokoulu...Tämä on vau, tämä on varmasti sitä minä tarvitsen.	Luin kurseista ja halusin opiskella verkkokoulussa.	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Mä olin jo ottanut yhden suomen kurssin ... sitten en pysty tehdä toista työaikana mutta olin super iloinen, kun mä sain tämän verkkokurssin.	Tosi iloinen että voin jatkaa opiskelua verkkokurssin avulla	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Opiskelin siellä iltapäivällä, illalla vapaa-ajalla, tietokoneella. Työpäivän aikana ei ole aikaa. Töitä paljon, oppimisprosessi katkeaa töissä.	Opiskelu vapaa-ajalla tietokoneella omassa rauhassa.	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Tämä on hyvä kurssi, jos ei pääse esimerkiksi vaikeammalle kurssille. Jos ei vaikka osaa kirjoittaa hyvin.	Sopiva taso jos ei pääse vaikeammalle kurssille.	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Tosi hyvä käyttää työssä, varhaiskasvatuksessa on iso pula työntekijöistä. Siellä on paljon maahanmuuttajia ja heidän oppia kieli heti.	Hyvä työvoimapulalle ja maahanmuuttajien kielen opetukseen.	Mahdollisuus itsenäiseen opiskeluun	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin

Minulla auttaa enemmän, kun kuulen henkilön lukevan omalla äidinkielellä tekstiä. Oikeiden verbien käyttäminen ja uusien sanojen oli hyödyllistä. Hyvä kun voi kuunnella tekstejä.	Hyvä kuulla suomalaisen lukemaa tekstiä. Oikeiden verbien ja sanojen kuuleminen hyödyllistä.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Se on hyvä, sujuva, sopii monenlaisille ihmisille, koska se on erilainen tapa oppia suomen kieltä, eri oppimistavoilla, kirjoittaa, lukea, näkee kuvia ja yhdistää sanoihin.	Sopii monenlaisille ihmisille ja eri tavoille oppia.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Superkiva, on konkreettinen ja tykkään aiheista. On konkreettisia lauseita tai nimiä asioille.	Konkreettinen, hyvät aiheet, konkreettista nimeämistä	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Harjoittelin eniten luetun ymmärtämistä. Kun luin jotakin, ymmärsin paremmin, se on supertärkeää.	Luetun ymmärtämistä harjoittelin eniten.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
On harjoittanut erityisesti puhumista ja kuuntelemista. Voin kuunnella mikrofonista, miten sanat lausutaan. Lukeminen ei aina riitä, että oppii sanat. Niitä pitää kuulla. Mikrofonilla voin harjoitella puhumista, se on hyvä. Harjoittelen sitä useita kertoja. Se ei hyväksy ennen kuin sanon sen oikein.	Harjoittanut erityisesti puhumista ja kuuntelemista mikrofonin ja kaiuttimen avulla. Ääntäminen hyödyllistä ja vaatii paljon harjoittelua.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Siellä voi tehdä paljon kertausta, sitten sanat voi tulla automaattisesti (itseltä)	Verkkokoulussa mahdollista kerrata paljon, se auttaa oppimaan	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Mielenkiintoista kun sanasta oppii oikean muodon, esimerkiksi kenkäteline, ei kenkähyllä. Työssä tulee mieleen, että tämän luin verkkokoulussa.	Verkkokoulussa oppi sanojen oikea muotoja. Työssä muistaa, mitä verkkokoulussa opetettiin.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista. Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Kauniita kuvia ja selkeä kieli. Satu-tehtävät, kiva, kun voi kuunnella ja lukea samalla. Niitä voi hyödyntää (työssä).	Saduissa hyvä, kun kuuntelu ja lukeminen yhdistyy, hyödyntää työssä.	Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Se on kokonaan koulun asioihin, se helpottaa, mitä ja millaisia keskusteluita koulussa voi tulla. Se liittyy kokonaan meidän alalle, sen takia sen tehtävät ovat niin hyviä.	Ammattisanasto helpottaa työtä ja tehtävät hyviä.	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista. Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Olen oppinut uutta sanastoa eri oppiaineisiin.	Uutta sanastoa oppiaineisiin.	Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Olin tosi innoissani, alueet ja teemat on tosi hyviä ja selkeitä. Näin opettajan sijaisena-tunnin, se on paras, se on kirjoitettu ja puhuttu, miten tilanne menee. Näkee, miten kirjoitetaan ja sanotaan siinä	Teemat hyviä ja selkeitä. Konkreettista työkieltä ja -tilanteita	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista. Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin

tilanteessa. Se on konkreettisesti koulun elämään.			
Se auttaa minua paljon vahvistamaan työsanastoa ja laajentaa minun sanastoa.	Verkkokoulu vahvistaa ja laajentaa sanastoa	Verkkokoulun oppimismenetelmät tukevat oppimista. Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Mä käytän niitä (uusia sanoja) nyt koulussa. Sen takia voi helposti selittää oppilaille matikan kertolaskuja jne. Joskus tiedän, mutta vaikea selittää, kun en tiedä oikeaa sanaa. Se auttaa niin paljon.	Uudet sanat auttavat oppilaiden kanssa.	Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Katson (koulun) lukujärjestystä ja katson mitä tunteja on (tulossa). Jos en muista jotain, tarkistan sen verkkokoulusta, miten se on. Lisäksi minulla on vihko (kun opiskelen), kirjoitan uudet asiat vihkoon, pidän sen mukana koulussa.	Verkkokoulun teemat eri oppitunneista auttavat työtilanteisiin valmistautumisessa	Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Suomi on vaikea kieli, puhun (töissä) joka päivä suomea, mutta se ei riitä. Jos harjoittelee hyvin kotona, ja verkkokoulussa harjoittelee tehtävien kautta, se on hyvä idea, tykkään paljon.	Suomea pitää harjoitella omalla ajalla lisää, työssä ei opi riittävästi.	Verkkokoulu tukee työntekoa	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin

<b>Sisällönanalyysi asiakkaiden haasteista ja toiveista Tuulaniemen (2016) palvelun arvon muodostumisen tasojen mukaan.</b>			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Kokeen jälkeen oli epäselvä kokemus, miten menen seuraavaan testiin. Ensimmäisen testin en saanut selvää, kysyykö se tallentamaan vai siirtymistä seuraavaan. (miten siirrytäänkö, kun ei mene automaattisesti)	Epäselvyys siirtymisen ja tallentamisen välillä	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
En huomannut helpdeskin tietoja.	Helpdeskin yhteystiedot ei näkyvissä.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Epäselvää, mitä tehtävässä pitää tehdä, napsauttaa tai kuunnella. Tämän voi järjestää paremmin.	Epäselvyys, mitä tehtävässä tarkoitus tehdä.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Kuvat ei näy kokonaan. Joutuu arvaamaan oikean vastauksen, ja menee väärin.	Tehtävässä virhe.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Lisäohje (HR:stä) sähköpostilla oli hyvä ja tarpeellinen, en olisi muuten huomannut (tehtävien vastaustavan valintaa).	Sähköpostilla saatu lisäohje hyvä	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Puhuminen on tosi tärkeää, kirjoitan hyvin, puhuminen vaikeaa, haluan kontaktia ihmisiin. Olisin tarvinnut ohjeita puhumistehtäviin.	Puhumisen harjoittelu tärkeää ja olisin tarvinnut ohjeita siihen.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Puhumistehtävä on vaikea, kirjoittamalla pääsee nopeammin eteenpäin.	Puhumistehtävässä vaikea päästä eteenpäin	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Aluksi oli vähän epäselvää, miten siirrytään seuraaviin tehtäviin tai teemoihin/ aihepiireihin. Kokeilin vähän ja sitten ymmärsin asian (mistä painaa jne)	Vähän epäselvää, miten edetään seuraaviin tehtäviin.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Jos vastaa väärin, nolaa kaikki ja pitää aloittaa alusta. Äänivideota (-tallenne) ei voi katkaista, menee loppuun. Vie paljon aikaa.	Väärän vastauksen jälkeen pitää toistaa, tallenteen keskeytys ei onnistu.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Jos kokeilen kirjottamista tai antaa vastauksen äänen kautta, se ei toimi, se ei anna mennä eteenpäin. Lopetin siitä ja aloitin toisen alueen. Siinä oli vähän hankala.	Ääntämisharjoitukset vaikeita, ei päästä eteenpäin, jos ei sano oikein.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Jos en saa täysiä pisteitä, pitää tehdä uudestaan, se vie paljon aikaa. Jos tekee saman virheen uudestaan, tulee stressi.	Pitää tehdä uudestaan, jos ei saa täysiä pisteitä, virheet stressaa.	Verkkoympäristön käytettävyys	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Miksi yläreunassa näkyy sanat 0/5, miksi pisteitä 0 vaikka olen tehnyt tehtäviä? Pisteet motivoisi jatkamaan opiskelua.	Alusta näyttää vääriä pisteitä.	Verkkoympäristön toimivuus	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Verkkokoulun kautta annettuun palautteeseen ei ole tullut vastausta.	Palautteeseen ei ole vastattu.	Verkkoympäristön toimivuus	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Mä huomasin, että siellä on virheitä.	Huomasin virheitä.	Verkkoympäristön toimivuus	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen

Jossain tehtävissä oli virhe, antoi väärän vastauksen.	Tehtävässä virhe.	Verkkoympäristön toimivuus	Vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen
Mun mielestä on tärkeää huomata, miten paljon on edistynyt, oppinut. Tärkeää mitä jää muistiin, vihkoon, sähköpostiin ja voi katsoa mitä on tehnyt ja voi palata joskus niihin, mitä tehnyt ja oppinut.	Oman opiskelun seuranta ja tallentaminen on tärkeää.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kieliopillisesta näkökulmasta minun mielestäni on vaikea kertoa asiasta oikeassa muodossa, haluaisin lukea enemmän lauseita, konkreettisia esimerkkejä, miten puhua vanhempien ja kollegoiden kanssa...konkreettisia lauseita.	Kielioppi on vaikeaa, haluan oppia, miten puhutaan kieliopillisesti oikein vanhemmille ja työkavereille konkreettisten esimerkkien avulla.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Toivon konkreettista tekstiä/mallia, jotka kuuluvat sekä jumppatunnille (verbejä ja esineitä ja lauseita) että askartelulle (verbejä, esineitä ja ohje-lauseita) ja tunnetilanteisiin.	Haluan konkreettisia mallilauseita, sanastoa liikuntaan, askarteluun ja tunteisiin.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Lukemisen ymmärtämisen ja kirjoittamisen tehtäviä voi lisätä. Siellä on lauseita, ei ole pitkiä tekstejä.	Lisää luetun ymmärtämisen ja kirjoittamisen tehtäviä.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kirjoittamista olisi hyvä lisätä.	Kirjoitusharjoitusten lisääys.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Me ollaan erilaisia, opitaan eri tavoilla, toiset lukemalla, toiset kirjoittamalla, toiset kuuntelemalla. Sinne voisi lisätä lukemista ja puhumista, kirjallisuutta. Miten voi oppia kirjoittamalla.	Voisi lisätä lukemis-, puhumis- ja kirjoitusharjoituksia ja kirjallisuutta.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Jos vastaukset meni (testissä) väärin, osassa luki selvästi, mikä oli väärin. Se ei näyttänyt mikä (vastaus) olisi oikein. Olisi hyvä tietää, mikä on oikea vastaus, niin oppisi oikean muodon (sanasta)	Testeissä olisi hyvä näkyä oikea vastaus.	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Välillä tarvitaan koulutusta kieliopista koska se vaikuttaa meidän kielitaidon tasoon hyvin.	Tarvitsen koulutusta kieliopista	Oppimismenetelmät	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kirjoittamista voisi lisätä, aakkosia ja numeroita (alhaisemmalle tasolle), kannattaa laajentaa puhumisharjoituksia.	Kirjoittamisen lisääminen, materiaalin, puhumisharjoitusten lisääminen	Oppimismenetelmät Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Haluan oppia enemmän kielioppia, pystytään kirjoittaa koulussa viestiä.	Tavoite oppia kirjoittamista	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Aiheet sopivat todella hyvin, mutta haluaisin että jokaiseen aiheeseen olisi vaikeampia tehtäviä. Aiheet hyvin "kattettu" (covered), mutta kaipasin enemmän sanoja ja ehkä abstraktimpaa asiaa.	Aiheet todella hyviä, mutta haluan vaikeampia tehtäviä, enemmän sanoja ja abstraktimpaa asiaa	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin

Olen tyytyväinen sisältöön, mutta sisältöä pitää laajentaa ja syventää. Eri opiaineita ja kieliopillisesti vaikeampaa sanastoa, erilaisia tilanteita.	Tyytyväinen sisältöön, mutta pitää laajentaa ja syventää	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Vähän liian helppoa, aiheet on hyviä, mutta näyttää että taso on kaikissa sama A2-taso.	Aiheet hyviä, mutta tehtävät liian helppoja.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Tehtävien taso voi olla vaikeampi. Verkkokoulutuksen vaikeustasoa voi porrastaa.	Tehtävät vaikeammaksi, tason porrastus.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Tarpeellinen palvelu jatkossa, hyvä tehdä vaikeampia ja eri teemoja. Tarvi-taan muitakin teemoja kuin pelkkää koulusanastoa.	Jatkossa vaikeampia tehtäviä ja eri teemoja, muu-takin kuin työsanastoa.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kielen opiskeluun tärkeä palvelu, mutta pitäisi olla vaativammalla ta-solla.	Tärkeä palvelu, mutta vaativampaa materiaalia.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Käyttäisin verkkokoulua, jos se olisi korkeammalla tasolla.	Taso on minulle liian ma-tala.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kielitestissä voi olla kirjoitustehtävä, sitten voidaan tietää meidän kirjoitus-taito. Siellä on lukemista, kuuntele-mista ja vain sanojen kirjoittamista. Jos oikeasti haluaa tietää millä tasolla me ollaan kirjoittamisessa suomen kielellä, kirjoitetaan kokonaan omilla sanoilla.	Testeissä voisi olla kirjoj-tustaidon testaus omin sanoin.	Verkkokoulun sisällön taso	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Verkkokoulua käyttäneet voisi keskus-tella pienryhmässä, jos haluaa harjoi-tella kaverin kanssa puhumista itsenäi-sen opiskelun jälkeen.	Opiskelijoiden yhteiset keskustelut opiskelun jäl-keen	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin
Olisi hyvä, että opettaja antaa selkeät tehtävät ja opettaja pystyisi tarkista-maan. Ainakin vaikka sen, että onko tehtävät tehty, se olisi parempi.	Ryhmälle yhteiset tehtä-vät ja opettajan seuranta.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin
Haluan koulutusta, jossa opettaja pai-kalla. Opettajalta voi kysyä apua, kun tarvitsee. Verkkokoulua on hyvä käyt-tää opetuksen tukena, kaikki tekisivät tehtävät siellä.	Verkkokoulu hyvä kieli-koulutuksen lisänä.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin
Olisi kiva, jos voin verkkokoulussa kir-joittaa konkreettisesti mallin esimer-kiksi, miten puhun lapsen päivästä van-hempien kanssa ja opettaja voisi kor-jata sitä ja ehdottaa miten voisi sanoa paremmin.	Opettajalta palaute itse kirjoitettuun tekstiin.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin
Haluaisiin mennä eteenpäin opiske-lussa. Toivottavasti samalla tavalla verkkokoulussa, esim. taso B1. Toivot-tavasti tämä (B1-taso) voi kuulua mei-dän työhön. B2-taso myös olisi mahta-vaa.	Haluan seuraavalle ta-solle, oman alan opetuk-seen ja verkkokoulussa.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin
Kun mä valmistan tämän verkkokurs-sin, mä kovasti haluaisin jatkaa seuraa-vaa ja sitten seuraavaa kurssia.	Haluan verkkokurssia eteenpäin, seuraaville ta-soille.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtai-siin merkityk-siin

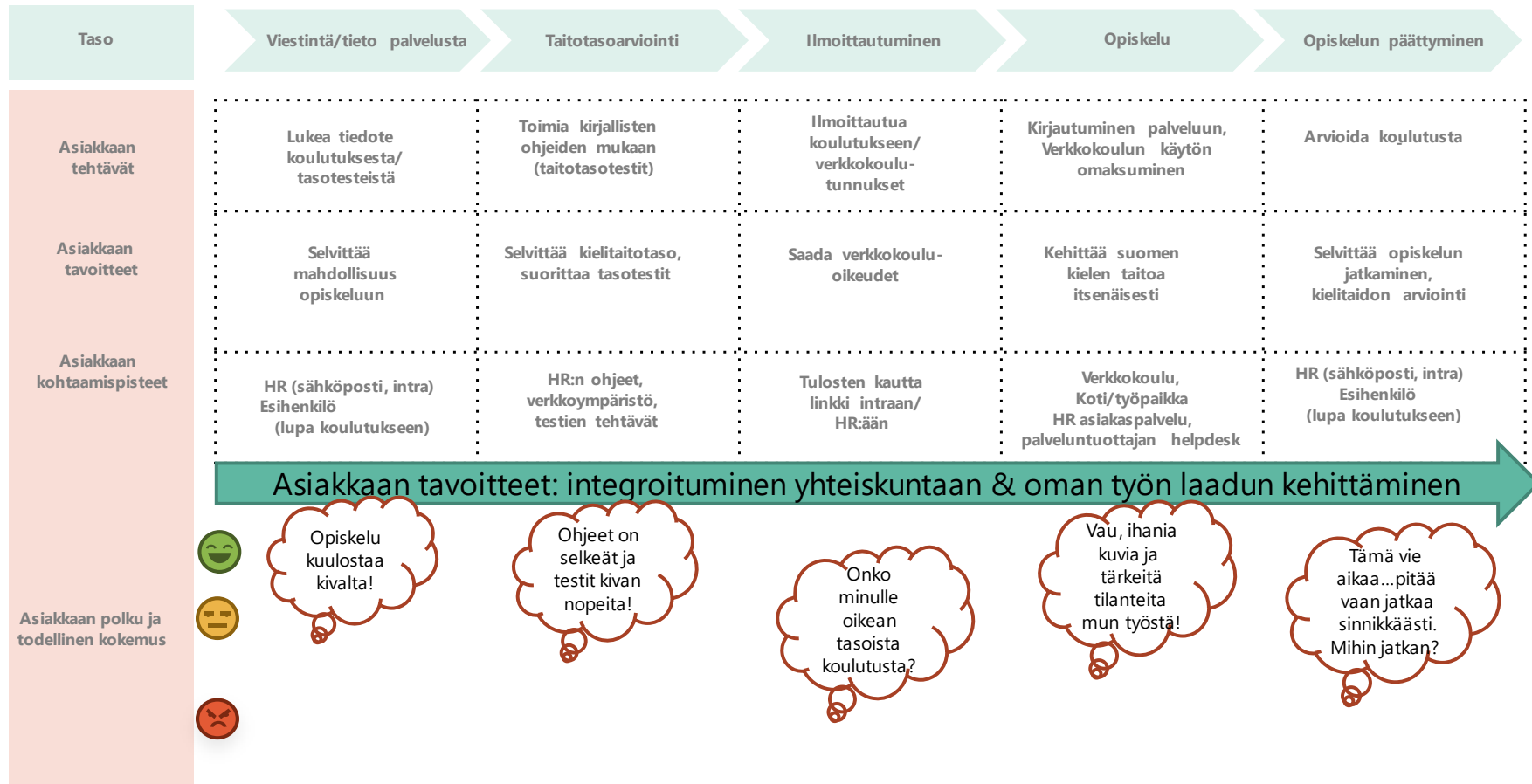
Haluan koulutusta, jossa opettaja paikalla. Opettajalta voi kysyä apua, kun tarvitsee. Verkkokoulua on hyvä käyttää opetuksen tukena, kaikki tekisivät tehtävät siellä.	Verkkokoulu hyvä kieli-koulutuksen lisänä.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Kun olen oppinut enemmän ammattisanastoa, mä haluaisin oppia muuta suomen kieltä ja toiselta alalta mä haluan oppia myös. Meillä on vanhemmat, työkaverit, en aina puhu kouluasioista. Minun tarvitsee puhua muistakin asioista.	Ammattisanaston jälkeen haluan oppia muutakin sanastoa ja kieltä laajemmin.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
(voisi olla) lyhyitä tekstejä, sähköpostia tai viestejä, jotka joku tarkistaisi.	Opettajalta palaute kirjoitettuun tekstiin.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Kirjoitustehtävät ihan eri asioita kuin puhekielessä, jos puhumme väärin, opettaja voi huomata, miten pitäisi korjata niitä, hyvä jos opettaja on paikalla, me keskustellaan, hän opettaa meitä, mikä menee oikein, miten väärin. Verkkokoulu on hyvä tehtävien tekemiseen.	Verkkokoulu hyvä kieli-koulutuksen lisänä.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Minun ongelma on se, missä, mihin käytetään pronomiinit, genetiivit. Miten voidaan rakentaa sujuvaa ja selkeää kommunikaatiota työkavereiden ja lasten kanssa. Haluan että minua ymmärretään paremmin.	Tavoite kehittää suullista kielitaitoa kieliopin avulla	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Mä luulen, että kaikilla on sama tavoite, ja sama ongelma: sanojen taivutukset ja että me osataan puhua niin että meitä ymmärretään.	Tavoite kehittää suullista kielitaitoa kieliopin avulla	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin
Kaikki mitä harjoitellaan nyt, on tuttua, olen ollut pitkään tässä työssä. Työhön ei tule uusia asioita työhön. Luulen että tämä sopii enemmän uudelle työntekijälle. Mä tarviin uusia asioita ja eri tasolla.	Opiskeltavat asiat tuttuja kokeneelle työntekijälle, sopisi aloittelijalle hyvin.	Oppimisen tuki	Vastaavuus tunnetason odotuksiin
Kaipaen enemmän pedagogista sanastoa. Tämä ei ole pelkkä suomen kielen kurssi, vaan suomen kielen kurssi kasvatustalalle. On eri asia, jos haluaa oppia vain suomen kieltä yleisesti. Jos on 2-3 vuotta työskennellyt kasvatustalalla, pitää olla syvemmällä tasolla.	Kaipaen enemmän pedagogista sanastoa ja syvempää tasoa.	Oppimisen tuki	Vastaavuus henkilökohtaisiin merkityksiin

<b>Sisällönanalyysi työpajoissa nousseista kehittämistarpeista palvelupolun vaihe Voorhees ym. (2017) mukailten ja kontaktpisteen omistajuus (suluissa) Lemonia &amp; Verhoefia (2016) mukailten.</b>			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Meille tärkeää, että opiskelija pääsee sinne helposti, ettei tule ongelmia kirjautumisessa tai missään muussa.	Kirjautuminen helpoksi.	Käyttöohjeet	Esipalvelu (kumppanin omistama)
Jos opiskelun onnistumista ajatellaan, niin (verkkoalustan) sisäinen ohjeistus on hyvä olla tosi toimiva, että porukka tietää miten tehtävät tehdään. Siihen me ajateltiin videon tekoa, me tehtäisiin kurseille introvideo, jossa kuvataan, miten se toimii ja säädetään oppimistyyliä ja vastaustapoja.	Sisäinen ohjeistus toimivaksi videoiden avulla.	Käyttöohjeet	Esipalvelu (kumppanin omistama)
Asiakkaiden helpdesk (käyttötuen) tiedot voidaan myös kuvata ohjevideolla.	Asiakastuesta ohjevideo.	Käyttöohjeet	Esipalvelu/ydinpalvelu (kumppanin omistama)
Tunnusten jakaminen asiakkaille kankeaa, käyttäjät ei ota oikeuksia heti käyttöön, käytössä olevia lisenssejä hankala seurata (excel-seuranta)	Tunnusten jakaminen ja seuranta kankeaa.	Järjestelmän hallinnointi ja koordinointi	Esipalvelu (organisaation & kumppanin omistama)
Meillä on kehittämistoimina pääasiassa sisäisesti ilmoitukset ja viestintä softan sisällä teknologisesta näkökulmasta.	Kehittämisenä ilmoitukset ja viestintä.	Järjestelmän hallinnointi ja koordinointi	Ydinpalvelu (kumppanin omistama)
Järjestelmän sisäisten palautteiden koontia ja käsittelyä on myös tarpeen kehittää.	Palautteiden koonnin kehittäminen.	Järjestelmän hallinnointi ja koordinointi	Ydinpalvelu (kumppanin omistama)
Esihenkilöiden käyttöoikeuspyynnöt henkilöstöpalveluyhtiön henkilöstön käyttöön.	Käyttöoikeudet sijaisille.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Ihmettelen sitä, että sitä on käytetty enemmän vapaa-ajalla ja vähemmän työaikana. Ajattelen että jos esihlö on ilmoittanut henkilön S2-koulutuksen, hänelle olisi myös järjestetty mahdollisuus tehdä tätä työaikana.	Vapaa-ajan käytön määrä, esihenkilön rooli varata työaikaa koulutukseen.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Kaikki se opiskelu, joka tehdään työajalla, menee esihenkilön kautta koska esihenkilö pitää resursoida se ja pitää tietää mitä työajalla tapahtuu.	Esihenkilö resursoi opiskelulle ajan.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Haaste on verkkokurssille osallistuminen, jos/kun on kesken työpäivän. Esihenkilöiden tulisi ymmärtää, kuinka tärkeää on, että heidän henkilöstönsä kielitaitoa kehitetään ja panostaa siihen.	Haaste osallistua ja ymmärtää koulutuksen tärkeys.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Työntekijälle mahdollistetaan työpäivän aikana opiskeluaika hyvällä omallatunnolla.	Mahdollistaa opiskelu työajalla.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Kuinka saada niin työntekijä itse kuin esihenkilöt ymmärtämään kielikoulutuksen kokonaisvaltainen hyöty niin yksilölle itselleen kuin koko kouluyhteisölle?	Koulutuksen hyödyn ymmärtäminen.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)

Tietokonetta ei ole helppoa päästä käyttämään työpäivän aikana. On niin paljon muita kokouksia ja muita koulutuksia, se on haasteellinen ympäristö. He ovat ehkä todenneet, että siellä ettei tämä vaan onnistu työajalla, joten mä teen sen omalla ajalla omalla laitteella.	Haaste saada tietokone käyttöön työaikana.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Se, että he ovat itse hakeneet tietoa kielikoulutuksesta, kertoo omasta motivaatiosta. Tuleeko se esihenkilölle kehityskeskustelussa tai muuten tiedoksi, että hlö on kouluttautunut, mutta ei haluaisi laittaa stoppia sille, että työntekijä on aktiivinen ja käyttää omaa aikaa oppimiseen ja kehittää omaa kielitaitoaan.	Työntekijän motivaatio itsenäisessä hakeutumissa ja kielen kehittämisessä hyvä asia.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Mä uskon koulutukseen ja osaamisen lisäämiseen ja siihen että sitä kautta he saisi parempia työntekijöitä, jotka pysyisi paremmin auttamaan lapsia. Pitäisi katsoa vaikka 3 vuoden päähän ja pidemmällä aikajänteellä, että mitä hyötyä siitä on, että annetaan 3 tuntia viikossa aamulla työaikaa tehdä tätä, se rupeaa näkymään sitten siinä työn laadussa.	Koulutus työajalla hyödyttää työn laatua pitkällä tähtäimellä.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Jos mietitään, miten näistä meidän töistä saadaan houkuttelevia, yksi houkutin olisi se että saadaan kielitaitoa kehitettyä virallisen kurssin muodossa, ei pelkästään työssä olemalla, ja lisähoukutin olisi se että se olisi työaikaa kun sitä kurssia käydään.	Työn houkuttelevuuden lisääminen työajan koulutuksella.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Onko heillä (kurssilaisilla) ymmärrys ja tieto siitä, että Suomessa voi työajallakin saada kouluttautua ja että onko heillä semmoista kulttuuria itsellään, että kun tulee joku kiinnostava koulutusmainos, niin he käyvät keskustelun esihenkilön kanssa, että voinko osallistua. Se on tärkeää, että esihenkilöiden kanssa käydään tavoite- ja osaamiskeskustelut ja yhdessä käydään läpi missä on ehkä vielä haastetta.	Kulttuurin vaikutus kouluttautumiseen työajalla. Keskusteluiden käyminen esihenkilön kanssa tärkeää.	Esihenkilön rooli	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (organisaation & asiakkaan omistama)
Parempi tieto ja ymmärrys alustan mahdollisuuksista ja toiminnoista asiantuntijoille valmistelutyön alussa auttaisi rajaamaan ja kurssin tavoitteita ja sisältöjä.	Parempi tietämys osapuolille alustan mahdollisuuksista.	Yhteistyö	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Yhteistyö oli sujuvaa, joskin aika vähäistä. Verkkokoulun valmistelu tuli ehkä myös hieman yllättäen. Olisiko sen voinut organisoida paremmin?	Yhteistyön organisoimisen kehittäminen.	Yhteistyö	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Mä olin hyvin vähän tässä mukana ylipäänsä. Meiltä pyydettiin pääasiassa sisältöä, mitä materiaalia voisi käyttää.	Vähäinen yhteistyö.	Yhteistyö	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)

Alku oli epäselvää ja siinä meni tosi paljon hukkaan työtunteja, koska toiveet vaihtuikin...en osannut sitä tarpeeksi hyvin rajata, mitä sinne voidaan laittaa, koska niitä toiveita tuli aika paljon. Jos mieltäisi jatkoa, sitä olisi helppo lähteä työstämään, kun olisi selkeä raami.	Epäselvyys alussa sisällön määrittelyssä.	Yhteistyö	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Pitää olla riittävästi aikaa ja joku rajattu teema. Pitää olla lähtötaso ja se, mihin tässä (kurssissa) pyritään. Pitäisi miettiä, minkälaisia sanaston tai kieliopin sisältöjä halutaan.	Tarvitaan riittävästi aikaa ja määritelty taso ja tavoitteet,	Yhteistyö	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Tämmöistä (puhumista lapsille) lisää, vaikka se ei ole sitä arkikieltä mutta se liittyy kuitenkin arkikielen, jos mieltäisi mitä kotona tehdään. Ymmärrän hyvin, että he haluaisivat myös työpaikan ulkopuolella (käytettävää kieltä) ja siellä voisi olla esimerkiksi kaupassa asiointia.	Tarvitaan lisää lapsille puhuttavaa arkikieltä, mikä voi olla myös työpaikan ulkopuolelta.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Me ollaan huomattu ettei heidän (vastavalmistuneiden S2-työntekijöiden) kielitaso ei välttämättä nouse arkityössä, koska siellä puhutaan samoja juttuja. Tästä syystä olisi hyvä tämmöinen verkkokoulutusmahdollisuus mistä voivat itse valita, mistä haluaisi tietää enemmän.	Kieliverkkokoulu, mistä voi valita opiskeltavat aiheet, on hyvä.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Tämä oli hyvä alku, että lähti pohjalta, ja lähdetään siitä nousemaan. Ensin pitää saada hyvä mieli siitä, että osaa, jos heti tulee olo, ettei osaa, ohjelma suljetaan. Nyt pitäisi vaan saada lisäsisältöä eri aiheisiin.	Hyvä, että aloitettiin alkeistasolta, pitäisi saada lisäsisältöä.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Materiaalin pitää olla riittävän laadukasta materiaalia, pitää olla mahdollisuuksia saada haastetta, jos sinne kehitetään uusia asioita, mistä voi poimia sen haasteen. Siellä pitää myös olla sellaista joka mielekästä ja myöskin sellaista, joka olisi hauskaa.	Materiaalin tulee olla laadukas, haastava, mielekästä ja hauskaa.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Pystyy säätämään sitä omaa tasoa, sitä tehtävien tasoa, että se ei muodostu tylsäksi ja esimerkiksi se interaktiivisuus tai just se kielen aktiivinen käyttö sitten yhdessä tai parin kanssa jotenkin sen mahdollistaminen niin että se hyöty konkretisoituu ja että voi myös harjoitella niitä muutenkin kuin koneen kanssa.	Tehtävien tason säätäminen, vuorovaikutus, kielen aktiivinen käyttö.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)
Kannattaisin jatkossa sitä, että pitäisi mennä päiväkotiin kuuntelemaan ja havainnointia varten pitäisi mennä sellaiseen työympäristöön, missä nämä kielelliset haasteet (näkyvissä), sieltä saisi kaidista eniten irti.	Havainnointi työympäristössä materiaalin valmistamista varten.	Sisällön kehittäminen	Esipalvelu, ydin- ja jälkipalvelu (sosiaalinen näkökulma)

# Customer Journey Map



Suositusten lähtökohta: kokeilun pidentäminen	Sisältö/tavoite	Vastuu toimenpiteestä	Toteutus (kk/2023)
Asiakasymmärryksen lisääminen eri menetelmin  Verkkokoulun toiminnallisuuksien kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskyselyt (opinnäytetyön haastattelukysymykset, CES; NPS-mittarit), muut asiakas-tarvekartoitukset Becker 2020 suositukset)</li> <li>Verkkokoulun sisältö ym. kuvaukset ja palaute- ja seurantatoimintojen kehittäminen HR:lle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> <li>Palveluntuottaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kyselyt ym. asiakastarpeet elo-joulukuu</li> <li>Verkkokoulun palaute- ja seurantatoiminnot käyttöön 8/2023</li> </ul>
Viestintä: <ul style="list-style-type: none"> <li>sisäinen</li> <li>ulkoinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espoon osaamisen johtamisen käytännöt osaksi hakeutumisprosessia (mm. koulutushakemus esihenkilölle)</li> <li>Kokeilun tuloksia intrassa (blogi) ja Linkednissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elokuusta alkaen</li> <li>Kohdennettu esihenkilöille &amp; vieraskieliselle henkilöstölle</li> </ul>
Kieliverkkokoulun sisällön kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seuraavan kielitason (B1) materiaali</li> <li>S2-opettajan tuki opiskelulle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualueen koordinoima yhteistyö: kaupungin asiantuntijat, palveluntuottaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesä-elokuu (valmistelu)</li> <li>Syys-lokakuu (käyttöönotto)</li> </ul>
Yhteistyö-/yhteiskehittämisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaskokemuksen kehittäminen ammattialan tavoitteiden kautta</li> <li>Asiakkaiden ja sidosryhmien osallistuminen (mm. sijaisia välittävä yhtiö)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesä-joulukuu</li> </ul>
Palvelukuvauksen laadinta asiakaskokemuksen ja lupauksen määrittelyllä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan arvolupauksen määrittely (asiakas ja HR)</li> <li>Sisäinen prosessija resurssikuvaus (talouden näkökulma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loppuvuosi</li> </ul>
Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden tarpeiden ja mm. digitaalisen kehityksen seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR:n osaamisen kehittämisen vastuualue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuva</li> </ul>