

PALVELUMUOTOILUN MAHDOLLISUUDET

TYÖMARKKINOIDEN KOHTAANTO-ONGELMASSA



TUUKKA ILMAKARI

MUOTOILUN TUTKINTO-OHJELMA
MUOTOILIJAN (YAMK)
OPINNÄYTETYÖ 2021
METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Tiivistelmä

PALVELUMUOTOILUN MAHDOLLISUUDET TYÖMARKKINOIDEN KOHTAANTO-ONGELMASSA

TUUKKA ILMAKARI
MUOTOILUN TUTKINTO-
OHJELMA
MUOTOILIJA YAMK 2021

SIVUJA: 74

OHJAAJA: HEIKKI RAJASALO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia ICT-alan työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa työnvälityspalvelun näkökulmasta ja kehittää palvelumuotoilun menetelmin konsepteja, joilla kyseiseen ongelmaan voisi vastata. Kyseinen ongelma on ns. pirullinen ongelma, joka on luonteeltaan monimutkainen ja vaikeasti ratkaistavissa perinteisin, lineaarisin keinoin. Työn toimeksiantajana toimi Oikotie Työpaikat, joka on yksi suurimmista ja tunnetuimmista työnvälityspalveluista Suomessa.

Hyödynsin opinnäytetyössäni erilaisia palvelumuotoilun tutkimus- ja kehittämismenetelmiä, mutta prosessin runkona sovelsin design sprintiä. Design sprintissä pyritään rajatun ajan sisällä (viisi päivää) saamaan tehokkaasti vastauksia erilaisia konsepteja koskeviin olennaisiin kysymyksiin yhteiskehityksen keinoin. Projektin teoriapohja rakentuu lisäksi myös pirullisten ongelmien ratkaisujen tutkimukseen. Näiden ohella sivuan muotoilun historiaa ja palveluiden määrittelyä.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössäni oli selvittää, kuinka parantaa kustannustehokkaasti ICT-alan työpaikkailmoitusten löydettävyyttä ja konversiota Oikotiellä. Tutkimusosuus perustuu ICT-alan työnantajien haastatteluille, työpaikkailmoitusten analyysiin sekä työnhakijoiden kyselytutkimukseen.

Kehittämisosuuudessa osallistin Oikotien organisaation eri sidosryhmien edustajia (markkinointi, tuotekehitys jne.) palvelumuotoilutyöpajoihin, joiden perusteella valmistin validoitavat konseptit. Näiden interaktiivisten prototyyppien pohjalta suoritin kyselytutkimuksen ICT-alan työnantajille ja työnhakijoille, sekä myös Oikotie Työpaikkojen liiketoimintayksikölle.

Työn tuloksena syntyi kaksi eri ylätasoa konseptia, joita organisaatiossa voidaan lähteä tutkimaan ja kehittämään pidemmälle. Ensimmäisessä konseptissa perinteisen rekrytointiprosessin viimeinen vaihe, työnhakijan ja työnantajan vuorovaikutusmahdollisuus, mahdollistettaisiin jo työpaikkailmoituksella. Tällä voitaisiin kasvattaa kiinnostusta työnantajaa kohtaan ja tehostaa merkittävästi esimerkiksi työnantajaa kuormittavia työpaikkaa koskevia sähköposti- tai puhelintiedusteluja. Lisäksi vuorovaikutuksen keinoin voisi myös tuoda juuri työnhakijoita kiinnostavia asioita (esim. arvot, kulttuuri, tiimi) esiin ilmoituksella. Toisen konseptin pyrkimyksenä oli helpottaa työnhakua Oikotien viitekehityksessä luomalla palveluun työnhakijalle helposti täytettävä CV, jonka avulla töitä voisi hakea huomattavasti nykyistä tehokkaammin. Näiden konseptien prototyyppien avulla tunnistettiin niiden arvo eri sidosryhmille, sekä arvioitiin myös niiden jatkokehityksen toimenpiteet.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, pirulliset ongelmat, työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma, design sprint, yhteiskehittäminen, ICT-ala, kokeileva kehittäminen

Abstract

SERVICE DESIGN POSSIBILITIES IN THE MISMATCH PROBLEM OF THE LABOR MARKET

TUUKKA ILMAKARI
 MASTERS DEGREE DESIGN
 MASTER OF ARTS AND
 CULTURE 2021

PAGES: 74

INSTRUCTOR: HEIKKI RAJASALO

The objective of my thesis was to study the mismatch problem of the ICT-sector labor market from the perspective of an employment service provider and how to develop concepts with service design methods that could answer that problem. Mismatch problem is a so-called wicked problem that is complex by its nature and difficult to solve with a traditional linear approach. The client of this thesis is Oikotie Työpaikat, which is one of the biggest and well-known employment services in Finland.

I utilized various different service design research and development methods, but as a backbone of the process I used design sprint. In the design sprint, the team has an objective to find answers to some of the core questions of different concepts effectively in a limited time frame (five days) by using co-creative methods. The theory-basis of the project is also based on the research of how to solve wicked problems. Alongside of these, I examined the history of design and a definition of a (good) service.

The purpose of this thesis is to develop concepts based on the research process that is conducted first. The research question was how to improve cost-effectively the findability and conversion-rate of the ICT-sector job advertisements in Oikotie Työpaikat. The research phase is based on the interviews of the ICT-sector employers, analysis of the Oikotie job advertisements and a survey for the job seeking employees.

In the development phase I conducted workshops for a group of different stakeholders of the Oikotie organization by using co-creative service design methods. I created the concepts that were later validated based on the results of these workshops. The validation was done by using interactive prototypes and surveys for the ICT-sector employers and employees, but also for the business organization of Oikotie Työpaikat.

The result of this project was two high-level concepts that can be researched and developed further. The idea of the first concept is to bring the dialogue between the employer and the job seeker to the job advertisement. This could increase the interest of the employer and also reduce the amount of the traditional (phone, email) contacts of the open positions. This concept could also bring visibility to the subjects that matter the most for the job seekers (company values, culture, team etc.).

Another concept was created to ease the job application process in Oikotie by creating a CV-template that is easy to fill in the service. Job seekers could apply to the open position easier by using this CV. The value of these concepts to stakeholders was then measured by using these prototypes and the next steps of the further development were estimated.

Keywords: Service design, wicked problems, mismatch problem of the labor market, design sprint, co-creation, ICT-sector, workshops

Sisällys

1. Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja	6
1.2 Tutkimuksen viitekehys	7
2. Teoriatausta	8
2.1 Pirulliset ongelmat	9
2.1.1 Millaisia ongelmia organisaatiot haluavat ratkaista?	9
2.1.2 Työmarkkinoiden pirullinen kohtaanto-ongelma	10
2.1.3 Kohtaanto-ongelma heikentää inhimillistä pääomaa	10
2.1.4 Kuinka ratkaista pirullisia ongelmia?	11
2.1.5 Pirulliset ongelmat ja niiden kompleksisuus	13
2.2 Palveluista ja muotoilusta	14
2.2.1 Mitä on palvelu?	14
2.2.2 Millainen on hyvä palvelu?	15
2.2.3 Mistä arvo muodostuu?	16
2.2.4 Muotoilun historiasta lyhyesti	17
2.3 Palvelumuotoilu	18
2.3.1 Mitä on palvelumuotoilu?	18
2.3.2 Palvelumuotoilun prosessi	19
2.3.3 Palvelumuotoilun työkalut ja metodit	21
2.4 Design sprint	22
2.4.1 Design sprintin prosessi	22
2.4.2 Sprintin soveltaminen opinnäytetyössä	23
2.5 Tutkimusaiheen rajaus	24
2.5.1 Keskeiset mittarit, tutkimusympäristö ja tutkimuskysymykset	24
3. Heijasteet, luku 1	26
4. Tutkimus	28
4.1 Tutkimuksen vaiheet	29
4.1.1 Google Meet ja Miro tutkimuksen tukena	29
4.2 Kyselytutkimus	30
4.2.1 Kyselytutkimuksen soveltaminen opinnäytetyössä	30
4.2.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto	36
4.3 Haastattelu	37
4.3.1 Haastattelun soveltaminen opinnäytetyössä	37
4.3.2 Työnantajien haastattelujen tulokset ja yhteenveto	38
4.4 Avoimien työpaikkailmoitusten analysointi	40
4.4.1 Dokumenttianalyysin soveltaminen opinnäytetyössä	40
4.4.2 Oikotien työpaikkailmoitusten analyysin yhteenveto	41
4.5 Koko tutkimusvaiheen yhteenveto ja seuraavat askeleet	43
5. Heijasteet, luku 2	44
6. Ideointi	46
6.1 Muotoilu-ajattelu, ideointi ja osallistaminen	47
6.2 "Kuinka voisimme..?"	48
6.3 Oikotien henkilöstön ideointityöpaja	49
6.4 Ideointityöpajan lopputulokset	50
7. Prototyypit	52
7.1 Prototyypin valmistus	53
7.2 Validoitavat prototyypit	54
7.3 Prototyypin testaus ja analyysi	55
7.4 Seuraavat askeleet	63
8. Koko opinnäytetyöprojektin analyysi sekä keskeiset havainnot	64
9. Heijasteet, luku 3	68
Lähteet	70

1. Johdanto

ManpowerGroup kertoo tutkimuksessaan ”Ratkaisuja osaajapulaan – Mitä työntekijät haluavat” (2020, 3) kuinka Suomi on yksi niistä maista, joissa osaajapula on kasvanut maailmassa eniten. Samaan aikaan kotimaassamme on uutisoitu työttömien määrän lisääntyneen yli 220 000:een viimeisen vuoden aikana (YLE 2021). Tätä ristiriitaa kutsutaan työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaksi ja se on opinnäytetyöni aiheena.

Törmäsin kohtaanto-ongelmaan ensimmäistä kertaa ammatillisessa kontekstissa 2019 loppupuolella ja jäin pohtimaan onko kyseistä ongelmaa lähestytty kovinkaan aktiivisesti konkretian kautta minkään isomman työmarkkinoilla toimivan työnhakupalvelun näkökulmasta.

Opinnäytetyöni käsittelee ICT-alan (informaatioteknologia) työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa pääkaupunkiseudulla (myöhemmin PK-seutu) työnhakupalvelun (Oikotie Työpaikat) näkökulmasta. Aiheen rajauksesta tarkemmin sitä käsittelevässä kappaleessa (2.5).

Opinnäytetyöni on jaoteltu johdanto- sekä teoriaosuuden lisäksi tutkimukseen ja myös prototyypin (tai jonkin muun validoitavan mallin) ideointiin, kehittämiseen ja testaamiseen. Tutkimustietoa työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmia koskien on vähintäänkin riittävästi saatavilla, mutta tarkoitukseni on tämän lisäksi kerryttää ymmärrystä Oikotien työnhakijoilta, sekä työnantajilta.

Opinnäytetyöni osana tuon (hieman poikkeuksellisesti) esiin tuntemuksiani, prosessin aikana avautuvia näkökulmia, sekä ajatuksia omasta oppimisestani. Tämä henkilökohtainen, itsereflektiivinen, osuus on oma erillinen tutkimuskohteensa ja kulkee ikään kuin

matkakertomuksena varsinaisen tutkimuksen mukana. Osio kulkee nimellä *Heijasteet* ja on vapaamuotoisempi sekä kirjoitusasultaan, että sisällöltään kuin varsinainen tutkimus.

1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Oikotie Työpaikat. Oikotie syntyi, kun Helsingin Sanomat perusti 2000-luvun taitteessa uuden internet-palvelun, jossa se ryhtyi julkaisemaan lehtiensä työpaikka-, asunto- ja autoilmoituksia. Oikotiellä on ollut alusta asti kunnianhimoinen tavoite saavuttaa markkinajohtajuus alallaan. (Juurus 1999)

Internetin kehityksen kiihtyessä vuonna 2006 perustettiin Sanoma Digital Oy, joka alkoi vastaamaan useista Sanoma Oyj:n verkkopalveluista, mukaanlukien Oikotie (Oikotie 2020). Tämän jälkeen Oikotie on vuoroin kasvanut yritysostoin, esimerkiksi vuonna 2008 Sanoman ostettua Rakentaja.fi-verkkopalvelun, ja vuoroin myös fokusoiden toimiaan paremmin (Mediaviikko 2008). Jälkimmäisestä esimerkkinä voidaan pitää Huuto.net- ja Hintaseuranta.fi-palveluiden myyntiä ePrice Oy:lle vuonna 2019 (Sanoma Media Finland 2019). Nykyään Oikotien palveluita ovat mm. Oikotie Asunnot, Oikotie Työpaikat, Oikotie Toimitilat, Sähkövertailu ja Rakentaja.fi.

Kesällä 2020 Sanoma myi koko Oikotien omistuksensa norjalaiselle Schibsted-konsernille, jolla on ennestään Suomessa toimivana yksikkönä mm. Tori.fi-verkkomarkkinapaikka (Hartikainen 2020).

Oikotie työpaikat on Suomen suosituin kaupallinen työnhakupalvelu, jonka tuoteperheeseen kuuluu perinteisen työpaikkailmoittelun lisäksi mm. työnantajamielikuvan tuotteita, erilaiset rekrytointi-ilmoitusten lisänäkyvyystuotteet, vuosittaisia kampanjoita (esimerkiksi Vastuullinen Kesäduuni), erilaiset datapohjaiset tuotteet, sekä SAAS-pohjainen (software as a service) rekrytointijärjestelmä Taito (Sitra 2017, 24). Oikotien suurimpia kaupallisia kilpailijoita perinteisen rekrytointi-ilmoittelun saralla ovat Duunitori, LinkedIn ja Monster.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyöni viitekehysenä käytän pirullisten ongelmien (wicked problems) tutkimusta, palvelumuotoilun (service design) teorioita, sekä design sprintin (jolle ei löydy hyvää suomenkielistä käännöstä) periaatteita. Viimeistä hyödynnän soveltaen lähinnä suunnitteluprosessin selkärankana. Viitekehysen sisältöä esittelen tarkemmin myöhemmin opinnäytetyön teoriaosuudessa.

2. Teoriatausta

“Ei auta luodit eikä nuolet, kun piru tulee noutamaan puolet.”

(Stylman 2016)

2.1 Pirulliset ongelmat

Kesyt ongelmat (tame problems) ovat pulmia, joita ratkomme joko rutiininomaisesti tai lineaarisesti, sillä niihin liittyy rationaalinen etenemistapa tai niiden ratkaisut näyttävät helpoilta ja selkeiltä (Kuusisto-Ek 2015). Pirullisilla, usein myös viheliäisiksi tai ilkeiksi kutsutuilla ongelmilla, puolestaan tarkoitetaan ongelmia, jotka ovat erityisen vaikeita ratkaista (Sitra 2020).

Pirullisten ongelmien tarkka määrittely on hankalaa mm. eri toimijoiden näkemysten ja intressien moninaisuudesta, mutta toisaalta juuri ratkaisemisen vaikeuden hahmottamista voidaan pitää myös niiden eräänlaisena tunnuspiirteenä (Raisio, Jalonen, ja Uusikylä 2018, 33; Kuusisto-Ek 2015). Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, köyhyys tai vaikkapa sote-uudistus Suomessa. Myös työttömyys itsessään voidaan luokitella pirulliseksi ongelmaksi, sillä yhteiskunnassa ei voida koskaan saavuttaa työikäisten keskuudessa täyttä 100 % työllisyysastetta. Tämä johtuu muun muassa yksilöiden valinnoista, tietyistä sosiaalisista ongelmista, sekä myös työmarkkinoiden luonnollisesta kehityksestä.

Pirullisia ongelmia yhdistää niiden hahmottamisen vaikeuden lisäksi myös se, että niiden yksittäisten ratkaisujen vaikutusta on vaikea kokonaan määritellä, sekä se, ettei yhden pirullisen ongelman ratkaisumallia voida hyödyntää toisen – edes samankaltaisen – ongelman ratkaisemiseen johtuen pirullisten ongelmien uniikista luonteesta (Raisio ym. 2018, 33). Pirullisten ongelmien erityispiirteitä käsitellään tarkemmin kappaleessa “Kuinka ratkaista pirullisia ongelmia?” (2.1.4).

2.1.1 Millaisia ongelmia organisaatiot haluavat ratkaista?

Monilla organisaatioilla olisi mahdollisuus ratkoa pirullisia ongelmia, mikäli tahtotila on oikea. Tästä esimerkkinä toimii Netflixin *The social dilemma* -dokumenttielokuva (Orlowski 2020), joka käsittelee sosiaalisen median luomia ongelmia sekä niiden syitä ja seurauksia. Huomionarvoista elokuvassa on maininta siitä, että mainostajat ovat aina unelmoineet saavansa takuun markkinointinsa onnistumiselle. Kyseinen “unelma” on varmasti ollut vähintäänkin monimutkainen, ellei jopa pirullinen ratkaistava, mutta nykyisten suurten korporatioiden (Facebook, Google yms.) tarjoamat välineet käytännössä mahdollistavat tämän, joskin tällöin usein liikutaan eettisesti harmaalla alueella yksityisydensuojan suhteen. Elokuvassa kerrotaan tämän lisäksi Googlen entisen eettisyysmuotoilijan (Design Ethicist) Tristan Harrisin heräämisestä yhtiön Gmail-sähköpostilaitikon addiktoivuuden luomaan dilemmaan, jota kukaan ei lähde ratkaisemaan, vaikka tietoisuus ongelmasta kulkee läpi koko organisaation. Ongelma on monimutkainen, mutta ei yhtiön taloudellisen tuloksen kannalta mitenkään merkityksellinen, jolloin lopputulema on yksinkertainen: asialle ei tehdä mitään. (Emt. 2020) Nämä kaksi eri tapausta kuvastavat sitä, kuinka ongelmanratkaisu priorisoidaan organisaatioissa usein siten, että taloudellisesti merkittävät seikat ajavat esimerkiksi eettisten kysymysten ohi.

Organisaatioissa johtoporras myös saattaa pyrkiä selvittämään pirullisia ongelmia yksinkertaisilla ratkaisulla yrittämättä varsinaisesti ymmärtää kokonaiskuvaa (Kuusisto-Ek 2015). Tämä ei välttämättä ilmennä johdon kyvyttömyyttä ongelmanratkaisuun, vaan heijastelee enemmän tietynlaista, pirullisten ongelmien ratkaisemattomuuden kroonista luonnetta (Raisio ym. 2018, 36).

Miksei kohtaanto-ongelmaa siis ole lähdetty aktiivisesti ratkaisemaan työnhakupalveluissa? Voi olla, ettei sitä ei olla välttämättä tunnustettu merkittäväksi ongelmaksi, tai sitä on mahdollisesti pyritty ratkaisemaan perinteisin, lineaarisin keinoin. Toinen mahdollinen syy on kenties vieläkin yksinkertaisempi: Ehkä ongelmaa ei olla lähestytty konkreettisen monetisointimallin kanssa, vaikka siinä piilevä liiketoimintapotentiaali oltaisiinkin tunnustettu. Voisiko ongelman ratkaisussa piillä mahdollisuus luoda tietynlainen takuu rekrytoinnin onnistumiselle?

2.1.2 Työmarkkinoiden pirullinen kohtaanto-ongelma

Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että avoimet työpaikat ja (työttömät) työnhakijat eivät kohta. Ongelma voi ilmetä alueellisesti, jolloin työpaikkoja syntyy enemmän tietyille seudulle, kuin mitä siellä on tarjolla osaavaa työvoimaa (Koulutus.fi 2019). Tällainen alueellinen kohtaanto-ongelma muodostuu esimerkiksi telakkateollisuuden yksittäisen tilauksen johdosta, tai vastaavasti kaupungistumisen synnyttämien uusien työpaikkojen (päivähoito, koulutus, yms.) myötä (Koulutus.fi 2019).

Pirullisen kohtaanto-ongelmasta tekee se, että se ei ole yhden tekijän summa, vaan siihen kietoutuu voimakkaasti yhteiskunnan rakenteet, talouden suhdannevaihtelut yms. Lisäksi ongelman monimutkaisuutta kuvaa se, ettei esimerkiksi alueellista kohtaanto-ongelmaa voida parantaa pelkästään työvoiman liikkuvuuden parantamisella, sillä työttömät muuttavat työn perässä jo nykyisin muita useammin (Huovari ym. 2020, 2).

2.1.3 Kohtaanto-ongelma heikentää inhimillistä pääomaa

Kun puhutaan kansakuntien aineettomasta omaisuudesta, kutsutaan sitä inhimilliseksi pääomaksi. Tähän lukeutuu mukaan esimerkiksi väestön koulutus, lahjakkuus, pätevyys, luovuus, äly ja maine. (Wikipedia 2020) Tämä pääoma pohjautuu perinteisesti ajatukseen, jossa väestö koulutetaan yhteen ammattiin, jonka jälkeen siirtyy työelämään. Tämä on kuitenkin nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa globaalissa yhteiskunnassa, vanhanaikaista ja lopulta myös kestänytöntä. (BCG 2020)

“Kykyimme oppia on tärkein taito, jota tarvitsemme menestyäksemme tämän päivän ja huomisen työelämässä.”

(ManpowerGroup 2020, 8)

Eräänä syynä kohtaanto-ongelmaan on se, ettei tietyille toimialalle kouluttau- du tarpeeksi työvoimaa. Joillekin aloille voi kuitenkin muodostua myös kokonaan uusia, aiemmin tuntemattomia tehtäviä. (Koulutus.fi 2019) Jälkimmäisestä voidaan kurio- siteettina nostaa sosiaalisen median ammattilaiset, joita ei vielä 15 vuotta sitten tunnettu työmarkki- noilla ollenkaan.

Osaajapula, eli pätevän henkilöstön saata- vuus, on yksi globaalin mittakaavan kohtaan- to-ongelman ilmenemismuodoista. Osaaja- pula on verraten helppo havaita esimerkiksi pienen väestöpohjan omaavissa maissa, ja tästä syystä Suomi kuuluukin niihin, joissa juuri osaajapula on kasvanut viime vuosina eniten (ManpowerGroup 2020, 3). Perintein- en osaajapula on kuitenkin vain osa hieman vaikeammin hahmotettavaa kokonaisuutta, osaamisen kohtaanto-ongelmaa (skills mis- match). Osaamisen kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan epäsuhtaista tilannetta, jossa työntekijöiltä puuttuu tiettyjä taitoja, työnteki- jöiden osaaminen ei ole ajantasaista, päte- viä työnhakijoita ei ole saatavilla tai työnteki- jät ovat yli- tai alikoulutettuja tehtäviin (ILO 2020).

Osaamisen kohtaanto-ongelma syö inhimil- listä pääomaa, mutta sitä on myös samalla vaikea havaita. Esimerkiksi korkea kou- lutusaste voi vaikuttaa yhteiskunnallisesti ihanteelliselta, mutta ei ole aivan sama mihin ja miten väestö lopulta koulutautuu. Työn- hakija saattaa esimerkiksi olla muodollisesti pätevä, mutta ei ole ylläpitänyt ja kehittänyt tiettyjä työelämätaitojaan, josta johtuen hän ei ole työnantajan silmissä sopiva tehtävään. On myös hyvä tunnistaa, etteivät edellä mainitut ongelmat ole toisiaan poissulkevia – työnhakija voi olla samaan aikaan yli- ja alikoulutettu, jolloin hän ei löydä omaa osaa- mistaan vastaavia tehtäviä (ILO 2020).

Juuri osaamisen kohtaanto-ongelma ko- rostuu kaikissa muodoissaan erityisesti ICT-alalla. Pirullisen kohtaanto-ongelmasta tekee se, että se ei ole yhden tekijän summa, vaan siihen kietoutuu voimakkaasti yhteis- kunnan rakenteet, talouden suhdannevaihte- lut yms. Lisäksi ongelman monimutkaisuutta kuvaa se, ettei esimerkiksi alueellista koh- taanto-ongelmaa voida parantaa pelkästään työvoiman liikkuvuuden parantamisella, sillä työttömät muuttavat työn perässä jo nykyisin muita useammin (Huovari ym. 2020, 2).

*“It’s better to know the devil
you know the devil you don’t.”*

(Harris 2017)

2.1.4 Kuinka ratkaista pirullisia ongelmia?

Jos lineaarista ongelmanratkaisua vertaa palapelin kokoamiseen, vastaa pirullisten ongelmien selvittäminen enemmän tilannet- ta, jossa yritetään useiden, keskenään erilais- ten, palapeli-alojen sovittua yhteen ja saada aikaiseksi silti järkevä kokonaisuus. Tässä vaiheessa on syytä esittää kysymys, voiko tällaisten ongelmien ratkaiseminen olla ylipäänsä edes mahdollista?

Pirullisten ongelmien ratkaiseminen sisältää tiettyjä erityispiirteitä:

1. Ymmärtääkseen ongelmaa on, hivenen nurinkurisesti, muodostettava ensin ratkaisu. Tämä siksi, että pirulliset ongelmat ovat luonteeltaan divergenttejä, jolloin jokainen ratkaisu tarjoaa uutta tietoa ja uusia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Tästä syystä itse ongelman määrittely on, kuten aiemmin mainittua, epämääräistä. (Conklin 2010, 7; Raisio ym. 2018, 33)

2. Pirullisten ongelmien esittelyssä kerrottiin ratkaisujen olevan aina uniikkeja ja tapauskohtaisia, eikä niitä voi hyödyntää toisessa ympäristössä. Esimerkiksi köyhyyden torjumiseen Suomessa vaaditaan erilaisia toimenpiteitä kuin vaikkapa Sudanissa.

3. Pirullisiin ongelmiin ei ole olemassa oikeita tai väärä ratkaisuja. Ne ovat laadultaan joko "parempia", "huonompia", "tarpeeksi hyviä" tai "ei tarpeeksi hyviä". Ratkaisujen laatu puolestaan on riippuvainen eri sidosryhmien edustajien tulkinnasta. (Conklin 2010, 7)

4. Ongelman ratkaiseminen päättyy, kun siihen kohdistetut resurssit (aika, raha, henkilöresurssit) loppuvat. Ne eivät aina pääty optimaaliseen tai viimeisteltyyn lopputulokseen. Monesti ongelman prosessoinnissa päädytäänkin "riittävän hyvään" ratkaisuun. (Conklin 2010, 7)

5. Jokaisella ratkaisuyrityksellä on seurauksensa. Ongelmaa ei voi ratkaista kokeilematta, mutta jokainen kokeilu tuo potentiaalisesti mukanaan myös ei-toivottuja seurauksia ja mahdollisesti myös uusia pirullisia ongelmia. Tätä ei kuitenkaan kannata liiaksi vältellä, sillä suhtautuminen kokeilukulttuuriin on

viime aikoina muuttunut hyväksyttävämmäksi lähtökohdaksi pirullisten ongelmien ratkaisuun. (Conklin 2010, 8; Raisio ym. 2018, 36)

6. Ratkaisut voivat olla joko suunniteltuja tai odottamattomia. Voi myös olla, ettei ongelmaan löydy ratkaisua (huom. kohta 4.). Tästä johtuen ratkaisut ovat aina tulkinnanvaraisia ja vaativat arviointia niiden oikeellisuuden, jatkokehittelyn ja toteuttamisen kannalta. (Conklin 2010, 8)

Huomioitavaa on, ettei ongelman tarvitse sisältää kaikkia listan ominaisuuksista ollakseen pirullinen. Suurissa kokonaisuuksissa voi monesti olla joukko kesyjä ongelmia, mutta myös samanaikaisesti pirullisia aliongelmiä (sub-problems). (Conklin 2010, 10)

"You have to eat an elephant bite by bite."

(Abrams Jr. 1974)

Pirullisten ongelmien ydin on siis pohjimmiltaan niiden monitulkintaisuus (Raisio ym. 2018, 40). Tästä syystä juuri itse ongelman "pirullisuutta" tulisi pyrkiä pikemminkin kesyttämään, kuin kokonaan ratkaisemaan. Lähestymistapoja tähän on useita. Yksinkertaisin niistä on vain antaa periksi ja odottaa, että ongelma poistuu jonkin muun tahon toimesta (Conklin 2010, 11). Tämä ratkaisu ei varmasti ole paras, mutta organisaatioissa kovin usein käytetty; tästä esimerkkinä aiemmin mainittu Gmailin addiktoivuus.

Vastaava keino, jota varsinkin diktaattorit suosivat, on yksinkertaisesti julistaa ongelma ratkaistuksi (Conklin 2010, 11). Tällaisia tapauksia on esimerkiksi tiettyjen valtioiden vaalit: Kansainväliset järjestöt vaativat rehellisten vaalien järjestämistä, mutta valtionjohto voi yksinkertaisesti vain kertoa organisoineensa sellaiset, jolloin ongelma on ”ratkaistu”. Toisena esimerkkinä voidaan mainita suuret alustayhtiöt (Google, Facebook yms.), jotka ovat ilmoittaneet tehneensä kansalaisten, poliitikkojen yms. esiin nostamille huolenaiheille ”toimenpiteitä”. Tällöinkin jää erittäin tulkinnanvaraiseksi, onko niillä lopulta todellista vaikutusta itse ongelmaan.

Eräs ratkaisu on luoda kuvaus ratkaistavissa olevasta ongelmasta tai aliongelmasta, joka on mitattavissa. Tällöin ongelma ratkeaa, kun toivottu lopputulos on saavutettu. Haasteeksi tässä muodostuu juuri mitattavuus – ne aspektit, jotka jäävät mitattavien parametrien ulkopuolelle, voivat potentiaalisesti muodostaa uusia ongelmia. Tällöin voidaan ajautua tilanteeseen, jossa toimenpiteet eivät vaikuta alkuperäiseen, pirulliseen ongelmaan, vaan vain johonkin toiseen ratkaistavissa olevaan ongelmaan. (Conklin 2010, 11; Raisio ym. 2018, 42) Eräänä varoittavana esimerkkinä tästä voitaneen pitää Volkswagenin päästöskandaalia vuonna 2015, jossa yhtiö oli ratkaissut yhden ongelman (autojen päästövaatimukset laboratoriotestauksessa) toisen, pirullisen ongelman, kustannuksella (autoilun aiheuttamat ilmastohaitat).

Toisinaan ongelmaa voidaan lähestyä myös toisen, jo ratkaistun ongelman ratkaisukaaavan kautta. Tällöin ongelmanratkaisussa pyritään löytämään monimutkaisuutta luovat tekijät ja sulkemaan ne ulkopuolelle. Tällöin ongelmaan voidaan soveltaa jo tunnettuja metodeja ja oletuksia. Eräänä keinona

voidaan myös vain hyväksyä mahdollisia vaihtoehtoja olevan rajattu määrä ja toimia niiden pohjalta. Tällöin ratkaisuvaihtoehdot voidaan jäsentää joko–tai-asetelmaan, esimerkiksi ”Meidän tulee lopettaa lentomat-kustaminen tai ilmasto tuhoutuu.”

(Conklin 2010, 11)

2.1.5 Pirulliset ongelmat ja niiden kompleksisuus

Tieto on vain yksi osatekijä pirullisten ongelmien ratkaisussa, sillä päätöksenteossa mukana olevia henkilöitä ohjaa myös heidän arvonsa, uskomuksensa, taustansa, tavoitteensa ja jopa käytetyn kielen tuoma monitulkintaisuus. Tätä kutsutaan sosiaalisesti kompleksisuudeksi, ja se kasvattaa ongelmien pirullisuutta entisestään. Tämä ei ole pelkästään suurien organisaatioiden haaste, sillä jo pelkästään kaksi eri näkökulmaa voi lisätä kompleksisuutta vaatimuksineen ja realiteetteineen. (Conklin 2010, 14–15)

Toinen pirullisuuden vaakakupissa painava tekijä on tekninen monimutkaisuus, jota ei tosin aina ole tarve ottaa huomioon päätöksenteossa (Conklin 2010, 17–18). Opinäytetyöni kohdistuessa verkkopalveluun ei teknistä monimutkaisuutta kuitenkaan varsinaisesti voi jättää sivuuttamatta. Tänä päivänä jo pelkkä eri päätelaitteiden määrä tuo valtavan määrän muuttujia mukanaan suunnitteluun.

Valonpilkahduksiakin tämän kaiken monimutkaisuuden keskellä onneksi on – vaikei palvelumuotoilu ole kaikkeen toimiva ”hopealuoti”, se kuitenkin sopii erinomaisesti juuri pirullisten tai vaikeasti määriteltävien ongelmien ratkaisemiseen (Stickdorn ym. 2018, 359). Palvelumuotoilusta tarkemmin sitä käsittelevässä osiossa (kappale 2.3).

Oli pirullisen ongelman lähestymistapa mikä tahansa, kannattaa niiden ratkaisemiseen osallistaa muita ihmisiä, sillä sosiaalista kompleksisuutta voidaan tehokkaasti vähentää hyvällä yhteistyöllä. Muotoiluprosessi on tässä työssä avainasemassa, sillä se pyrkii luomaan konsensuksen itse ongelmasta ja sen potentiaalisista ratkaisuvaihtoehdoista eri sidosryhmien välille. Ja vaikka lopullinen ratkaisu ei välttämättä ole kaikkien osallistujien mieleen, tunne osallistumisesta lisää päätöksen hyväksyttävyyttä ja projektiin sitoutuneisuutta. (Conklin 2010, 16; Raisio ym. 2018, 40)

2.2 Palveluista ja muotoilusta

*“Mitä ne sinulle tekevät siellä
Kuka on raapinut nimesi pois
Nimesi, kasvosi, mielesi oivat
Palvelemaan konetta”*

(Yrjänä 2003)

2.2.1 Mitä on palvelu?

Käytämme palveluita päivittäin suorittaaksemme mitä monimuotoisempia toimintoja. Lääkärintarkastuksen varaaminen, ruoan tilaaminen kotiin, matkalipun maksaminen, verotietojen muuttaminen ja oman mielimuusiikin kuuntelu ovat vain muutamia esimerkkejä siitä, kuinka saumattomaksi osaksi palvelut ovat arjessamme muodostuneet. Ymmärtääksemme kuitenkin palveluita ja samalla myös palvelumuotoilua paremmin, tulee ensin selvittää mistä ne koostuvat.

Sanan “palvelu” (service) etymologia juontaa alkujaan juurensa latinan sanaan “servus”, orja (slave), jolloin sen voidaan tulkita siis

olevan orjan/palvelijan vastikkeellista tai vastikkeetonta toimintaa palveltavan hyväksi (Morelli, Götzen ja Simeone 2021, 11). Palvelut ovat siis “välineitä”, joilla ihmiset suorittavat erilaisia tehtäviä. “Service design capabilities” (Morelli ym. 2021, 12) määrittelee palvelut kolmeen eri kategoriaan, jotka toimivat viitekehystenä palvelumuotoilulle:

1. Palvelu *vuorovaikutuksena* kahden tai useamman henkilön välillä (esimerkiksi potilas ja lääkäri)
2. Palvelu *infrastruktuurina*, joka ylläpitää tiettyjä toimintoja (esimerkiksi hotelli majotuspalveluiden suhteen)
3. Palvelu *systemisenä instituutiona*, jonka avulla organisoidaan toimintoja ja prosesseja (esimerkiksi lainsäädäntö pelastuspalveluiden tarjoamiseksi)

Palvelut ovat usein vahvasti sidoksissa tuotteisiin, jolloin palvelu toimii siis infrastruktuurina, mutta monesti palveluista puhutaan myös tuotteina (Downe 2020, 20). Yhtä kaikki, palveluissa on lopulta kyse arvon tuottamisesta asiakkaalle, joko tämän ongelmien ratkaisun, tai tavoitteen saavuttamisen muodossa (Stickdorn ym. 2018, 5).

Teknologisen ja kulttuurisen kehityksen kontekstissa postijärjestelmä, puhelin ja internet ovat muokanneet eniten käsitystämme palveluista, sillä nämä ovat mahdollistaneet palvelutarjonnan muuten kuin fyysisessä kanssakäynnissä (Downe 2020, 20–21). Esimerkiksi asunnon ostaminen on hyvin erilainen palvelukokonaisuus lainatarjouksineen, esittelyineen jne. verrattuna muuttamisen vuosikymmenen takaiseen. Palveluiden digitaalinen evoluutio ei kuitenkaan ole toteutunut aivan täysin mutkattomasti.

Internetin kehityksen myötä palveluita ryhdyttiin digitalisoimaan ilman, että ne olisivat itsessään kokeneet perustavanlaatuisia muutoksia esimerkiksi liiketoimintamallin suhteen. Näiden palvelujen alkuperäisen toimintaympäristön ja internetin toimintalogiikan ristiriidat ovat aiheuttaneet organisaatioille tiettyjä kasvukipuja verrattuna palveluihin, jotka ovat alun alkaenkin suunniteltu verkkoon. Tästä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa lehti-yhtiöiden siirtymisen digitaaliseen maailmaan. Merkittävintä digitaalisessa vallankumouksessa on kuitenkin se, että internet on nykyään kaikkien palveluiden alkulähde – oli palvelu sitten kokonaan digitaalinen tai fyysinen. (Downe 2020, 24)

2.2.2 Millainen on hyvä palvelu?

Osallistuin vuonna 2015 Tukholmassa järjestettyyn ”From business to buttons” -seminaariin, joka on yksi pohjoismaiden merkittävimpiä käyttäjäkokemukseen (user experience) ja palvelumuotoiluun keskittyvä tapahtuma. Tilaisuus oli kaikin puolin onnistunut, mutta ironista kyllä, lipun hankintaprosessi oli kokemuksena täysin päinvastainen. Tilaisuuteen piti aluksi rekisteröityä sähköisesti, jonka jälkeen tilaaja sai sähköpostilla laskun. Laskun maksettuaan tuli kuitti tulostaa, skannata ja lähettää sähköpostilla tapahtumajärjestäjälle. Tämän jälkeen liput viimein toimitettiin postitse muutamien viikkojen kuluessa.

Vaikka mainittu ostoprosessi olikin lähinnä huvittava, voivat palvelut toisinaan olla jopa vahingollisia. Se missä Amazonin ääniohjatun tekoälyassistentin, Alexan, toisinaan tekemät virheostokset ovat lähinnä harmillisia ja surkuhupaisia, on puolestaan esimerkiksi

potilastietojärjestelmä Apotin vaikeaselkoisuus ruuhkauttanut osaltaan jo koronaviruskuormittamaa terveydenhuoltojärjestelmää (Liu 2018; Rajamäki 2020). Traagisimmissa tapauksissa vanhustenhuoltopalveluiden tarjoaja on vaarantanut potilasturvallisuuden niin vakavasti, että aluehallintovirasto on joutunut keskeyttämään tämän operoiman hoitokodin toiminnan (Teittinen 2019). Näiden kaikkien palvelujen yhdistävä tekijä on, että joku taho on jossain vaiheessa niiden elinkaarta suunnitellut ne.

Jos huono palvelu voi siis pahimmillaan olla hengenvaarallinen, niin millainen on sitten on hyvä? Toisinaan muotoilun kontekstissa käytetään näkymättömyyttä luonnehtimaan hyvää muotoilua. Tällaista anonyymia suunnittelua on pidetty tavoiteltavana ja se liittyy Hyvän Muodon -ihanteeseen, eli tuote toimii niin hyvin, että se vaikuttaa huomaamattomalta käytettäessä (Vihma 2008, 25). Tämä on varmasti osatotuus ja miksei myös hyvä ohjenuora, mutta se ei riitä määrittelemään hyvää palvelua.

Lukuisia palveluja ei välttämättä ole muotoiltu tietoisesti, vaan ne ovat tavallaan vain muodostuneet sellaisiksi kuin ovat, esimerkiksi poliittisen päätöksenteon tai teknisten rajoitusten puitteissa. Kaikki palvelua koskevat päätökset muovaavat asiakkaan kokemusta palvelusta ja jos niitä ei mielletä osaksi palvelumuotoiluprosessia, niiden seurauksia on liki mahdotonta arvioida. (Downe 2020, 33, 35) Tällöin voidaan puhua muotoilun maturiteettitasosta, jota käytetään kuvaamaan muotoilun strategista hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa.

Hyvän palvelun määrittely voi siis ensituntumalta vaikuttaa hankalammalta kuin vaikkapa teollisen muotoilun tuotteiden osalta. Palvelut saatetaan nähdä täysin ainutlaatuisina – aivan kuin jokaisella hyvällä palvelulla olisi omat salaiset ainesosansa. Asia ei kuitenkaan ole näin. Vaikka hyvä palvelu koostuu useista osatekijöistä, kuten saavutettavuus, selkeys, intuitiivisuus jne., voidaan hyvän palvelun ainekset kuitenkin kiteyttää kolmeksi pääteemaksi: Hyvä palvelu on hyvä *käyttäjälle, palveluntarjoajalle ja yhteiskunnalle*. On hankala kuvitella palvelu, joka toimisi hyvin vain yhdelle näistä, mutta joka olisi kokonaisuudessaan hyvä. Näiden kolmen teeman kokonaisuus vaatii muotoilua ja hyvän palvelun voidaan täten todeta olevan aina muotoiltu. (Downe 2020 36–42)

2.2.3 Mistä arvo muodostuu?

Perinteinen, tuotelähtöinen arvoketju voidaan nähdä lineaarisena, aivan kuten kesyjen ongelmien ratkaisuprosessikin (ks. kappale 2.1). Tällöin jokainen arvoketjussa oleva toimija antaa oman panoksensa arvонуontiin, joka lopulta päättyy loppuasiakkaan kanssa käydyin vuorovaikutuksen myötä. Kyseinen malli kuvaa hyvin arvon muodostumista tietyissä tapauksissa, mutta se ei kuitenkaan päde monimutkaisempien kokonaisuuksien kohdalla. Näitä ovat muun muassa palvelut. (Morelli ym. 2021, 13–14)

Palveluista puhuttaessa asiakas ei ole vain passiivinen toimija, vaan palvelun tuottama arvo muodostuu vuorovaikutuksessa, jolloin asiakkaasta tulee osa prosessia, josta kaikki palvelun sidosryhmät hyötyvät. Arvon määrittelijänä toimii aina yksilöllisesti kukin palvelusta hyötyvä taho. Tämä määritelty arvo voi olla aineetonta tai aineellista, mutta palveluiden liiketoiminnallisesta näkökulmasta johtuen aineettomat hyödyt pyritään usein muuntamaan aineellisiksi ja mitattaviksi. Palvelu voidaan siis lähtökohtaisesti nähdä vaihdannan välineenä. (Morelli ym. 2021, 14; Stickdorn ym. 2018, 29)

Palvelun arvonmuodostuksessa siis keskeistä on kokemus palvelusta. Tämä kokemus voi olla perinteisesti funktionaalinen, jolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, esimerkiksi palveluprosessin tehokkuuden näkökulmasta. Tämä taso voidaan määritellä vähimmäistasoksi, ns. hygieniatasoksi palvelun olemassaololle. (Tuulaniemi 2018, 37)

Kaksi muuta asiakaskokemuksen korkeampaa tasoa ovat tunne- ja merkitystaso. Tunnetasolla tarkoitetaan subjektiivisia, palvelusta henkilökohtaisesti syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia, esimerkiksi tunnelmaa tai innostavuutta. Palvelun arvoasteikon kruunu on puolestaan sen merkitystaso – kokemukseen liittyvät merkitysulottuvuudet, joilla puhutellaan asiakasta, kutakin palvelun käyttäjää, hänen oman identiteettinsä kautta. (Tuulaniemi 2018, 37)

2.2.4 Muotoilun historiasta lyhyesti

Vaikka ihminen on muotoillut esimerkiksi työkaluja käyttöönsä jo tuhansia vuosia sitten, voidaan modernin muotoilun lähtölaukauksena pitää teollistumisen aikakautta n. 1700-luvun puolivälissä. Kun höyrykoneita ryhdyttiin hyödyntämään teollisessa tuotannossa, tiettyjen tuotteiden ja raaka-aineiden valmistusmäärät kasvoivat merkittävästi, mikä johti sarjatuotannon kehittymiseen. Teknologiset edistysaskeleet muuttivat myös muotoilun edellytyksiä mm. eri malliversioiden ja myöhemmin muodin vaikutuksesta. (Vihma 2008, 10,12)

Kun muotoilija ei enää ollut sama kuin valmistaja, eli käsityöläinen ei suunnitellut ja valmistanut tuotetta, irtautui se omaksi tehtäväkseen. Tämän uuden toimen alkutaipeella pyrittiin muotoilun keinoin lähinnä peittämään massatuotannon tuomia virheitä mm. ornamenteilla ja toisinaan tuotteen uudelleenmuotoilun ei uskottu olevan edes tarpeellista. Jälkimmäisestä esimerkkinä Henry Ford piti järeäpäisesti kiinni T-mallin universaalista – kaikille sopivasta – muotoilusta, eikä uskonut että sitä tarvitsisi muuttaa tai muokata. (Vihma 2008, 15, 72)

Keskiluokan kasvaessa ihmisillä oli enemmän varallisuutta ja sitä haluttiin myös esitellä. Muotoilu vastasi tähän kysyntään, ja esimerkiksi arjen käyttöesineitä sekä elektroniikkaa ryhdyttiin muotoilemaan jo pelkästään kilpailijoista erottumisen vuoksi. Muotoilun varjopuolet kävivät myös selväksi, sillä tuotteita voitiin semanttisesti vanhentaa

(esim. vuosimallit) tai niiden käyttöikää keinotekoisesti rajoittaa, jolloin tuote oli korvattava uudella (Vihma 2008, 113). Muotoilija Victor Papanek kirjoittikin vuonna 1971: “On ammatteja, jotka ovat haitallisempia kuin teollinen muotoilu, mutta vain muutamia.” (Downe 2020, 35). Vaikka näkemys onkin kärjistävä, on se myös samaan aikaan totta vielä nykyisinkin esimerkiksi halpamuodin kohdalla. Muotoilijalla on siis velvollisuuden lisäksi mukanaan aina myös vastuu, eikä palvelumuotoilu ole suinkaan tämän ulkopuolella.

Myöhemmin muotoilu on laajentunut pelkästä tuotemuotoilusta yli toimialojen ja samalla myös muotoilun standardit ovat kiristyneet, esim. logistiikan, materiaalien, ympäristöystävällisyyden ja ergonomian myötä. Kenties tähänastisen historiansa voimakkaimman muutoksen muotoilu on kuitenkin kokenut viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi palveluiden räjähdysmäisestä kasvusta sekä niiden määrän että vaatimusten suhteen (Tuulaniemi 2018, 32). Se missä muotoilu on alun alkaen ollut lähtökohtaisesti plastisen muodon suunnittelua tuotteelle, voidaan muotoiluprosessin avulla nykyään kehittää lähes mitä vain aina teollisen tuotannon prosesseista kuluttajapalveluihin.

2.3 Palvelumuotoilu

Vaikka palveluiden voidaan poikkeuksetta todeta olevan aina jollain tavoin suunniteltuja, on palvelumuotoilu suhteellisen tuore käsite palveluiden historiassa. Sen voidaan jonkinlaisella varmuudella todeta syntyneen vuonna 1991 professori Michael Erlhoffin (Köln Internation School of Design, KISD) toimesta, joskin urauurtavin henkilö palvelumuotoilun alkutaipaleella on kuitenkin Birgit Mager. Hän toimi ensimmäisenä palvelumuotoilun professorina Euroopassa (KISD, myöskin) ja on edelleen aktiivinen toimija alalla. (Tuulaniemi 2018, 32)

2.3.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu on luonteeltaan muotoiluperusteista, eli siinä hyödynnetään tuotemuotoilijan työstä tuttua muotoiluprosessia. Muotoilu on puolestaan aina kontekstisidonnaista, jolloin eri asiayhteydet vaativat eri menetöt ja lähestymistavat. Tämä pätee sekä perinteiseen muotoiluun että palvelumuotoiluun. Suurin pesäero muotoilun ja palvelumuotoilun välillä onkin se, että muotoilijan työn lopputuloksena voidaan todeta olevan *muotoilu* (design), kun taas palvelumuotoilijan kohdalla se on *palvelu*. (Tuulaniemi 2018, 33)

Monesti palvelumuotoilijoilla on taustaa joltain muulta muotoilun osa-alueelta, kuten graafinen suunnittelu, käyttöliittymäsuunnittelu, teollinen muotoilu yms., jolloin esimerkiksi prototyyppien suunnittelu, kuvakäsikirjoitusten (storyboard) toteuttaminen tai muu “näkyväksi tekeminen” toteutuu luontevasti itse tutkimustyön ohella. Koko palvelumuotoilun kehitykseen onkin kenties eniten vaikuttaneet teolliset muotoilijat, joilla on vahvaa prosessiosaamista, jota palveluiden

prosessien muotoilussa vaaditaan (Tuulaniemi 2018, 33). Huomioitavaa kuitenkin on, että palvelumuotoiluun osallistuu usein lukuisia henkilöitä, joilla ei ole muotoilutaustaa, kuten insinöörejä, analyytikkoja, markkinoinnin ammattilaisia, joten palvelumuotoilu voidaan ymmärtää reunaehtoina palvelun suunnittelulle (Tuulaniemi 2018, 35).

“This is service design doing” -kirjassa (Stickdorn ym. 2018, 28) on palvelumuotoilun kuusi periaatetta määritelty seuraavanlaisesti:

- 1. Ihmiskeskeisyys:** Käsittää kaikki ihmiset, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä.
- 2. Osallistavuus:** Kaikkien sidosryhmien tulisi olla aktiivisesti mukana palvelumuotoiluprosessissa.
- 3. Iteratiivisuus:** Palvelumuotoilu on tutkivaa, kokeilevaa ja mukautuvaa kehitystyötä. Ratkaisu pyritään löytämään toiston kautta.
- 4. Vaiheittaisuus:** Palvelumuotoilu nähdään ja visualisoidaan sarjana toisiinsa liittyviä toimintoja.
- 5. Todellisuus:** Tutkimus, ideoiden testaus ja palvelun arvolupausten lunastaminen toteutuu käytännössä joko fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä.
- 6. Holistisuus:** Palvelun tulee vastata kokonaisvaltaisesti kaikkien sidosryhmien tarpeisiin, aivan kuten hyvän palvelun määritelmässäkin.

Samassa teoksessa on määritelty myös mitä palvelumuotoilu *ei* ole (Stickdorn ym. 2018, 24):

Palvelumuotoilu ei ole estetiikkaa. Vaikkei visuaalisuus ole suinkaan merkityksetöntä, se ei ole palvelumuotoilun keskiössä. Palvelumuotoilun avulla pyritään selvittämään onko palvelu toimiva, täyttääkö se käyttäjien sekä sidosryhmien tarpeet ja luoko se arvoa.

Se ei ole pelkkää asiakaspalvelua. Palvelumuotoilu ei ole pelkkää asiakkaiden ongelmien ratkaisua, vaan se käsittää mm. arvopuolauksen, liiketoimintamallien, prosessien yms. muotoilua.

Palvelumuotoilu ei ole pelastusrenkas. Sitä ei hyödynnetä vasta viimeisenä vaihtoehtona, vaan se on arvon tuottamista palvelulla ja käsittää asiakkaan koko elinkaaren palvelun piirissä.

“There is learning, there is understanding, and there is acceptance.”

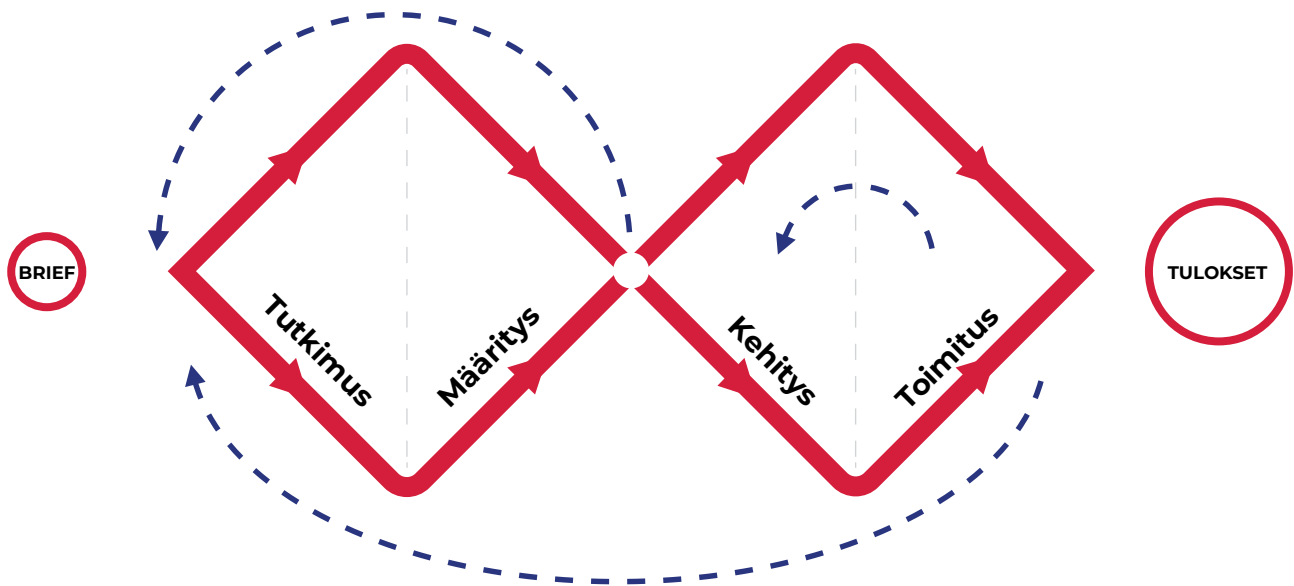
(Orwell 2020, 329)

2.3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Muotoiluprosessia on teollisen muotoilun maailmassa pyritty mallintamaan pitkään. Jo vuonna 1963 Bruce Archer esitteli oman, lineaarisen näkemyksensä muotoiluprosessista. Tämä piti sisällään kuusi vaihetta: 1) ohjelman laatiminen 2) aineiston keruu 3) analyysi 4) synteesi 5) kehittäminen ja 6) kommunikointi. Kyseinen malli ei kuitenkaan täysin selventänyt muotoiluprosessia esimerkiksi yritysmaailmassa, osin heikosta muotoilun metodisen opetuksen tasosta johtuen (vaikka mielestäni onkin suhteellisen pätevä vielä tänä päivänä). Myöhemmin muotoilun tutkija Wolfgang Jonas on esittänyt lineaarisen mallin tilalle “skenaarioiden muodostamisen” (scenario building in process design). Tässä muotoiluprosessi etenee kehämäisesti, palaen aina uudelleen teemoihin ja ongelmiin, mutta jokaisella kerralla näitä selventäen. (Vihma 2008, 135–36) Jonaksen malli onkin jo olemukseltaan melko lähellä nykyaikaisen palvelumuotoilun prosessia.

Vaikka palvelumuotoilu voidaan ymmärtää luovana toimintana, koskee sitä – aivan kuten teollistakin muotoilua – tietyt, hyvinkin säännönmukaiset lainalaisuudet. Kuten aiemmin todettua, palvelumuotoilu on iteratiivista, mutta tämän lisäksi se on myös inkrementaalista. Tällä tarkoitetaan ison kokonaisuuden jakamista pienempiin kehityshaasteisiin, joihin ratkaisut kohdistetaan (Tuulaniemi 2018, 51).

Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata monin eri keinoin ja kaavioin, mutta kenties parhaiten sen luovan ongelmanratkaisun vaihteellaisuutta edustaa British Design Councilin “Double Diamond” -kaavio (2019):



Kyseinen kaavio havainnollistaa erinomaisesti muotoilun divergenssi- ja konvergenssivaiheen (laajaneva – supistuva) vuorottelua prosessin aikana. Kyse ei ole kuitenkaan lineaarisesta prosessista, aivan kuten skenaarioiden muodostamisessa, vaan esimerkiksi kehitystä voidaan tehdä hyvinkin varhaisessa vaiheessa, esim. prototyypeillä (British Design Council 2019). Muotoiluprosessi on myös jokaisessa projektissa erilainen sisältäen eri määrän eri vaiheita eri järjestyksessä, mutta fundamentaalisesti sen voidaan todeta koostuvan aina sarjasta divergenttisiä ja konvergenttisiä jaksoja (Stickdorn ym. 2018, 88).

Pirullisten ongelmien ratkaisujen kuvauksessa (kappale 2.1.4) kerrottiin, kuinka uusi tieto voi tuoda eteen uusia ongelmia tai ratkaisuvaihtoehtoja. Kyseinen kaava toistuu hyvin usein myös palvelumuotoilussa – uusi tutkimustieto voi paljastaa syvemmällä organisatiossa tai palvelussa piileviä ongelmia, jolloin suunnitteluprosessissa joudutaan palaamaan taaksepäin – kenties jopa aivan alkuun (British Design Council 2019). Nopeiden iteraatioiden kautta voidaan kuitenkin säästyä

rakentamasta kompleksisia kokonaisuuksia, jotka eivät lopulta vastaa lähtötilanteessa annettuun toimeksiantoon (brief) tai ratkaise oikeaa ongelmaa.

Muotoiluprosessin voidaan yleisesti todeta sisältävän aina vähintään neljä eri vaihetta:

1. Tutkimus (Research)

Tutkimusvaihe palvelumuotoilussa mahdollistaa päätöksenteon, joka ei perustu oletuksiin. Tämän vuoksi sen voidaan todeta olevan pakollista projektin onnistumisen näkökulmasta, ja se onkin eräänlainen divergenttinen lähtölaukaus palvelumuotoiluprosessille, jonka aikana tuotetaan suuria määriä dataa. Tutkimusta tehdään kaikissa eri muotoiluprosessin vaiheissa ja monin eri keinoin riippuen mitä tutkitaan, esim. etsitäänkö tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä sekä millaista tietoa päätöksenteon tueksi kulloinkin tarvitaan, esim. prototyypin validointi. (Stickdorn ym. 2018, 98)

2. Määrittäminen (Define)

Määrittelyvaiheessa analysoidaan tutkimuksessa saatua dataa ja se jalostetaan tiedoksi. Tämä tieto usein visualisoidaan tai muuten havainnollistetaan ymmärrettävään muotoon, joita voi olla esimerkiksi erilaiset raportit, persoonat, kartat jne. Tämän vaiheen lopputuloksena pitäisi viimeistään saada varmuus, että ratkaistava ongelma on oikea. (Stickdorn ym. 2018, 89, 111–12)

3. Kehitys (Develop)

Kehitysvaiheessa luodaan ideoita löydösten pohjalta. Ideointia saatetaan pitää yleisesti kiinnostavimpana ja samalla tärkeimpänä vaiheena prosessissa, mutta palvelumuotoilussa ideat usein vain toimivat alkusysäyksenä suuremmalle kehitysprosessille (Stickdorn ym. 2018, 91). Ideointi voi olla luonteeltaan divergenttistä tai konvergenttistä riippuen missä vaiheessa muotoiluprosessia sitä toteutetaan, mutta niitä pitää luoda ja jalostaa systemaattisesti, jotta niiden todellinen arvo saadaan näkyväksi lopputuloksen (outcome) muodossa (Tuulaniemi 2018, 78; Stickdorn ym. 2018, 91).

4. Toimitus (Deliver)

Toimitusvaiheella tarkoitetaan palvelukonseptin ”koeponnistusta” markkinoilla. Tämä voi tarkoittaa pilotointia, beta-lanseerausta tai vastaavaa, jonka aikana palvelua arvioidaan ja kehitetään sen keskeisten mittarien tulosten perusteella. Näiden pohjalta tehdään muutoksia ja jatkokehitystä, jonka jälkeen voidaan palvelu implementoida, eli ottaa käyttöön (Tuulaniemi 2018, 99).

Tämän prosessin lopputuloksia arvioidaan, jonka perusteella voidaan esimerkiksi aloittaa seuraava iteraatiokierros, joka voi olla laajuudessaan koko prosessi uudelleen tai vain esimerkiksi jonkin aiemmin suunnitellun osakokonaisuuden testaus ja implementointi. Muotoiluprosessin vaiheita käydään yksityiskohtaisemmin läpi myöhemmin niitä käsittelevissä osioissa.

2.3.3 Palvelumuotoilun työkalut ja metodit

Nobel-palkittu fyysikko Richard Feynman kertoo elämäkerrassaan *“Surely You’re Joking, Mr. Feynman!”: Adventures of a Curious Character* (Feynman, Leighton ja Hutchings 1997, 86–87) kuinka hän häiriköi lukion fysiikan tunneilla, jonka seurauksena opettaja lopulta määräsi hänet rangaistuksena opiskelemaan *Advanced Calculus* -kirjaa luokkahuoneen nurkassa. Tämän seurauksena Feynman kehitti lopulta em. kirjan pohjalta oman ”työkalupakkinsa”, jota hän hyödynsi uransa aikana menestyksekkäästi mm. MIT:ssä ja Princetonin yliopistossa. Tämän työkalupakin avulla hän pystyi tarkastelemaan ongelmia eri lähtökohdista kuin kollegansa, jotka eivät aihetta olleet opiskelleet.

Palvelumuotoilun työkaluihin pätee sama ajatus kuin Feynmanin tarinassa: muotoilijan kannattaa kokeilla lukuisia metodeja ja etsiä omat tapansa hyödyntää näitä, jolloin hänelle muodostuu oma työkalupakkinsa ongelmanratkaisuun. Toisinaan jonkin menetelmän soveltaminen poikkeavassa ympäristössä saattaa olla juuri ratkaisun avain.

Palvelumuotoilun työkaluista puhuttaessa useille muodostuu mielikuva erilaisista kanvaaseista, post-it-lapuista seinillä, touhukkaista workshopeista yms. Vaikka nämä työkalut ovat olennainen osa palvelumuotoilua, ne voivat osoittautua hyödyttömiksi ilman oikeanlaista, holistista muotoiluprosessia. (Stickdorn ym. 2018, 21). Monesti näiden irrallinen hyödyntäminen on pyrkimys saavuttaa pikavoittoa, esimerkiksi aikataulupaineen alaisena.

Muotoiluprosessin kulloiseenkin vaiheeseen on saatavilla erilaisia työvälineitä ja metodeja pilvin pimein, ja toisinaan tuntuu, että vaikeinta on valita juuri ne kyseiseen projektiin parhaiten sopivimmat. Opinnäytetyössäni esittelenkin näistä vain sellaisia, joita siinä hyödynnän.

Palvelumuotoilun metodeilla tarkoitetaan keinoja, joita hyödynnetään esimerkiksi tietyn datan keräämiseksi. Tällaisia voi olla esimerkiksi haastattelut. Työkaluiksi kutsutaan kaavoja noudattavia prosesseja, joilla metodein saatu tieto yleensä mallinnetaan, kuten kuvakäsikirjoitukset (Stickdorn ym. 2018, 33). Kaikki näistä eivät toimi aivan yhtä hyvin jokaisessa muotoiluprojektissa, mutta kokenut ja utelias palvelumuotoilija osaa usein valita prosessia parhaiten palvelevat ratkaisut. Yleisellä tasolla hyvänä nyrkkisääntönä näiden käytöstä voidaan sanoa, että palvelumuotoiluprojekteissa on suositeltavaa hyödyntää useita erilaisia metodeja, datalähteitä ja työkaluja (Stickdorn ym. 2018, 37).

2.4 Design sprint

Design sprint on Google Venturesin ja erityisesti Jake Knappin kehittämä ketterän tuotekehittämisen malli. Kyseinen prosessi vastaa joiltain osin Toyotan kehittämää lean-mallia, jossa pyritään tunnistamaan arvokkaat toiminnot, eliminoimaan hukka,

olemalla joustavia ja muutokselle avoimia tietyn, syklisen ajanjakson sisällä (Wikipedia 2021). Design sprintissä pyritään tunnistamaan olennainen ongelma ja löytämään siihen testattava ratkaisuehdotus viiden päivän aikana. Design sprintin keskeinen ajatus on siis saada mahdollisimman nopeasti tietoa, esimerkiksi voisiko palvelulla olla kysyntää markkinoilla, ilman että rakennetaan siitä edes MVP-versiota (minimum viable product, pienin toimiva tuote) (Knapp ym. 2016, 16).

2.4.1 Design sprintin prosessi

Design sprintissä keskeistä on sen intensiivisyys: tarkoituksena ei ole yrittää onnistua hyvin monessa asiassa, vaan erinomaisesti yhdessä. "Erinomaisella" ei tarkoiteta tässä yhteydessä lopputuloksen laadullista erinomaisuutta. Yksi sprint-jakso (myöhemmin sprintti) kestää viisi arkipäivää ja sen aikana käydään periaatteessa kaikki muotoiluprosessin vaiheet läpi, joskin tutkimuksen painopiste on enemmän validaatiossa kuin puhtaasti tiedon hankinnassa. Optimaalinen ryhmän/tiimin koko sprintissä on seitsemän henkilöä tai vähemmän ja siihen tulisi osallistaa henkilöitä useista sidosryhmistä. Tämä tiimi ei suorita muita tehtäviä koko viikon aikana, vaan keskittyy pelkästään sprinttiin.

Sprint-jakson "lukujärjestys" on seuraavanlainen (Knapp ym. 2016, 17,32,33,94,125,193):

Maanantai – Tavoitteen määrittely:

Määritellään mitä viikon aikana on tarkoitus saada aikaan ja mikä on pitkän tähtäimen tavoite? Lisäksi päivän aikana pyritään löytämään tietoa esimerkiksi aiemmista tutkimuksista ko. sprinttijakson kontekstissa. Päivän lopuksi pitäisi olla päätetty, mitä ongelmia/kysymyksiä lähdetään ratkaisemaan.

Tiistai – Luonnosteluvaihe:

Päivän agendalla on luonnostella erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Tarkoitus ei ole saada aikaiseksi mahdollisimman näyttäviä esityksiä, vaan luonnosteluvaihe on pohjimmiltaan ratkaisukeskeinen.

Keskiviikko – Päätetään mitä edistetään:

Keskiviikkona valitaan edellisen päivän luonnosten joukosta ne, jotka vastaavat parhaiten pitkän tähtäimen tavoitteeseen. Näiden luonnosten pohjalta muodostetaan niiden prosessia kuvaavat kuvakäsikirjoitukset (storyboard). Toteutukseen valittu/valitut toimivat selkeänä viitekehystenä prototyypin valmistuksessa.

Torstai – Prototyypin valmistus:

Tarkoituksena on yksinkertaisesti valmistaa mahdollisimman realistinen prototyyppi, jonka avulla voidaan validoida, onko ratkaisua järkevä lähteä edistämään. Lisäksi tämä vaihe auttaa tunnistamaan potentiaalisia ongelmia lopputuotetta kehitettäessä.

Perjantai – Testaus:

Sprintin viimeisenä päivänä prototyyppiä testataan oikeilla asiakkailla oikeassa ympäristössä. Testauksessa haastatellaan sekä seurataan asiakkaita ja heidän reaktioitaan prototyyppiin. Päivän – ja samalla koko sprintin – päätteeksi pitäisi olla ymmärrys projektin seuraavista askelista sekä selkeämpi käsitys vaadituista toimenpiteistä idean loppuunsaattamiseksi.

2.4.2 Sprintin soveltaminen opinnäytetyössä

Tulen tutkimuksessani hyödyntämään sprintistä tiettyjä malleja, mm. tiimin muodostamisen, storyboardien toteuttamisen, sekä prototyyppien valmistuksen ja validoinnin osalta, mutta en noudata niiden suhteen sprintin täyttä viiden päivän intensiivijaksoa. Tämä siksi, ettei opinnäytetyölleni ole allokoitu siihen vaadittavia resursseja toimeksiantajan puolesta, mutta myös, koska haluan hyödyntää muita tutkimusmetodeja.

Perinteisen sprintin sijaan hyödynnän projektissa timeboxing-mallia (termille ei ole hyvää suomenkielistä käännöstä saatavilla). Timeboxing on ajanhallintametsodi, jonka esitteli alun perin James Martin kirjassaan “Rapid Application Development”. Sen ajatus on yksinkertaisesti varata tietty ajanjakso, esimerkiksi kaksi tuntia työpäivän aikana, yhden tietyn tehtävän suorittamiseen. Näin mikään muu toiminta ei häiritse jaksolle etukäteen määritellyn tavoitteen saavuttamista, esimerkiksi budjetin laatiminen tai tutkimussuunnitelman tekeminen. Jakson päätteeksi tehtävä on suoritettu loppuun, oli lopputulos millainen tahansa, ja arviointi keskittyy vain pelkästään siihen, kuinka hyvin tavoite saavutettiin. (Clockify 2021)

2.5 Tutkimusaiheen rajaus

Koska pirulliset ongelmat ovat verrattain laajoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia, tulee tutkimuksen aiheen olla tässä kontekstissa rajattu ja täsmällinen. Tämä osittain siksi, että eri toimialojen kohtaanto-ongelmaan ei voida soveltaa toisen toimialan ratkaisuja, mutta myös siksi, että suuri kokonaisuus toisi haasteita validoitaviin ratkaisumalleihin muuttujien määrän lisääntyessä.

Olen rajannut opinnäytetyöni tutkimuksen käsittelemään ICT-toimialaa (ohjelmistoala) ja alueellisena rajauksena käytän PK-seutua (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa). Tämä siksi, että toimiala on hyvin voimakkaasti keskittynyt kyseiselle alueelle (Ek 2020, 18). Toinen, henkilökohtaisempi syy on se, että olen työskennellyt alalla yli 10 vuotta. Ymmärrykseni ICT-alasta on näin ollen melko kattava ja voin myös hyödyntää urani aikana syntyneitä verkostoja tutkimusta tehdessäni.

Suurin syy toimialarajaukselleni on kuitenkin se, että ICT-ala kärsii mittavasta työvoimapulasta. Teknologiayritykset työllistävät tekniikan ammattilaisten lisäksi mm. data-analyytikkoja, kaupallisen alan asiantuntijoita ja muotoilijoita yli toimialarajojen. Alan kohtaanto-ongelmaan on lukuisia syitä, joista tässä yhteydessä voidaan mainita esimerkiksi se, ettei sille koulutaudu tarpeeksi työvoimaa. Teknologiaateollisuuteen olisi tarvetta keskimäärin 9 200 uudelle työntekijälle vuositasona, mutta korkea- ja ammattikoulujen opiskelijoista alan valitsee vain 5 800. (Liiten 2018)

Edellä mainitun lisäksi rekrytoivat asiakkaat ovat antaneet palautetta, ettei Oikotien kautta rekrytointi ICT-työtehtäviin tuota kovinkaan hyviä tuloksia. Tämä on korostunut nimenomaan rekrytoitaessa verkkopalveluiden kehittäjiä (web developers), joten tutkimusaiheeni on rajattu koskemaan vain tätä kyseistä ryhmää. Lisäksi rajaan aiheen koskemaan vain Oikotie Työpaikkojen verkkopalvelua, enkä esimerkiksi Oikotien mobiilisovellusta.

Opinnäytetyössäni käsittelen suurimmalla painopisteellä perinteistä rekrytointi-ilmoittelua, mutta lopullinen ratkaisu saattaa sisältää elementtejä useista eri kokonaisuuksista, kuten data ja markkinointi.

2.5.1 Keskeiset mittarit, tutkimusympäristö ja tutkimuskysymykset

Itse kohtaanto-ongelman tutkimuksen ja määrittelyn lisäksi on syytä pohtia, kuinka lähteä ratkaisemaan sitä valitun viitekehysten puitteissa. Päätin lähestyä ongelmaa luomalla siitä mitattavissa olevan kuvauksen ja pyrkimällä saavuttamaan näille mittareille asetetut tavoitteet. Ymmärrän kyseiseen ratkaisumalliin liittyvät haasteet, mutta koen sen parhaaksi vaihtoehdoksi prosessin onnistumisen tarkastelun kannalta (vrt. esim. ongelman julistaminen ratkaistuksi), sillä nämä mittarit ovat linjassa myös palvelun liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa.

Keskeiset mittarit kohtaanto-ongelmalle Oikotiellä:

- Avointen työpaikkojen löydettävyys
- Avointen työpaikkojen määrä
- Työpaikkailmoitusten konversio

Näistä kolmesta pystyn opinnäytetyössäni parhaiten pohtimaan ratkaisuja löydettävyyteen sekä konversioon, sillä molempia on suhteellisen helppo mittaroida palveluun jo implementoiduilla analytiikkatyökaluilla, mikäli prototyyppejä päädytään testaamaan tuotantoympäristössä. En kuitenkaan halua sulkea mahdollisuutta ideoida ratkaisuja avointen työpaikkojen määrän lisäämiseen vielä tässä vaiheessa muotoiluprosessia. Mittareiden tarkemmasta määrittelystä lisää prototyyppien yhteydessä (kappale 7).

Oikotie Työpaikat toimii työmarkkinan murroksen ja voimakkaan kilpailun keskellä. Työnhakupalveluiden tulos on voimakkaasti riippuvainen työmarkkinoiden heilahtelusta, joten esimerkiksi Covid-19 aiheuttama tilanne on heijastunut suoraan rekrytointien määrään (Savusalo 2020). Kuitenkin samaan aikaan ihmisten tarve teknologialle on kasvanut muun muassa etätöiden ja -opiskelun lisääntyessä. Pandemia on myös kasvattanut verkkokaupan osuutta kaikesta myynnistä huomasti (Raeste 2020). Tämä mahdollistaa hedelmällisen tutkimusympäristön, sillä teknologia-alan rekrytointien määrä ei ole Covid-19 aikana romahtanut.

Tutkimuskysymys

Kuinka parantaa kustannustehokkaasti¹ ICT-alan työpaikkailmoitusten löydettävyyttä ja konversiota Oikotiellä?

Alakysymykset:

Mitkä ovat merkittävimmät tekijät hakea työnantajan tarjoamaa työpaikkaa?

Mitkä ovat suosituimpia kanavia etsiä uutta työpaikkaa ICT-alalla ja miten Oikotie Työpaikat sijoittuu tähän?

Millä keinoin työnantaja voi madaltaa kynnystä hakea avointa työpaikkaa ja miten tämä voisi toteutua Oikotie Työpaikoilla?

Mitkä tekijät ovat työnantajalle tärkeitä rekrytoinnissa?

1. Kustannustehokkaasti siksi, koska tätä työtä ei ole määritelty organisaation tuotekehitysbudjettiin ja se on luonteeltaan enemmän yksittäinen sivuprojekti kuin strategisesti koko organisaatiota koskeva asia.



3. Heijasteet

Luku 1

En ole vuosikymmeneen opiskellut. Usein puhutaan elinikäisestä oppimisesta, mutta harva yksilö tai organisaatio toteuttaa sitä erityisen säännönmukaisesti. Kenties kyse on jälleen vain yhdestä seksikkäältä kuulostava mantrasta (hygge, downshiftoaminen, yms.), joka muuttuu riittävän hokemisen jälkeen eläväksi kuin Betelgeuse Beetlejuice -elokuvasssa (Burton 1988). Tai sitten vain elinikäinen taantumisen ei kuulosta houkuttelevalta, vaikka esimerkiksi ihmiskunnan tekemien virheiden valossa se enemmän totta toisinaan olisikin. Myönnän kuitenkin olevani etuoikeutettu ja kiitollinen, sillä olen saanut koulutautua ja osallistua erilaisiin tapahtumiin (esim. Slush yms.) kulloisenkin työnantajani kustannuksella, mutta en laske sitä opiskeluksi – toisinaan en edes oppimiseksi. Pidän opiskelua investointina, joka on merkittävä sekä ajallisesti, mutta myös resurssien puolesta. Opiskelun tulee siis käydä työstä!

Motiivini opiskella muotoilua juontaa juurensa hivenen merkilliseen tapahtumaketjuun. Parisen vuotta sitten innostuin musiikin tuottamisesta ja aloin puuhastelemaan sen merkeissä kasvavissa määrin. Kiinnostukseni sai lopulta mittasuhteet, jonka johdosta hain avoimen yliopiston kautta Sibelius-akatemiaan opiskelemaan ääniteknologiaa. “Sibaan” en päässyt, mutta kipinä opiskelua kohtaan syntyi ja jäi.

Läpäistyäni pääsykokeet ja aloitettuani opiskelun Metropolissa, on se vienyt mukanaan. Toki hetkittäin on ollut raskasta sovittaa työt, perhe-elämä, harrastukset ja korona-ajan arki opintojen kanssa yhteen, mutta määrätietoisuus on kuljettanut eteenpäin. Pelkäsin, että opinnäytetyötä tehdessäni koen liikaa houkutusia tehdä kaikenlaista siihen liittymätöntä (opiskellessani Turun Taideakatemiassa innostuin siivoamaan aina, kun olisi pitänyt lukea tentteihin), mutta toistaiseksi olen pystynyt keskittymään hyvin.

Koen olevani paljon kypsempi oppimaan ja omaksumaan asioita kuin edellisen opiskelurupeamani aikaan (joskaan en vielä ole verkkokurssien fanaattisin fani).

Opiskeluni synnyttämistä oivalluksista tähän mennessä viisain on, että kaikkein tärkein opitaan olematta tietokoneen äärellä. Nykyään vauhkotaan datan merkityksestä uutena öljynä, mutta öljykin on vain mustaa limaista litkua, ellei sitä ensin jalosteta. Juuri tätä datan jalostumista tiedoksi tapahtuu vaikkapa juoksulenkillä ja lopulta se vain jäsentyy kokonaisuudeksi itse kirjoitusprosessin aikana. Sen synnyttämä tunne on voimakas. Se on tunne oppimisesta.

Oppimisessa on myös hullunkurisia piirteitä sillä toisinaan muun muassa kiistelen semantiikasta itseni kanssa. Esimerkiksi puhuttaessa pirullisista ongelmista, oli houkutuseni käyttää jotain hyvin paljon voimakkaampaa ilmaisua (olisi mielenkiintoista kuulla ohjaajan näkemys asiasta). Ulkoisista haasteista olen suurimmaksi havainnut hivenen yllättäen viittaussäännöt, jotka ovat kuin viidakon lait (tähän sopisi myös voimakkaampi ilmaisu): Jokaisella oppilaitoksella on omansa ja esimerkiksi Metropolian verkkosivuilta löytyvillä ohjeilla jää lähdeluettelo suhteellisen sisältököyhäksi (Metropolia 2014).

Opinnäytetyöni aiheen osalta koin aluksi epätoivoa kokonaisuuden tuntuessa suurelta ja sekavalta. Aloitettuani olen kuitenkin saanut prosessin jäsentymään selkeäksi ja kokonaisuuden hahmotettavaksi. Lisäksi tekemistäni ohjaa konkreettinen tavoite, joka huippu-urheilijamaisissa mielikuvaharjoitteissani siintää edessäni: juhlat. Haluan juhlat, sillä onko parempaa kuin juhlia oppimista aikana, jolloin puoli maailmaa uskoo kovaäänisimpien olevan viisaimpia?

4. Tutkimus

“Kaiken viisauden alku on tosiasiain tunnustaminen” – J.K. Paasikivi

(Rautio 1998, 182)

4.1 Tutkimuksen vaiheet

Kohtaanto-ongelma on käsitteenä jokseenkin abstrakti, joten ensimmäisenä tulee selvittää mitä se tarkoittaa Oikotien (ja opinnäytetyöni) viitekehyksessä ja miten se palvelun käyttäjille ilmenee. Tämä luonnollisesti vaatii tutkimusta, josta lopputuloksena saadaan dataa. Tämä data tulee puolestaan jalostaa muotoiluprosessia palvelevaan, käyttökelpoiseen ja visuaaliseen formaattiin. Lopulta tämän jalostetun tiedon perusteella toteutetaan ideointi, prototyypit ja validaatio. Vasta tämän prosessin jälkeen pystytään vastaamaan keskeiseen tutkimuskysymykseen: Kuinka lieventää ICT-ala kohtaanto-ongelmaa Oikotiellä kustannustehokkaasti?

Työnhakijoiden tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena ja kohdennetaan ICT-alan ammattilaisille Oikotien verkkopalvelussa. Kysely on luonteeltaan kvantitatiivinen, jolla pyritään saamaan mahdollisimman edustava otanta nykyisen tilanteen kartoittamiseksi. Työnantajien vastauksia tutkimusongelmiin selvitetään puolestaan haastatteluina valikoiduista PK-seudun ICT-alan rekrytoijista. Muita tutkimusmuotoja, kuten esimerkiksi kilpailija-analyysia, on kohtaanto-ongelman pirullisesta luonteesta johtuen hankala soveltaa ainakaan suoraan Oikotien kohdalla.

Vertailen tutkimustuloksiani muihin vastaaviin tutkimuksiin ja lisäksi viittaan tietyissä tapauksissa myös erillisiin tutkimuslähteisiin, esimerkiksi palvelusta saatavaan analytiikkadataan yms.

4.1.1 Google Meet ja Miro tutkimuksen tukena

Tavallisesti palvelumuotoilijan perusvarusteisiin kuuluu tarralappuja (post-it), valkotaulu, tusseja, mahdollisesti skenaarioihin liittyviä paperimalleja jne. Normaali arki on kuitenkin Covid19-pandemian aikana käytännössä pyörinyt virtuaalisessa ympäristössä jo yli vuoden, joten se on tehnyt niistä koko lailla hyödyttömiä. Onneksi tähän tilanteeseen on kehitetty digitaalisia apuvälineitä.

Videoneuvottelutyökaluja tarjoaa moni palvelu ilmaiseksi käyttöön ja niiden suhteen olen päätenyt hyödyntämään Google Meetiä. Tämä siksi, että se on työnantajallani käytössä yrityslicenssillä ja palvelu on myös kehittynyt harppauksin pandemian aikana.

Toinen apuväline, jota olen hyödyntänyt merkittävästi, on Miro. Palvelu on käytännössä digitaalinen valkotaulu, johon voi muodostaa erilaisten valmiiden mallipohjien avulla esimerkiksi asiakaspolkua, lähisuhdekaavioita yms. tai tallentaa vapaamuotoisesti tutkimuksen muistiinpanoja ja lähdemateriaalia. Palvelussa näitä eri kanvaaseja voi jakaa muille osapuolille, jolloin esimerkiksi videoneuvottelun aikana voi järjestää yhteisiä, täysin digitaalisia työpajoja.

Eräs piirre digitaalisessa ympäristössä kuitenkin on, joka vaikuttaa suoraan opinnäytetyöhöni: kerronnan kuvittamiseen ei voi hyödyntää valokuvamateriaalia esimerkiksi työpajoista. Kuvakaappaus Miron kanvaasista ei lopulta ole sama kuin kuva oikeasta valkotaulusta tarralappuineen ja niiden ympärille kerääntyneine osallistujineen. Tästä syystä en niitä opinnäytetyössäni hyödynnäkään.

4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on yksi suosituimmista tiedonhankintamenetelmistä ja erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan kerätä laaja tutkimusaineisto suhteellisen nopeasti (Moilanen, Ojasalo, ja Ritalahti 2014, 121). Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen kautta. Ilmiö puolestaan määritellään tavoitteiden perusteella. Opinnäytetyössäni tutkittava ilmiö on ICT-alan kohtaanto-ongelma Oikotiellä ja tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään mitkä tekijät työnhakijoiden ja työnantajien välillä eivät kohtaa. Kyselytutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat ICT-alan ammattilaiset. Tätä tutkimuksen kohdetta kutsutaan määrällisessä tutkimuksessa havaintoyksiköksi. (Moilanen ym. 2014, 121–22)

4.2.1 Kyselytutkimuksen soveltaminen opinnäytetyössä

Pyrin tutkimuksessa yksinkertaiseen satunnaisotantaan, sillä se on tilastollisesti vahvin menetelmä (Moilanen ym. 2014, 124). Perusjoukon havaintoyksikkönä tutkimuksessani toimii ICT-alan ammattilaiset ja otantakehikkona käytän Oikotien käyttäjiä. Oikotien analytiikkadatan (2021) mukaan vuoden 2020 aikana ICT-alan tehtävistä kiinnostuneiden työnhakijoiden määrä oli n. 240 000, jolloin sähköisellä kyselyllä todennäköisesti tavoittaa tutkimuksen kannalta riittävän määrän vastaajia suhteellisen tehokkaasti.

Sähköisissä kyselyissä voi piillä vaara aineiston edustavuuden ja yleistettävyyden suhteen, sillä vastaajia ei rekisteröidä ja verifioida, mutta en usko tämän tuottavan vääristymää; kyselyyn ohjataan Oikotien

palvelusta ja kohdennetaan nimenomaisesti ICT-alan ammattilaisille (Moilanen ym. 2014, 129). Ongelmaksi muodostuu pikeminkin ennustettavuuden puute, ts. kuinka moni mahdollisesti vastaa kyselyyn, jolloin tavoitellun otoksen koon määrittely etukäteen on aavistuksen haastavaa. Joka tapauksessa tavoitteenani on saada yli 100 vastausta, jolloin 95 % luotettavuustasolla tämä tarkoittaisi 10 % virhemarginaalia (Moilanen ym. 2014, 125). Virhemarginaali voi kuulostaa suurelta, mutta kysymyksessä ei kuitenkaan ole tieteellinen tutkimus, jolloin suurempi tarkkuus olisi merkittävämpi kriteeri onnistuneen lopputuloksen kannalta. Mikäli kyselytutkimus osoittautuu otokseltaan huomattavan puutteelliseksi, tulee pohtia vaihtoehtoisia tiedonkeruumenetelmiä.

Hyvän kyselytutkimuksen anatomiaan kuuluu suhteellisen napakka rakenne, jossa kysymykset ovat yksiselitteisiä, relevantteja ja lyhyitä, sekä mukana on selkeä saate, josta selviää mistä on kysymys. Vastaaminen kestää korkeintaan 20 minuuttia. (Moilanen ym. 2014, 131,133).

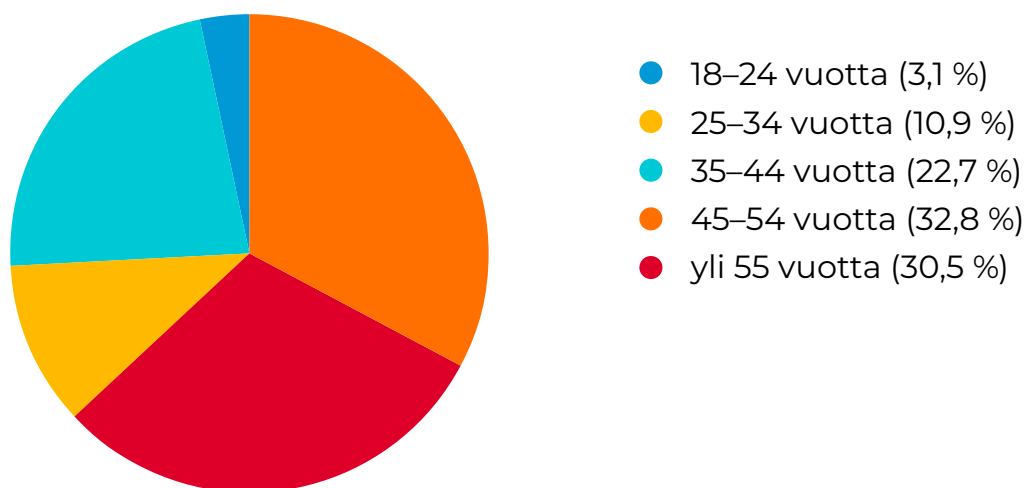
Kyselytutkimukseni lähtökohtana on se, ettei tutkimukselle ole vankkaa aiempaa tietopohjaa, joka toimisi pohjana muotoiluprosessin tutkimusosuudelle. Esimerkiksi työnantajien haastatteluja on hankala toteuttaa ymmärtämättä ensin työnhakijoiden tilannetta. Tutkimuksen sisältö rakentuu jo Oikotien työpaikkailmoituksessa oleviin tietoihin ja ominaisuuksiin, kuten tehtävänkuvaus ja tiedot työnantajasta. Tutkimus pohjautuu myös eri palveluiden suosioon, ts. mitä eri kanavia työnhakija käyttää etsiessään työpaikkoja, sekä abstraktimpien asioiden tutkimiseen; mitkä ovat tärkeimpiä asioita työssä. Lisäksi vastaaja voi halutessaan antaa vapaata palautetta aiheesta tai tarkentaa vastauksiaan.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan Google Forms -kyselynä. Schibstedillä on käytössään lisenssi Googlen työkalujen (docs, sheets, yms.) korporaatioversio, jolloin mm. tietoturva-asiat ovat sen puolesta kunnossa. GDPR:n (General Data Protection Regulation, yleinen tietosuoja-asetus) osalta mainittavaa on se, etten tule keräämään minkäänlaisia henkilötietoja kyselyn yhteydessä, vaan kaikki tieto käsitellään anonyymina. Ohjaus kyselyyn toteutetaan Qualaroo-nimisellä työkalulla ja kohdistetaan ICT-alan ammattilaisille.

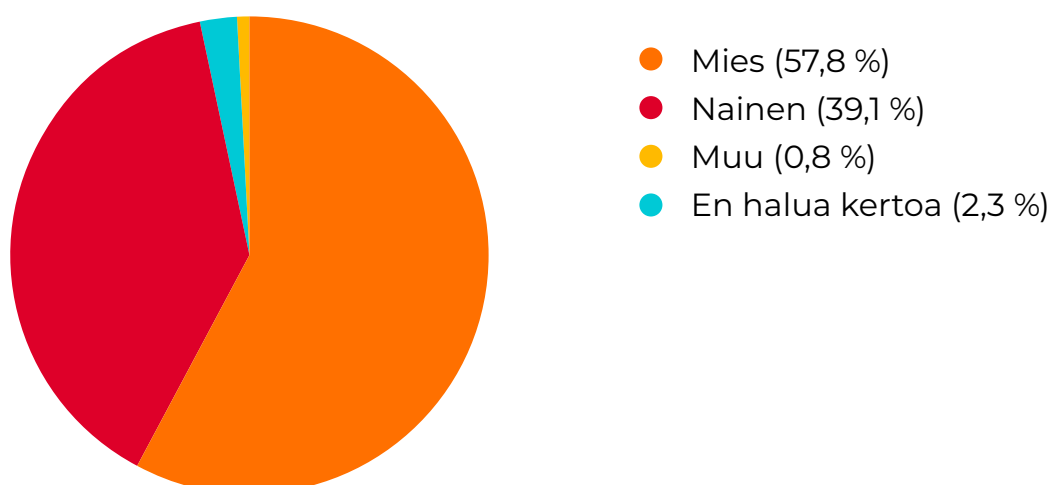
Kyselytutkimukseen tuli yhteensä huhtikuussa 2021 yhteensä 128 vastausta, jolloin virhemarginaalin voidaan todeta olevan aiemman laskelman mukaan 10 %.

Tutkimukseen vastanneiden demografia:

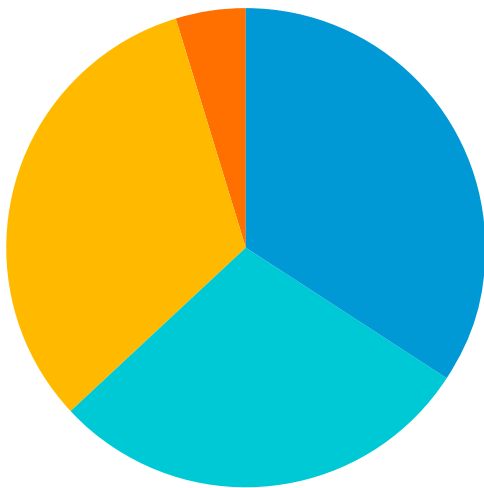
Ikä



Sukupuoli



Työtilanne



- Työtön työnhakija (34,4 %)
- Työssäkäyvä, etsin aktiivisesti töitä (28,9 %)
- Työssäkäyvä, en etsi aktiivisesti töitä (32 %)
- Opiskelija (4,7 %)

Kuinka usein käytät Oikotie Työpaikkoja



- Päivittäin (10,2 %)
- Viikottain (36,7 %)
- Harvemmin kuin kerran viikossa (20,3 %)
- Satunnaisesti (32,8 %)

Suosituimmat työnhakupalvelut vastaajien keskuudessa olivat Oikotien lisäksi LinkedIn (64,1 %), TE-palvelut (50 %), Duunitori (48,4 %), Monster (45,3 %), Omat verkostot (31,3 %) ja sosiaalinen media (27,3 %). Valtaosa oli etsimässä asiantuntijajaitioita (63,3 %) ja lisäksi haettiin myös johtajan (13,3 %) ja esimiehen (8,6 %) tehtäviä.

Merkittävimmät liikenteenlähteet palveluun kyselyn mukaan olivat:

1. Suora liikenne palvelun etusivulle (43,8 %)
2. Mainonnan kautta (18 %)
3. Googlen tai muun hakukoneen kautta (13,3 %)
4. Oikotien ilmoitusvahdista (11,7 %)

Tutkimuksen suurimmat vastaajaryhmät olivat ikäjakaumaltaan 25:stä ikävuodesta ylöspäin, joten vertailen näiden ryhmien vastauksia keskenään (18–24-vuotiaat eivät olleet kyselyssä tilastollisesti erityisen merkittävä ryhmä). Lisäksi vertaan näitä muihin, jo aiemmin mainittuihin tutkimuksiin.

Tärkeimmäksi kriteeriksi työpaikkaa valittaessa nousi kaikissa lähes kaikissa ikäryhmissä palkka. Poikkeuksena oli yli 55-vuotiaat, joille tärkeintä oli työpaikan sijainti (64 % vastaajista) ja vasta toisena palkka (56 % vastaajista). ManpowerGroupin ”Ratkaisuja osaajapulaan” -tutkimuksen (2020, 4–5) mukaan palkka on yleisesti eniten houkutteleva tekijä työntekijöille kaikissa ikäryhmissä, joten tämä on kiinnostava poikkeus kokonaisuudessa. Toki itse niputin kaikki yli 55-vuotiaat samaksi ryhmäksi, kun ManpowerGroupin tutkimuksessa ne olivat jaoteltu kahteen eri ryhmään (55–64-vuotiaat ja yli 65-vuotiaat), mutta en usko tämän selittävän eroa.

Merkittävimmät asiat työpaikkaa valittaessa

25–34-vuotiaat

Palkka

Työpaikan sijainti

Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta

35–44-vuotiaat

Palkka

Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta

Työn joustavuus

45–54-vuotiaat

Palkka

Työn joustavuus

Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta

Yli 55-vuotiaat

Työpaikan sijainti

Palkka

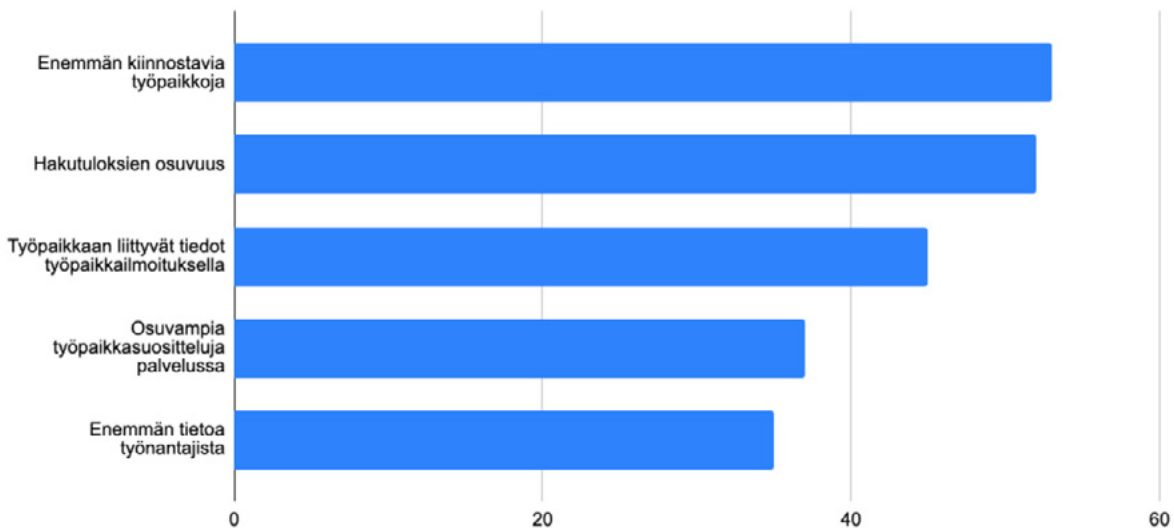
Merkityksellinen työ



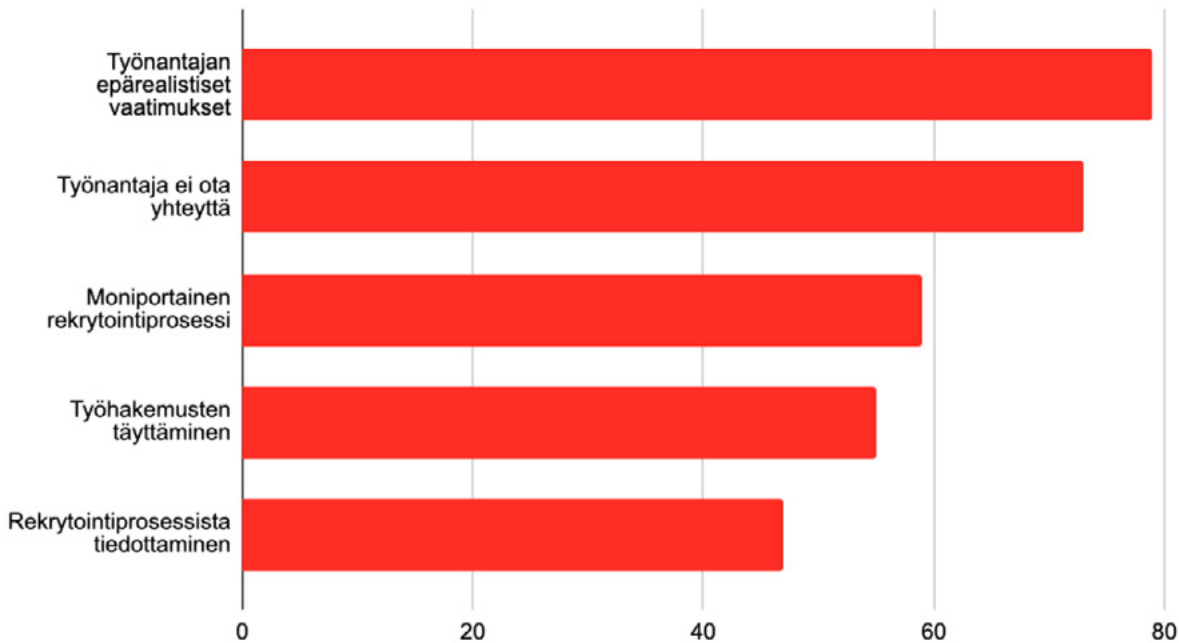
Koko tutkimusaineiston viisi tärkeintä seikkaa työpaikkaa valittaessa

Huomionarvoista on se, että kysyttäessä kuinka hyvin nämä tiedot löytyvät Oikotien työpaikkailmoituksilta, lähes puolet vastasivat melko huonosti tai sitä huonommin (asteikolla 1–6, jossa 1 on erittäin huonosti ja 6 erittäin hyvin). Lähes sama tulos oli myös väittämään “Oikotieltä löytyy riittävästi kiinnostavia työpaikkailmoituksia”. Tästä huolimatta, yli 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että Oikotien työpaikkailmoitukset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä ja että Oikotie Työpaikkojen palvelua on helppo käyttää.

Oikotien merkittävimmät kehityskohteet kyselyn mukaan



Vaivalloisimmat ja turhauttavimmat tekijät työnhaussa



Avoimet vastaukset

Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa korostui myös kommentit palkkatiedon puuttumisesta työpaikkailmoituksissa. Sijaintitiedon lisäksi toivottiin myös tietoa, onko työtehtävää mahdollisuus suorittaa täysin etänä. Ilmoitusten sisältöjen osalta toivottiin selkeyttä mm. tehtäväkuvaukseen, esim. titteli ei välttämättä kuvaa työtehtävää riittävän hyvin ja myös tieto työnantajasta koettiin arvokkaaksi. Itse palvelua koskien toivottiin parempia hakuosumia ja enemmän kiinnostavia ilmoituksia.

Yksittäisenä nostona kommenttien joukosta poimin seuraavan: *“Usein hakemuksissa kuvataan halutun työnhakijan ominaisuuksia, toivoisin enemmän kuvauksia haetun työympäristön kuvauksesta.”*

4.2.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Palkka on tärkeä, mutta harva organisaatio sitä työpaikkailmoituksella kertoo.

Syyt tähän eivät käy ilmi tutkimuksesta ja niitä varmasti tulee etsiä työnantajien suunnalta.

Joustotyö ja työpaikan sijainti ovat selkeästi tutkimuksen mukaan myös ”kuuma peruna”, ja valtaosa suomalaisista pitääkin tärkeänä mahdollisuutta tehdä työnsä itselleen parhaiten sopivalla tavalla (CGI 2020, 51). Kyselytutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, ettei tämä kuitenkaan aina täysin välity työnhakijoille työpaikkailmoituksissa. Tällaisten olennaisien tietojen puute työpaikkailmoituksessa voi juontaa juurensa perinteiseen ajattelutapaan: työnantaja tarjoilee töitä, joita sitten työnhakijat hakevat (Oikotie Työpaikat ja Marketing Clinic 2019, 28). Kohtaanto-ongelmassa, eli tässä tapauksessa haastavissa rekrytoinneissa asetelma tulisi kääntää juuri toisinpäin, ja tästä syystä työnhakijalle tarjottavaa tietoa ei saisi ylenkatsoa tai pimitää. Työnantajakuvan kehittämiseen ei ole tarkoitus suoraan ottaa kantaa tämän projektin tiimoilla, mutta työnhakijalle olennaisen tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen löytyy varmasti ratkaisuja, joiden avulla työpaikkailmoituksen laatua voidaan parantaa.

Henkilökohtainen kehittyminen koettiin tärkeäksi tekijäksi. Näin myös ManpowerGroupin tutkimuksessa, jossa mainitaan tämän tarkoittavan mm. uusien taitojen hyödyntämistä uusissa tehtävissä, vaativaa ajatustyötä, työssä oppimista, mahdollisuuksien venyttämistä yms. Työntekijät siis tiedostavat nykyisen työelämän nopeasti muuttuvat vaatimukset, mutta toisaalta haluavat myös vaihtelua ja riittäviä haasteita. (Emt. 2020, 8) Tämä ei kuitenkaan aina toteudu käytännössä – vaikka oppimisen kulttuurista puhutaan paljon,

ei oppimiselle välttämättä järjestetä kuitenkaan systemaattisesti aikaa tai rahallista panostusta organisaatioissa (CGI 2020, 39).

Myös työn merkityksellisyys nousi yhtenä tärkeänä tekijänä työnhakijoille. Tämä on kiinnostavaa, sillä kyseessä on verrattain abstrakti ja subjektiivinen termi - se mikä toiselle on merkityksellistä, voi olla toiselle täysin yhdentekevää. Oikotien teettämän ”Suuri suomalainen työn merkitys” -tutkimuksen (2019, 7) mukaan 36 % työntekijöistä ei osaa spontaanisti määritellä mikä heille tekee työstä merkityksellistä. Kyseisen tutkimuksen mukaan merkityksellisyys on kuitenkin valtaosalle merkittävä tekijä työpaikkaa valittaessa. Tätä väitettä tukee myös organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaan näkemys siitä, että työn merkityksellisyys saattaa tulevaisuudessa olla jopa uusi megatrendi (Riihimäki 2019). Merkityksellisyyden osoittaminen työntekijöille on myös osaltaan keskeisessä roolissa. Jos tähän teemaan liittyviä uusia tehtäviä tulee organisaatiossa vain ”ylhäältä annettuna”, ne saattavat näyttäytyä työntekijöille ainoastaan ylimääräisenä rasitteena (CGI 2020, 17).

Päätelmiä:

- Rekrytointiprosessin tulisi olla hahmotettavissa jo ilmoituksella
- Työn joustavuudesta kertominen on tärkeää
- Työpaikan sijainti on työpaikan valinnassa merkittävä tekijä
- Työntekijät haluavat tietää työnantajasta ja työpaikasta nykyistä enemmän

Avoimia kysymyksiä:

- Miksi palkkatietoa ei ole valtaosassa ilmoituksia?
- Miten parantaa kiinnostavien työpaikkojen löydettävyyttä
- Miten työnantajat tuovat työn merkityksellisyyttä ilmi rekrytoinneissaan?
- Miten työnantajat tuovat ilmi kehittymis- ja oppimismahdollisuudet organisaatiossaan?

4.3 Haastattelu

Haastattelu on kehittämistyön eräs käytetyimmistä menetelmistä. Luonteeltaan haastattelut ovat laadullisia tutkimuksia (poislukien esimerkiksi gallupit), ja ne ovat siis toimivia, kun tutkimukseen kaivataan syventävää tietoa. Haastattelujen tukena on kuitenkin hyvä käyttää lisäksi muita tutkimusmetodeja, ja opinnäytetyössäni pyrin yhdistelemään monenlaista tietoa useasta eri lähteestä koko muotoiluprosessin ajan. (Moilanen ym. 2014, 106)

4.3.1 Haastattelun soveltaminen opinnäytetyössä

Pyrin haastatteluissa ymmärtämään paremmin organisaatioiden prosesseja ja haasteita ICT-alan rekrytointien suhteen. Lisäksi etsin vastauksia muun muassa palkka-avoimuuteen liittyviin kysymyksiin, työnantajamielikuvan rakentamiseen ja organisaatioiden kohtaantoa koskeviin, mahdollisesti olemassa oleviin ratkaisumalleihin. Kysymykset koskevat siis rekrytointiprosessia osin abstraktilla tasolla ja vaikka ratkaisua etsitään

Oikotien viitekehyksessä, se ei toimi haastattelujen kontekstina. Toki näin voi olla myöhemmässä vaiheessa (esimerkiksi prototyyppiä validoitaessa), mutta ei kuitenkaan vielä prosessin varsinaisessa tutkimusosuudessa. Menetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun, joka on malliltaan puolistrukturoitu, jolloin kysymysten asettelu ja järjestys voivat vaihdella haastattelun aikana (Moilanen ym. 2014, 108).

Tämä siksi, että puolistrukturoitu malli soveltuu hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksien tulkitsemiseen, sekä teeman (kohtaanto-ongelma) merkitystä tutkittaessa työnantajien näkökulmasta (Moilanen ym. 2014, 109).

Tulen haastattelemaan erikokoisten organisaatioiden rekrytinnista vastaavia henkilöitä yksilöhaastatteluina Google Meet -soveluksen välityksellä. Haastattelut videoidaan, mikäli tämä haastateltavalle sopii, jotta niihin voidaan palata myöhemmin analyysivaiheessa. Lopuksi data anonymisoidaan sekä haastateltavan että hänen edustamansa organisaation osalta, ja tallennettu haastattelumateriaali tuhoetaan.

Haastattelun tutkimukseeni kolmea eri työnantajaa, joilla kaikilla oli ICT-toimialalla toisistaan poikkeava profiili. Ensimmäinen organisaatio tarjoaa asiakkailleen ICT-infopalveluita ja oli rekrytointien määrällä mitattuna selvästi kolmikon suurin: noin 100 tech-rekrytointia vuodessa. Toinen työnantaja kehittää ja tarjoaa palveluja suoraan loppukäyttäjille. Tech-rekrytointeja toteutetaan vuositason n. 20 kpl. Kolmantena haastattelin ICT-palveluja konsultointina tarjoavaa organisaatiota, jossa rekrytointien määrä on ollut keskimäärin 5–7 vuodessa, mutta kysynnän kasvettua tavoitteena on kaksinkertaistaa määrä. Kaikilla haastatelluilla on toimipiste PK-seudulla.

4.3.2 Työnantajien haastattelujen tulokset ja yhteenveto

Purin tallennetut haastattelut ja jäsentelin vastaukset lähisuhteikaavion (affinity diagram) muotoon. En erittele yksityiskohtaisia vastauksia tutkimusosiossa, sillä niitä on tarkoitus hyödyntää ainoastaan ideointivaiheessa muun tutkimustiedon lisäksi. Käyn kuitenkin läpi muutamia yleisiä teemoja, jotka nousivat esiin haastatteluissa.

1. Rekrytointi on fragmentoitunutta ja rekrytointiin käytettävät resurssit rajalliset.

ICT-ammattilaisten rekrytointiin ei ole olemassa vain yhtä toimivaa kanavaa, vaan rekrytointia toteutetaan hajautetusti. Kokemuksia oli muun muassa sosiaalisessa mediassa markkinoinnista, perinteisestä rekrytointi-ilmoittelusta sekä suorahausta, mutta yhteinen näkemys oli, että vain yhdellä ratkaisulla ei tavoita tarpeeksi työnhakijoita. LinkedIniä kehitettiin yksittäisenä kanavana, mutta toisaalta eräs haastatelluista mainitsi, ettei esimerkiksi jonkin niche-tekniikan osaajilla välttämättä ole edes profiilia kyseisessä palvelussa, jolloin headhunterienkin on heitä vaikea löytää.

Vaikka ICT-alan rekrytointien kerrottiin olevan haastavia erikoisosaamisesta riippumatta, koettiin sen olevan erityisesti ohjelmistopuolen ongelma. Erityisenä haasteena pidettiin enemmän kokemusta vaativien positioiden rekrytointeja, esim. ohjelmistoarkkitehdit ja back-end-kehittäjät, joskaan kokemus ei ollut haastatelluille myöskään määräävä tekijä, mikäli työnhakija omaksuu helposti uusia asioita ja teknologioita.

2. Rekrytointiprosesseissa on eroja

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatioiden rekrytointiprosesseista löytyy merkittäviäkin eroja toisiinsa nähden. Eräällä organisaatiolla saattoi olla neljä eri haastattelua, kun taas toisessa pyrittiin olemaan tehokkaita ja suoriutumaan haastatteluprosessista enintään kahdella haastattelulla. Haastattelujen lisäksi hakuprosessissa saattoi olla mukana myös jokin tehtävä rekrytoinnin luonteesta riippuen. Myös hakijakokemusta rekrytointiprosessin kehittämiseen kerättiin vaihtelevasti. Yhteistä oli kuitenkin se, ettei rerytointiprosesseja tehdä näkyväksi työnhakijalle työpaikkailmoituksella.

Viestinnän suhteen organisaatioissa toimittiin suhteellisen koordinoitusti. Rekrytoinnissa jatkoon päässeille yhteydenpito tapahtuu pääasiassa puhelimitse, muille joko sähköpostilla tai yrityksen ATS-järjestelmän (applicant tracking system) kautta. Viestinnästä vastaa etupäässä HR-manageri, mutta vastuuta jaetaan tarvittaessa myös rekrytoivan esihenkilön kanssa. Eräissä organisaatioissa hakijoille pyritään kertomaan hylkäyksen syyt, jolloin palautteen annosta muodostuu enemmän dialogia. Huonoimmaksi viestinnän muodoksi mainittiin täysi radiohiljaisuus – vaikka rekrytointiprosessissa olisi viivytyksiä, tulisi hakijoihin olla yhteydessä, vaikka ihan vain tekstiviestillä.

3. Palkka-avoimuus ei toteudu rekrytoinneissa

Haastatelluilla oli eri näkemyksiä palkka-avoimuuden toteuttamiseen rekrytointien yhteydessä. Joissain tapauksissa oli pyrkimyksenä luoda palkkausperiaatteista läpinäkyvämpiä, mutta toisaalta palkka-avoimuuden ei myöskään koettu välttämättä lisäävän työtyytyväisyyttä. Eniten epävarmuutta liittyi mahdollisiin sisäisiin ristiriitoihin, joita palkka-avoimuus voisi organisaatiossa synnyttää. Myös yrityksen maturiteetti koettiin palkka-avoimutta määrittäväksi tekijäksi, sillä esimerkiksi start-up-yrityksissä palkka-avoimuuden toteuttamista pidettiin yksinkertaisempänä kuin pidempään toiminnassa olleilla organisaatioilla.

4. Työnantajamielikuva luo kilpailuetua

Hyvän työnantajamielikuvan määriteltiin muodostuvan työyhteisöstä, tuotteista, arvoista ja kulttuurista, eikä niinkään vaikkapa ulkoisista lähtökohdista, kuten tietynlaiset toimitilat jne. Myös työn merkityksellisyyden koettiin olevan olennainen osa työnantajamielikuvaa, mutta merkityksellisyys koettiin myös työnantajalle hankalaksi kehityksen lähtökohdaksi sen subjektiivisen luonteen vuoksi.

Työnantajamielikuvan kehittäminen koettiin yksimielisesti tärkeäksi osaksi nykypäivän rekrytointia, joskin käytännön toteutuksissa asian suhteen oltiin kuitenkin hyvin eri vaiheissa. Osaltaan tämä on resurssikysymys, sillä kehittäminen jää monesti rekrytoinnista vastaavan henkilön vastuulle, jolloin esimerkiksi hallinnolliset tehtävät saattavat nousta prioriteeteissa työnantajamielikuvan kehittämistä korkeammalle.

5. Rekrytoitaessa tärkeintä on olla konkreettinen, mutta työnantajana joustava

Työntekijän roolin määrittely etukäteen koettiin ensiarvoiseksi rekrytointiprosessissa – erään haastateltavan mukaan jopa kaikkein tärkeimmäksi vaiheeksi. Vaikka rekrytoinnista organisaatiossa vastaisikin tietty henkilö, roolin määrittelyn kerrottiin poikkeuksetta toteutettavaksi yhteistyössä rekrytoitavan esimiehen sekä tiimin kanssa. Hyvin määrittelystä tehtävänkuvauksesta työnhakija pystyy muodostamaan selkeän kokonaiskuvan ja konkreettialla koettiin erään haastateltavan mukaan olevan jopa suora korrelaatio työhakemusten laatuun.

Etätyötä pidettiin haastateltujen organisaatioiden keskuudessa itsestäänselvytytenä, mutta se ei aina ole 100-prosenttisesti mahdollista (pl. korona-aika) johtuen esimerkiksi asiakkaan tietoturvaratkaisuista yms. Näin ollen rekrytoitaessa haluttiin mieluummin puhua joustotyöstä, ja sitä myös mainostetaan työpaikkailmoituksissa. Erään haastateltavan mukaan paikkariippumattomuus ei myöskään välttämättä paranna työssä viihtymistä, vaikka itseohjautuvuus asiantuntijatehtävissä onkin tärkeää.

6. Työssä kannustetaan kehittymään, mutta mahdollisuudet tähän ovat vaihtelevia

Uuden oppimiseen ja työssä kehittymiseen kannustetaan kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa. Tämä tuodaan ylätasolla esiin, mutta aihetta ei eritellä ilmoituksella. Yksi haastatelluista mainitsi, että aiheesta kerrotaan syvällisemmin vasta haastattelussa. Eräänä mainintana oli myös, että vaikka kehittymistä ja oppimista arvostetaan, ei siihen ole organisaatiolla olemassa mitään erityisiä, suunniteltuja polkuja. Se, ettei asiaa välttämättä esitellä kovin yksityiskohtaisesti, muodostaa ristiriidan, sillä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet nousivat työhaakijoiden keskuudessa merkittävään rooliin työpaikkaa valittaessa (kappale 4.2.1).

4.4 Avoimien työpaikkailmoitusten analysointi

Halusin sisällyttää tutkimukseeni myös Oikotieellä julkaistujen ilmoitusten analysoinnin, jotta haastattelujen ja kyselytutkimuksen vastauksia voidaan vertailla kyseistä tietoa vasten. Aineistoksi valitsin sattumanvaraisesti kymmenen eri ICT-alan työpaikkailmoitusta. Työnantajista osa on julkisella puolella toimivia, osa yksityisiä ja osa konsulttimallilla toimivia alihankintayrityksiä. Tavoitteenani on selvittää, kuinka yhdenmukaisia eri organisaatioiden työpaikkailmoitukset ovat, mistä ne koostuvat ja miten aiemmissa tutkimuksen vaiheissa merkittäviksi tunnistetut teemat tuodaan ilmoituksissa esille.

4.4.1 Dokumentti-analyysi ja sen soveltaminen opinnäytetyössä

Menetelmänä dokumenttianalyysi muistuttaa hyvin pitkälti haastattelujen tulosten analysointia. Siinä pyritään muodostamaan suuresta tietomäärästä tiivis ja informaatioarvoltaan korkea kokonaisuus (Moilanen ym. 2014, 136). Analysoitavana aineistona voidaan käyttää esimerkiksi aiemmin mainittuja haastattelujen litterointeja tai vaikkapa verkkosivuja kuten omassa tutkimuksessani.

Lähdeaineistoa voidaan analysoida joko sisällöllisesti (tunnistetaan merkityksiä tekstistä) tai sisältöerittelyllä, jolloin sisältöä pyritään kuvaamaan määrällisesti (Moilanen ym. 2014, 137). Omassa tutkimuksessani käytän molempia keinoja, sillä pyrin analysoimaan tiettyjä toistuvuuksia, esimerkiksi palkkatiedon ilmoittamisen suhteen), mutta myös tulkitsemaan ilmoituksia niiden sisältöjen kautta.

Dokumenttianalyysissa valmisteltu aineisto, joka on esimerkiksi digitoitu käsiteltävään muotoon, ensin pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan. Aineistoa pelkistämällä pyritään karsimaan havaintojen määrää ja löytämään siitä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Tämä synnyttää myös uutta tietoa, jota esimerkiksi yhdestä lähdeaineiston osasta ei käy ilmi. Abstrahoinnissa pyritään abstraktiin ilmaisuun, jolloin aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tuloksissa esitellään lopuksi esimerkiksi aineistosta muodostettu malli tai teemat. (Moilanen ym. 2014, 139–40)

Tutkimuksessani pyrin selvittämään:

- Miten palkkatieto tuodaan ilmoituksissa ilmi?
- Miten työtehtävän vaatimuksista kerrotaan?
- Onko joustotyöstä kuvausta?
- Kuinka tiimiä ja työyhteisöä kuvataan ilmoituksissa?
- Onko rekrytointiprosessi läpinäkyvä?
- Miten oppimis- ja kehittymismahdollisuudet käyvät ilmoituksesta ilmi?
- Millä tavoin organisaatiot pyrkivät tuomaan merkityksellisyyttä esiin ilmoituksissaan?

4.4.2 Oikotien työpaikkailmoitusten analyysin yhteenveto

1. Palkasta ei puhuta

Palkkatietoa saa ilmoituksista totisesti etsiä. Analysoidusta aineistosta vain yhdellä oli selkeästi palkkatieto esitettynä palkkahaarukan muodossa ja mukana oli myös palkkauksen perusteena toimiva palkkaluokitus.

Eräässä julkishallinnon organisaatiossa oli palkkatieto ilmoitettu sopimusalan muodossa, joka ei mielestäni kuitenkaan ole kovin hakijaystävällistä, koska työnhakija joutuu etsimään kyseisen tiedon muualta.

“Palkka on kaikkien alle 65-vuotiaiden, sekä naisten että miesten, mielestä tärkein houkutteleva tekijä tulla ja syy jäädä työpaikkaan.”

(ManpowerGroup 2020, 6)

Näiden lisäksi vain yhdessä ilmoituksessa oli sana “palkka” mainittu. Ylipäänsä organisaation eduista puhutaan ylimalkaisemmin verrattuna esimerkiksi tehtävän vaatimusten kuvauksiin. Kiinnostavana yksityiskohtana on, että organisaation teknologioita tai niihin liittyviä prosesseja (kehitys, testaus jne.) listataan rinnasteisina etuina esimerkiksi ravinto-, kulttuuri- ja terveydenhuoltoetuihin.

2. Työtehtävän vaatimukset listataan

Työtehtävien vaatimukset olivat aineistossa pääosin monipuolisesti kuvattu. Työnantajan hakijalle tarjoamat edut ovat usein kirjoitettu lausemuotoon ja vaatimukset puolestaan listataan ilmoituksella, mikä saa se aikaan hivenen kylmän vaikutelman.

Vaikka listat ovat toki hyviä silmäilyn kannalta ja ne rytmittävät ilmoitusta, voidaan niissäkin sortua liioitteluun: Eräällä tutkimusaineiston ilmoituksella oli kolmen kappaleen verran vaatimuksia ja toivomuksia työnhakijan taitojen suhteen. Ilmoituksen lopusta löytyi vain yksi lyhyt kappale, jossa kerrottiin työnantajan tarjoamista eduista. Lähes poikkeuksetta tutkitussa aineistossa vaatimuslistan yhteydessä oli kuitenkin lausemuotoinen tehtäväkuvaus, joka osaltaan täydentää ja rikastaa työtehtävän kokonaiskuvaa.

3. Joustotyön suhteen ollaan avoimia

Ilmoituksissa kerrotaan joustotyöstä pääasiassa avoimesti. Näin myös silloin, kun se ei olisi mahdollista. Joissain tehtävissä tämä listataan osaksi työnantajan etuja ja joissain tapauksissa kyseistä tietoa vielä täydennetään mahdollisuutena tasapainottaa työn ja yksityselämän suhdetta. Eräällä ilmoituksella oli myös maininta mahdollisuudesta rytmittää työnteko myös omien aikataulujen mukaan.

Puutteitakin löytyi, sillä kolme ilmoitusta oli vailla tätä tietoa täysin. Yhteistä näille ilmoituksille olikin se, että ne olivat rakenteeltaan enemmän aiemmin mainittujen vaatimuslistojen kaltaisia.

4. Työyhteisöä kuvataan monipuolisesti, rekrytointiprosessia ei

Työyhteisö rinnastettiin usein osaksi työnantajan tarjoamista eduista. Monista työnantajista huokui jopa tietynlainen vilpityn ylpeys yhteisöä kuvattaessa. Ilmiselvää toki on, ettei kukaan halua kertoa, vaikka työympäristö olisi kuormittava ja epäterve. Mukaan silti mahtui muutama yksilö, joissa esiintyivät rekrytoinnissa pienehkön inflaation kärsineet adjektiivit, kuten ”dynaaminen”, ”ketterä” ja ”innovatiivinen”, mutta enenevässä määrin korostetaan henkilöstön yhdenvertaisuutta ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista.

Sen sijaan rekrytointiprosesseja ei hakijalle avata kuin sen verran, mikä on pakollista (mahdolliset turvallisuusselvitykset tai huumausainetestaukset). Ainoastaan yhdessä ilmoituksessa kerrottiin prosessin etenemisestä sen ensimmäisen askeleen verran.

Samaisella ilmoituksella oli tosin varsin oivallisesti ilmoitettu, mitä rekrytoidulta odotetaan *ensimmäisen puolen vuoden aikana*. Tällöin välittyi vaikutelma, ettei hakijaa heitetä välittömästi ns. ”syvään päätyyn”, vaan taustalla on suunnitelmallinen perehdytysprosessi.

5. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet tuodaan esille vaihtelevasti

Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet oli vähintään mainintana valtaosalla ilmoituksista. Näistä kuitenkin vain kahdella oli eritelty miten oppimista tuetaan organisaatiossa. Useimmin aihe oli vain listattu osaksi etuja, esimerkiksi muotoon ”Tarjoamme kattavan koulutustarjonnan”, joka jättää vaikutelman, ettei tarjonta lopulta kenties olekaan aivan niin kattavaa. Työnantajan uramahdollisuudet tuotiin esille vain kolmessa ilmoituksessa, joista vain yksi avasi kattavammin näitä.

6. Merkityksellisyyttä luodaan vaikutusmahdollisuuksilla

Jotkin työnantajat lähestyvät merkityksellisyyttä esittelemällä käytössä olevia teknologioita ja työssä hyödynnettäviä prosesseja (teknologioita listattiin lisäksi tehtävänkuvauksessa/vaatumuksissakin). Kiinnostavat hankkeet ja työyhteisö tuotiin ilmi jollain tavalla kaikilla ilmoituksissa, mutta esimerkiksi projektien kuvauksia ei varsinaisesti avattu kuin yhdessä rekrytoinnissa. Tämä voi johtua toki myös osittain siitä, että rekrytointi kohdistuu hyvin spesifisesti organisaation toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen, mutta myös osa muista analysoiduista tehtävänkuvauksista olivat vastaavia, yhteen tiettyyn projektiin painottuvia.

Kuten aiemmin mainittua, ilmoituksissa esille nousi yksittäisen työntekijän tarpeiden huomioon ottaminen. Lisäksi omaan toimenkuvan ja organisaation prosessien kehitykseen vaikuttaminen olivat selkeästi kokonaisuus, joita haluttiin korostaa. Näiden lisäksi myös vaikutusmahdollisuudet muiden sidosryhmien elämään korostuivat. Eräässä ilmoituksessa oli myös nostettu esille omistajuus – työtä ei tehdä vain yhden projektin ajan, vaan työntekijä saa olla osallisena muovaamassa koko tuotteen elinkaarta ja strategiaa. Näiden lisäksi lähes kaikissa ilmoituksissa oli jollain tasolla avattu työyhteisön ketterän kehityksen prosesseja, mutta isommat työnantajat vaikuttivat korostavan rekrytoinneissaan ketteryyden vastapainona myös suuren organisaation tuomaa jatkuvuutta.

4.5 Koko tutkimusvaiheen yhteenveto ja seuraavat askeleet

Tutkimuksen tulokset eivät itsessään ole vielä käyttökelpoisia ideointia varten opinnäytetyössäni raporttoimallani tavalla, vaan nämä tulee jalostaa vielä kerran ”Sprint”-kirjan ohjeiden mukaan. Sprintissä tavoitteena on ensin vastata sen aikana esille nostettuihin kysymyksiin ja sitten muokata näistä vastauksista uudelleen kysymyksiä ”Kuinka voisimme..?” -muotoon (HMW, How might we..?) (Knapp ym. 2016, 57).

Tämä metodi voi vaikuttaa hieman nurinkuriselta, mutta esimerkkinä voisi käyttää vaikkapa palkkatiedon lisäämistä ilmoituksille:

Kysymys: Minkä tulee toteutua, jotta työnantajat olisivat halukkaita lisäämään palkkatiedon ilmoituksille?

Vastaus: Työnantajien tulee kokea saavansa tiedon julkaisusta hyötyä.

KV: Kuinka voisimme viestiä työnantajille palkkatiedon tuomasta lisäarvosta?

Tutkimusosuudessa nousi esille selkeitä teemoja, joihin ratkaisuja ideoimalla ja validoimalla voi etsiä vastauksia tutkimuskysymykseen. Esittelen kyseiset teemat, niihin liittyvät alakysymykset ja sprintin prosessit myöhemmin ideointivaihetta koskevassa osuudessa.

5. Heijasteet

Luku 2



J. K. Rowlingin teoksessa “Harry Potter ja Azkabanin vanki” (2002) Harrya piinaavat Ankeuttajat (dementors). Ankeuttajia kuvailaan haamumaisiksi, sieluja syöviksi loisiksi, jotka imevät kaiken hyvän ihmisistä, jolloin jäljelle jää vain tyhjä kuori (Rowling 2002, 91,105, 405). Muotoilijakin saattaa ajoittain törmätä ankeuttajiin tosielämässä, joskaan ne eivät ole aivan yhtä makaabereja kuin lähde-teoksessa.

“There’s a fine line between a rebel and a jerk”

(Knapp ym. 2016, 35)

Ankeuttajat ovat organisaatioissa tahoja, jotka tyrmäävät orastavat ideat ja tukahduttavat tiedonjanon jo ennen kuin ne ovat saaneet minkäänlaista konkreettista muotoa. Ankeuttajat vetoavat usein aiempiin kokemuksiin (kauan sitten toteutettuihin kokeiluihin tai ratkaisuihin, joista ei ole olemassa minkäänlaista dokumentaatiota) tai vähättelevät uusia tapoja ajatella (Nokian suhtautuminen Applen iPhoneen). Ankeuttajia ei tule sekoittaa kriitikoihin tai haastajiin, jotka pyrkivät toimillaan avaamaan uusia näkökulmia, joita muotoilija ei kenties innostukseltaan ole ymmärtänyt ottaa huomioon.

Pirullisia ongelmia käsiteltäessä ankeuttajien vakioargumentit eivät kuitenkaan päde muun muassa kahdesta, aiemmin mainitusta syystä: 1. Pirullisten ongelmien ratkaisut ovat aina uniikkeja 2. Tosielämässä ankeuttajatkin ovat ihmisiä, jotka usein syöttävät tutkimustiedon tulkintaan mukaan omia arvojaan, asenteitaan yms. jolloin ilman parempaa tutkimusta, ei tämä kokemuspohja ole kovin kestävä uutta suunniteltaessa. Lisäksi myös itse ongelman määrittelyn hankaluus ja tulokinnanvaraisuus on vielä oma muuttujansa tässä yhtälössä. Onneksi siinä missä Harry Potter torjui ankeuttajat loitsuilla, voi muotoilija turvautua uteliaisuuteen.

Opinnäytetyöni kohdalla ihmiset ympärilläni ovat toistaiseksi olleet varovaisen uteliaita ankeuttamisen sijaan. Kuitenkin, projektia leimaa voimakas epätietoisuuden tunne – kerääkö tutkimus riittävästi vastauksia, saanko kiireisiä asiakkaita haastateltaviksi, voiko tarvittavia työpajoja järjestää etäyhteydellä yms.? Myös raha on ikuinen kädenväännön aihe, ja opinnäytettä tehdessäni en oleta saavani kuin murto-osan normaaleista resursseista käyttööni. Onneksi “This is service design doing” -kirjassa on erinomaisia ohjeita pienellä budjetilla operointiin. Näissä kehoitetaan mm. määrittelemään tehdäänkö projekti oman oppimisen lähtökohdista, vai esimerkiksi vakuuttamaan jokin tietty taho organisaatiossa (Stickdorn ym. 2018, 359). Itse liikun näiden kahden välimaastossa, mutta painopiste on kuitenkin enemmän henkilökohtaisessa oppimisessa.

Teoreettinen viitekehys tuotti aluksi hivenen päänvaivaa. Erityisesti henkilökohtaisen oppimisen tutkimuksessa tämän määrittely on ollut liki mahdotonta, mutta kenties sen voisi todeta olevan sekoitus itsereflektiota ja keittiöpsykologiaa.

Olen selaillut esimerkkiä etsien muiden opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä, ja viitekehysten mallintamiseen löytyy jos jonkinlaista, toisinaan hyvinkin luovaa, variaatiota. Viitekehysten graafisista kuvaajista suosituin vaikuttaisi melko suppean empiirisen tutkimukseni mukaan olevan Vennin diagrammi. Tämäkään ei ole tuonut juuri helpotusta – lähinnä se muistuttaa vain kohtaamisesta Gwen Diagram -nimisen puhujan kanssa 2019 ACE! -seminaarissa. Hänen keynote-esityksensä aiheena oli “Cynicism Doesn’t Build Products” (Diagram 2019), josta voi kenties rakentaa huteran aasinsillan ajatukseen, että vaikka kohtaisi epätoivon tunteita opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, ei kannata silti kyynistyä.

6. Ideointi

“No man is an island, entire of itself”

(Donne 2007, 108)

Ideointi on muotoilussa useimmiten se vaihe, johon on suurin halu hypätä ensimmäisenä heti ongelman tunnistamisen jälkeen. Yksi syy tähän voi yksinkertaisesti olla se, että ideoita on hauska keksiä. Olen huomannut työssäni kuinka kollegat suorastaan hehkuvat ideoidensa loisteessa ja kuinka he mielessään näkevät kaikkein pirullisimmatkin ongelmat ratkaistuina. Koska ideoilla pyritään suoraan ongelmanratkaisuun (toisin kuin vaikkapa tutkimuksella), niille ikään kuin muodostuu arvo. Idea itsessään ei kuitenkaan itsessään ole arvokas tai arvoton, vaan se saattaa olla vain korkeintaan hyödyllinen (Stickdorn ym. 2018, 157).

Vaikka ideoilla ei itseisarvoa olekaan, ideointi on palvelumuotoilussa elintärkeässä roolissa ja onhan se toki hauskaakin. Ideointi ei kuitenkaan koskaan pääty yksittäiseen neronleimaukseen, vaan sitä tapahtuu muotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa ja ideoita möyhitään sekä mankeloidaan lukuisia kertoja ennen niiden lopullista implementointia (Stickdorn ym. 2018, 157).

6.1 Muotoilu-ajattelu, ideointi ja osallistaminen

Usein kuulee puhuttavan holistisesta ongelmanratkaisusta muodikkaasti “muotoilu-ajatteluna” (design thinking), jota halutaan levittää organisaation jokaiseen kolkkaan. Kyseinen termi ei kuitenkaan ole muodostunut viimeisimmän palvelumuotoilualueen seurauksena, sillä sen lanseerasi Bruce Archer jo 1960-luvulla alun perin muodossa “designerly way of thinking” (Vihma 2008, 135).

Itselläni ei ole tavoitteena kouluttaa koko organisaatiomme henkilöstöä palvelumuotoilijoiksi, mutta pyrin kuitenkin opinnäytetyöni puitteissa lisäämään tietoisuutta erilaisista palvelumuotoilun metodeista osana ongelmanratkaisua. Näistä yksi on juuri ideointi.

Ideointi – ja ennen kaikkea suuren ideamäärän tuottaminen – on oivallinen tapa kasvat-
taa ymmärrystä ongelman syvemmästä luonteesta. Se auttaa myös demokratisoimaan ideoita ja ohittamaan itsestäänselvytykset, jolloin ideat eivät ole enää “kädenlämpöisiä” ja vain yhden ryhmän jäsenen omaisuutta. Lisäksi juuri määrän korostaminen ideoinnissa madaltaa niiden tuottamisen kynnyksiä, sillä tällöin kaikki hyväksyvät sen, ettei jokainen idea voi olla täysin viimeistelty. Tämä myös helpottaa ideoiden hylkäämistä, sillä se on lähes yhtä tärkeää kuin ideointi itsessään. (Stickdorn ym. 2018, 158)



© Patricia Perkins/Unsplash

6.2 “Kuinka voisimme..?”

Esittelin sprintin “Kuinka voisimme..?” -metodia pintapuolisesti jo aiemmin, mutta tässä vaiheessa ideointiprosessia on viimein sen hyödyntämisen aika. Kyseinen prosessi on alun perin Procter & Gamblerin 1970-luvulla kehittämä, ja sen eteneminen on hyvin suoraviivaista: Jokainen ryhmän jäsen kirjoittaa vuorotellen oman “Kuinka voisimme..?” -lauseensa lapulle, jotka ryhmitellään/järjestellään ja joista lopulta valitaan kiinnostavimmat ideointia varten (Knapp ym. 2016, 73).

Olen suorittanut taustatutkimuksen itsenäisesti, joten minulla on paras kokonaiskuva aiheesta. Näin ollen päätin muodostaa Miro-palveluun tutkimuksesta nousseet keskeiset “Kuinka voisimme..?” -kysymykset sekä teemoittaa ne. Teemoja muodostui yhteensä kuusi:

- 1.** Palkka ja luontaisedut
- 2.** Rekrytointiprosessi
- 3.** Rekrytointikanavat ja markkinointi
- 4.** Merkityksellinen työ
- 5.** Joustotyö
- 6.** Työpaikkailmoituksen sisältö

Teemoihin muodostui keskimäärin neljä ”Kuinka voisimme..?” -kysymystä kuhunkin, joskin ne jakautuivat luonnollisesti hieman epätasaisesti. Näiden teemojen ympärille järjestin äänestyksen, jossa mukana oli henkilöitä muun muassa liiketoiminnasta, teknologiasta, tuoteorganisaatiosta sekä suunnittelusta. Näistä henkilöistä yksi oli aiemmin mainittu päättäjä, jolla oli enemmän äänivaltaa kuin muilla. Äänestyksessä nousi ideoinnin pohjaksi viisi kysymystä neljästä ryhmästä:

1. Rekrytointiprosessi: Kuinka voisimme helpottaa työnhakuprosessia?

2. Rekrytointikanavat ja

markkinointi: Kuinka voisimme tavoittaa passiiviset työnhakijat verkostojemme ulkopuolelta?

3. Rekrytointikanavat ja

markkinointi: Kuinka voisimme auttaa työnhakijaa saamaan parempia hakutuloksia?

4. Merkityksellinen työ: Kuinka voisimme ymmärtää paremmin, millaiset työpaikat ovat työnhakijoiden mielestä merkityksellisiä?

5. Joustotyö: Kuinka voisimme kannustaa työnantajia kertomaan monipuolisemmin työkuulttuuristaan?

Nämä kysymykset muodostavat pohjan ideointityöpajalle.

6.3 Oikotien henkilöstön ideointityöpaja

Sekä ”Sprint” että ”This is service design doing” -kirjojen työpajojen ideointi on pohjautunut aikaan ennen covid-19-pandemiaa, joten joudun tutkimuksessani toteuttamaan vastaavan virtuaalisesti. On kuitenkin huomautettava, että *kaikki* lähdeoteoksissa esitetyistä työpajamalleista ovat hieman kirkasot-saisesti rajoittuneet oletukseen, jossa kaikki osallistujat saadaan paikalle työpajaa varten varattuun fyysiseen tilaan. Tämä muodostaa sokean pisteen ohjeisiin, sillä osa näistä metodeista ovat lähes mahdottomia soveltaa etäyhteyden välityksellä.

”Sprint”-kirjan (Knapp ym. 2016) ideointivaihe koostuu lähinnä menetelmistä, jotka pohjautuvat reaaliaikaiseen luonnosteluun (sketching). Nämä lukeutuvat juuri sellaisiin metodeihin, jotka eivät sovellu toteutettavaksi etäyhteydellä, ja tästä syystä päätin etsiä tarkoituksiani paremmin palvelevia keinoja.

Työpajan runkona sovelsin ”This is service design doing” -kirjan yhden päivän työpajamallia, jossa yksinkertaistettuna ensin esitellään aihe, lämmitellään, ideoidaan ja lopuksi käydään läpi tulokset (Stickdorn ym. 2018, 403). Koska kyseessä on siis alun perin yhden päivän kestävä työpaja ja aikaa oli varattuna vain kaksi tuntia, jouduin karsimaan joitain vaiheita kirjan esittelemästä mallista, jotta painopiste pysyy ideoinnissa ja aika tulisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Varasin ideointia varten kaksi tuntia timeboxing-periaatteella ja kutsuin mukaan osallistujia toimeksiantajan eri sidosryhmistä (tuotekehitys, design, liiketoiminta yms.). Osallistujia oli lisäksi yhteensä kuusi. Työpajan alussa esittelin agendan, opinnäytetyöni aiheen sekä ideoinnin viitekehyksen. Tämän jälkeen oli vuorossa lyhyt kaksiosainen alkulämmittely. Valitsin lämmittelyksi ”Huono idea” (bad idea) -tehtävän, jossa työryhmien tulee miettiä heille annetulle huonolle idealle mm. kohderyhmiä, myyntivaltteja, mahdollisuuksia yms. ja lopuksi ”myydä” se muille osallistujille (Lucidspark, 2020). Tällaisia huonoja ideoita oli tehtävänannossani mm. ”Lasivillaiset alushousut”.

Itse ideointitehtävässä sovelsin ”aivoriihi” (brainstorming) ja ”10 + 10” -metodeja. Aivoriihen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita annettuun aiheeseen (Stickdorn ym. 2018, 180). Ohjeistin osallistujia kirjaamaan ylös kaikkein hassuimmiltakin tuntuvat ajatukset, jolloin näistä ideoista voi muodostua uusia, kehityskelpoisempia versioita. Kunkin teeman ideointiin sekä jatkokehittelyyn oli varattu aikaa 10 minuuttia.

Aivoriihen jälkeen kuhunkin teemaan muodostuneista ideoista valittiin divergenttisesti 1–2 potentiaalisinta, joita syvennettiin ja jatkokehitettiin ”10 + 10” -menetelmän avulla. Sen tarkoituksena on ensin muodostaa kymmenen ideaa annettuun aiheeseen, joista valitaan yksi ja muodostetaan sen pohjalta toiset kymmenen. Menetelmän ensimmäisen vaiheen korvasin aivoriihellä.

Vaikka ”10 + 10” -menetelmän alkuperäinen ohjeistus on visualisoida ajatuksia luonnostellen, päätin pidättäytyä kirjoitetussa formaatissa (Miron tarralapat) etäyhteyden rajoitusten vuoksi (Stickdorn ym. 2018, 180). Pidin myös keinotekoisena rajoittaa ideoiden määrän kymmeneen, jotta ryhmät saivat ideoida vapaasti, eivätkä näin päädy harjoittamaan itsesensuuria. Halusin ideoihin mahdollisimman paljon vaihtelua, ja ryhmät saivatkin tehtävän toisessa osassa (10 + 10) syventää toisen ryhmän aiemmin muodostamia ideoita. Tästä järjestelystä tuli kiitosta työpajan palauteosuudessa.

6.4 Ideointityöpajan lopputulokset

Ideoita aivoriihessä syntyi yhteensä 50, eli hieman sattumalta juuri se määrä, jota olisi tavoiteltu alun perin ”10 + 10” -tehtävässä (ideoiden jakautuvuus teemoittain tosin hieman vaihteli). Jatkokehittelyssä syventäviä ideoita syntyi määrällisesti enemmän – yhteensä 62. Näiden pohjalta muodostin viisi erilaista konseptia, joista työpajan osallistujat äänestävät prototyyppivaiheeseen etenevät vaihtoehdot.

Konseptien muodostamisessa noudatin ”Sprint”-kirjan ratkaisuluonnosmallia (solution sketch), jossa kukin konsepti kuvataan kokonaisuutena sanallisesti sekä visuaalisesti (Knapp ym. 2016, 114), mutta kuitenkin siten, ettei niiden tarvitse olla yksityiskohtaisia ja valmiiksi asti mietittyjä. Nimesin nämä konseptit mahdollisimman mieleenpainuvasti, sillä se kuuluu osana ratkaisuluonnosten suunnitteluprosessiin (Knapp ym. 2016, 115)

TUTUSTU



TIIMIIN



SARI
Developer

Loren ipsum

Jätä kysymys

Esimerkki ratkaisuluonnosmallista, jonka lopullista versiota täydennettiin sanallisesti Mirossa.

Työpajasta syntyneet konseptit:

- 1. Harjoittelulla uraputkeen:** Konseptin avulla pyritään lisäämään oppilaitaisyhteistyötä ja koulutusta ICT-alalle työn ohessa.
- 2. Arvot avoimiksi:** Työnantajia kannustetaan kertomaan mitä ympäröivät arvot (esim. joustotyö, perheystävällinen työpaikka jne.) tarkoittaa heidän kontekstissaan.
- 3. Työkaverit tutuiksi:** Oikotie tarjoaa mahdollisuuden tutustua tuleviin työkavereihin ja kysyä heiltä kokemuksia työnantajasta.
- 4. Holistinen hakukokemus:** Laajennetaan Oikotien työpaikkahakua sellaiseksi, että se vastaisi todellisen elämän palvelukokemusta ("Mitä saisi olla?").
- 5. Itsestään täyttyvä CV:** Työnhakija täyttää tiettyjä taitoja profiliinsa ja näiden avulla voi hakea suoraan tiettyihin työpaikkoihin. Tämän lisäksi järjestelmä osaa suositella avoimia työpaikkoja osuvammin.

Näistä konsepteista esittelen tarkemmin vain sellaiset, jotka valitaan prototyyppivaiheeseen.

7. Prototyypit

“Any product that needs a manual to work is broken.” – Elon Musk

(Twitter 2016)

Prototyypin rakentaminen on keskeistä idean testauksen ja validaation kannalta. Kuten muutkin muotoiluprosessin askeleet, tämäkin on sellainen, jota voi ja täytyy tehdä projektin jokaisessa vaiheessa. Prototyypin uskottavuuden taso riippuu osittain siitä, missä vaiheessa projektia prototyyppiä halutaan testata. Useimmiten alkuvaiheessa tehdään ns. “proof-of-concept”-ideoita, joilla pyritään osoittamaan konseptin toteutuskelpoisuus. Mitä pidemmälle projektissa edetään, sitä yksityiskohtaisemmiksi prototyypit usein muodostuvat.

Prototyypit eivät kuitenkaan vastaa koskaan täysin valmista lopputuotetta. Tämä siksi, että niiden luonteeseen kuuluu vain esittää tuotetta tai palvelua riittävän tarkasti, jotta niiden avulla voidaan saada vastaukset projektin keskeisiin kysymyksiin. ”Sprint”-kirjan tekijät vertaavatkin prototyyppijä lavastamiseen – sen sijaan, että elokuva kuvattaisiin täydellisesti siihen sopivassa ympäristössä, rakennetaan sille *riittävän* uskottavat puitteet, jotta yleisö voi uppoutua tarinan vietäväksi (Knapp ym. 2016, 165–166). Vastaavana esimerkkinä voisi myös toimia vaikkapa musiikkikappaleen demoäänitys, jonka avulla saadaan esitettyä idea riittävällä tasolla, jotta voidaan päättää kannattaako sitä edistää pidemmälle.

Prototyyppien valmistus on myös huomattavasti nopeampaa kuin esimerkiksi web-kehityksessä tuotantoympäristöön tapahtuvassa prosessissa. Tämä auttaa päästämään irti huonoista ideoista – mitä vähemmän aikaa niihin on investoitu, sitä vähemmän niiden tarvitsee menestyä maksaakseen kyseinen investointi takaisin (Knapp ym. 2016, 168).

Prototyyppien kohdalla olennaista on myös olla rakastumatta niihin. Ne ovat aina lopulta puutteellisia, ja vaikka ne olisivat kuinka hienosti toteutettuja tahansa, on aina olemassa se mahdollisuus, että idea joutaa lopulta romukoppaan (Knapp ym. 2016, 169). Prototyyppijä tuotetaan juuri ensisijaisesti päätöksenteon tueksi – niitä rakennetaan, niistä opitaan ja niitä hylätään (Stickdorn ym. 2018, 335).

7.1 Prototyyppien valmistus

Tarinan mukaan Alvar Aalto luonnosteli Helsingin kulttuuritalon ensimmäisen version tupakka-askin kanteen (Wikipedia 2020). Olen vastaavasti usein prototyyppijä tehdessäni aloittanut suunnittelun hyvin yksinkertaisesta mallista, esimerkiksi hahmotellen paperille ideaa ja sen vaiheita, ennen kuin siirryn työstämään sitä pidemmälle. Tällöin tulee selvittäneeksi itselleen, mitä elementtejä prototyyppissä täytyy olla ja samalla tulee suunniteltua etukäteen myös testausvaihetta. Näitä iteraatiokertoja voi toki olla useampiakin riippuen prototyypin monimutkaisuudesta, mutta lähtökohta pysyy kuitenkin usein samana.

Prototyyppiä valmistettaessa on pyrittävä ymmärtämään, milloin riittävä uskottavuuden taso on saavutettu. Näin siksi, että kyseistä hetkeä edeltävä malli voi vaikuttaa validatiovaiheessa puutteelliselta ja asiakkaat alkavat miettiä parannusehdotuksia aidon reaktion sijaan, kun taas riittävän uskottavuuden saavuttamisen jälkeen on prototyypin kehittäminen yksinkertaisesti ajanhukkaa (Knapp ym. 2016, 168–169).

Digitaaliseen ympäristöön – johon olen prototyypit tuottamassa – on olemassa lukuisia visuaalisia suunnittelutyökaluja, joilla voi valmistaa monimutkaisiakin prototyyppejä erilaisine toimintoineen ja interaktioineen. Tällaisia ovat muun muassa Sketch, Figma, Adobe XD, sekä monimutkaisempien toiminnallisuuksien suunnitteluun keskittynyt ProtoPie. Kyseisten ohjelmistojen erot ovat lopulta melko vähäisiä toisiinsa nähden, ja onkin makuasia mitä näistä haluaa hyödyntää. Aina ei kuitenkaan tarvita edes mainittujen työkalujen kaltaisia erikoissovelluksia prototyypin valmistamiseen, vaan toisinaan kulussit voidaan pystyttää esimerkiksi vaikkapa Keynotella (Applen variaatio Microsoftin PowerPointista) – kunhan ne vain ovat riittävän uskottavat (Knapp ym. 2016, 173).

Prototyyppejä voidaan luonnollisesti valmistaa myös fyysisen maailman tarpeisiin. Itse asiassa lähes kaikkea voidaan testata prototyyppien avulla – pitää vain etsiä tarkoitukseen parhaiten sopiva keino (Knapp ym. 2016, 169). Nykyään erilaisia malleja voidaan valmistaa teollisen muotoilun tarkoituksiin suhteellisen helposti ja kustannustehokkaasti esimerkiksi 3D-tulostimilla, mutta toisinaan prototyypit voivat olla hyvinkin monimutkaisia sekä kalliita. Esimerkiksi SpaceX-yhtiön avaruusrakettien testaukset ovat usein päättyneet massiiviseen tulipalloon, mutta näissäkin epäonnistuneissa kokeissa tärkeintä on ymmärtää mikä meni pieleen (YLE 2020). Yksittäistä räjähtänyttä rakettia tärkeämpää on lopulta kuitenkin se, ettei mukana tuhoudu sen kuljettama kallisarvoinen lasti, tai mikä pahempaa, ihmishenkiä.

7.2 Validoitavat prototyypit

Opinnäytetyöhöni valikoitui jatkokehittelyyn äänestystuloksen perusteella aiemmista konsepteista ratkaisuluonnokset “Työkaverit tutuiksi” ja “Itsestään täyttyvä CV”. Konsepteina nämä kaksi poikkeavat toisistaan siten, että ensin mainitun tarkoituksena on tuoda vuorovaikutus jo työnhakuvaiheeseen, kun taas jälkimmäisen ajatuksena on helpottaa työnhakua ja parantaa hakutulosten sekä suosittelujen laatua.

“Työkaverit tutuiksi” -konseptin ympärille muodostui ideointityöpajassa ajatuksia siitä, miten työnhaun vuorovaikutusta voisi tuoda osaksi Oikotien palvelua. Perusajatuksena on, että työnhakijan näkökulmasta olisi arvokasta saada lisätietoa työnantajasta, mutta työnantajan rekrytoinnista vastaavalle henkilölle tämän tiedon toimittaminen voi olla kuormittavaa. Toisaalta, useat työnantajat tarjoavat mahdollisuuden ottaa yhteyttä työpaikkaa koskien esimerkiksi puhelimitse, mutta tämä tieto ei välity kuin yhdelle työnhakijalle.

Jotta työnhakijoilla olisi mahdollisuus tutustua paremmin työnantajaan, syntyi ajatus jakaa vastuuta dialogista tuleville työkavereille, ts. tiimille, johon työnhakijaa ollaan rekrytoimassa. Kun tiimi voisi osallistua vuorovai-
kutukseen työnhakijoiden kanssa, vähentäisi se yhden henkilön työkuormaa rekrytoinnin osalta ja toisi näkyväksi kaikille työnhakijoille myös sellaista tietoa jota ilmoitukselta ei löydy, mutta joka heitä kiinnostaa. Tämän pohjalta syntyi konseptin kolme keskeistä kulmakiveä:

1. Tulevien työkaverien esittely:

Työnhakija voisi nähdä tulevan tiimin kokoonpanon ja työkaverien lyhyet esittelyt, joissa he voivat kertoa vapaamuotoisesti itsestään sekä työnantajasta.

2. Kysy/vastaa:

Työnhakijat voisivat esittää kysymyksiä työnantajalle, joihin tulevat työkaverit saisivat mahdollisuuden vastata videomuodossa. Näitä videosisältöjä voisi hyödyntää jatkossa myös muilla ilmoituksissa.

3. Reaaliaikainen chat:

Työnhakijoille tarjottaisiin mahdollisuus keskustella tiimin kanssa reaaliaikaisesti. Tässä ei ole tarkoitus tarjota chatbottia, vaan nimenomaisesti mahdollisuus keskustella avoimesti ja julkisesti työnhakijoita askarruttavista asioista.

“Itsestään täyttyvä CV” -konseptin ajatuksena on tehdä työnhakijan oman profiilin ylläpito mahdollisimman helpoksi. Hyvin täytetty profiili mahdollistaisi puolestaan yksinkertaisemman hakemisen avoimeen työpaikkaan. LinkedIn kerää usein dataa käyttäjän profiileista, mutta ei mahdollista taitojen yhdistämistä suoraan avoimen työpaikan kanssa.

Prototyypissä tavoitteena on luoda läpinäkyvämpi tapa yhdistää ja verrata omaa osaamista työtehtävän vaatimuksiin.

Perusajatuksena konseptissa on, että käyttäjä voisi valita ensin taitokategorian (esim. kie-
lilitaito, koulutus, sertifikaatit), jonka jälkeen lisätä kategoriaan liittyvän yksittäisen taidon (esim. käyttöliittymäsuunnittelu, palvelu-
muotoilu, tms.) ja lopuksi kyseisen taidon osaamistasonsa asteikolla 1–5. Näitä verrattaisiin työnantajan täyttämiin työtehtävän vaatimuksiin, jolloin työnhakija näkisi suoraan pätevyytensä tehtävän suhteen. Näiden vaatimusten lisäksi työnantaja voisi lisätä muutaman avoimen kysymyksen, joihin hakijan tulee vastata. Tätä konseptia voisi myöhemmin jalostaa siten, että esimerkiksi työpaikkasuositteletut ja hakutulokset olisivat näiden perusteella huomattavasti nykyistä räätälöidympiä.

7.3 Prototyyppien testaus ja analyysi

Lähdin edistämään prototyyppejä ensin paperilla, jonka jälkeen siirryin käyttämään Sketch-ohjelmaa. Sketchissä tein prototyyppien layoutit ja suunnittelin niiden sisällöt. Halusin kuitenkin tuoda prototyyppeihin pieniä toiminnallisuuksia, jolloin niistä muodostuu kokonaisvaltaisempi käsitys käyttäjälle. Tähän Protopie-sovellus on erinomainen sillä kyseiseen ohjelmaan voi tuoda (import) materiaalin suoraan Sketchistä.

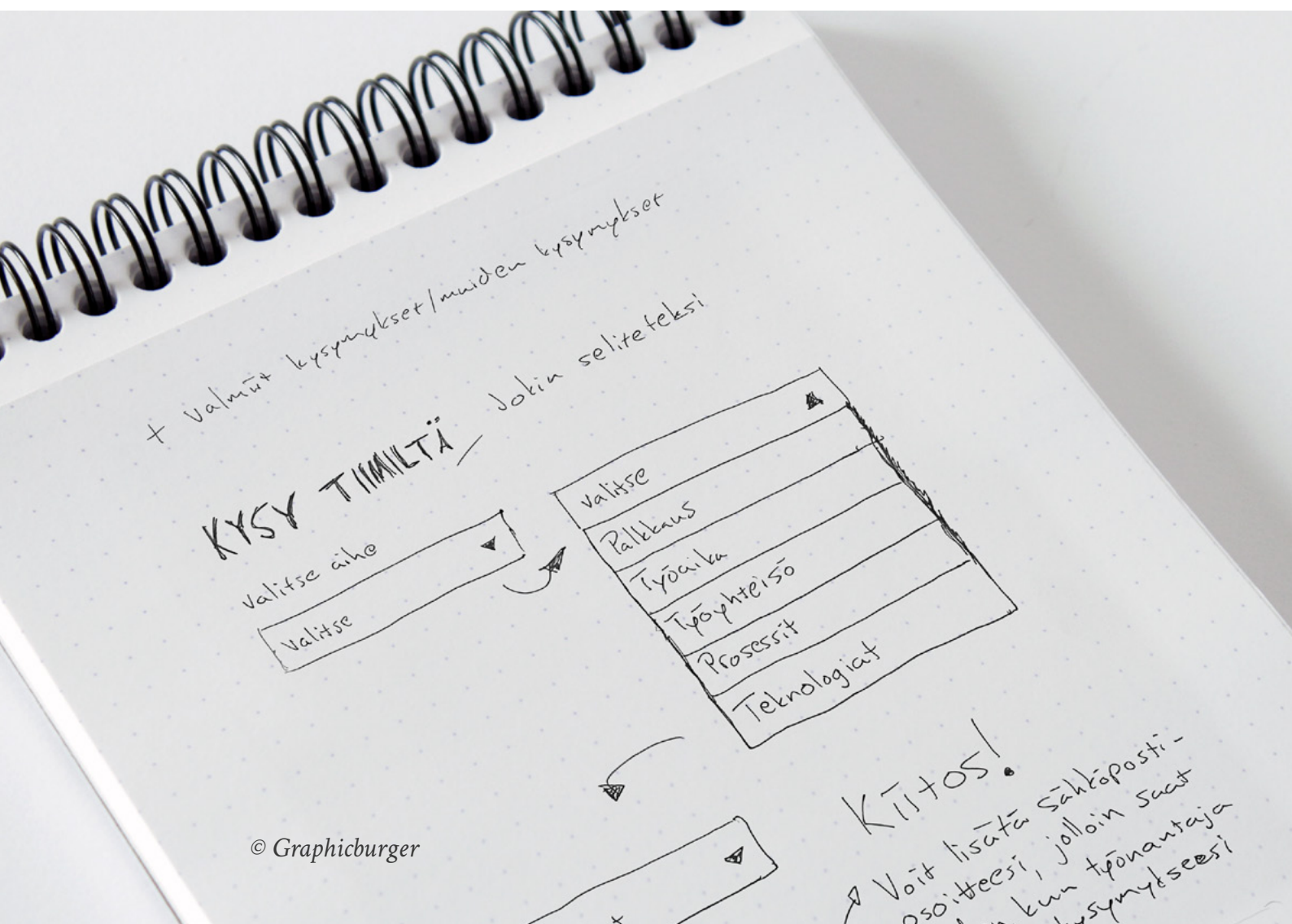
Suunnitelmani on tehdä interaktiivinen prototyyppi, josta siirrytään lopuksi prototyyppiä koskevaan kyselyyn (Google forms). Kyselyitä teen kolmelle eri sidosryhmälle: työnhakijat, työnantajat sekä liiketoimintayksikön edustajat. Viimeinen siksi, että heillä on kenties paras ymmärrys arvioida konseptien liiketoimintapotentiaalia. Näiden lisäksi haastattelen tuotekehitysorganisaatiota siitä, mikä eri prototyyppivaihtoehdoista olisi toteuttamiskelpoisin.

Normaalisti sprintissä tähän vaiheeseen olisi olemassa dedikoitu henkilö (stitcher), joka kasaa prototyypin ja varmistaa, että kaikki mahdollinen keksitty data (päivämäärät, nimet jne.) ovat yhdenmukaisia (Knapp ym. 2016, 189). Minulla ei ollut tätä vaihtoehtoa käytössäni, joten suoritin vaiheen kokonaan itse. Prototyyppien valmistuttua varmistin, että erehtymisen tai umpikujan mahdollisuuksia ei ollut ja testasin prototyypin koehenkilöllä. Lopuksi monistin jokaiselle sidosryhmälle siitä oman versionsa. Ainoa ero näiden kesken oli linkitys kyselyihin, joiden sisällöt vaihtelivat hieman toisistaan.

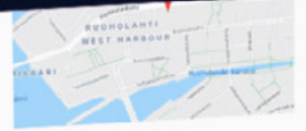
Tuloksista voidaan yleisesti todeta, että vastauksia kertyi jokaisen sidosryhmän osalta määrää, joiden pohjalta voi muodostaa johdopäätöksiä jokaisesta konseptista. On myös todettava, että jokaisen konseptin kohdalla sidosryhmillä oli vahvasti yhtenevä näkemys

kustakin. Tutkimuksessa kysyttiin (asteikolla 1–6) kunkin konseptin osalta kuinka kiinnostava konsepti on yleisesti, kuinka hyödyllinen se on työnhaun kannalta, vaikuttaisiko konsepti mielikuvaan työnantajasta ja onko oliko se helppokäyttöinen. Lisäksi vastaaja sai halutessaan jättää jokaisesta konseptista vapaata palautetta. Olen nostanut jokaisesta konseptista niitä parhaiten kuvaavimman palautteen yhteenvedon loppuun.

Oikotien osalta kyselyyn vastasi viisi henkilöä, työnantajista kolme (joista kaksi oli aiemmin haastateltuja) ja työnhakijoista 21. Vastauksien suuri määrä ei kuitenkaan ollut tässä tavoitteena, vaan tarkoituksena oli saada laadullisesti edustava otos. Tarkastelen myöhemmin (kappale 7.4) miten konsepteja voisi lähteä tulosten pohjalta edistämään ja jatkokehittämään.



Tuunetut nykyn IT-infran eri osa-alueet ja pystyt soveltamaan tietotaitosi myös palvelin- ja verkkoinfran ongelmaselvityksessä sekä Microsoft-piivipalveluiden kehityksessä. Työskentelet mielelläsi osana tiimiä ja tulet saamaan osaavia ja huumorintajuisia kollegoita ympärillesi. Olet innostunut IT:n kehittäjä ja luot katseen tulevaan. Osa työtehtävistä voivat muodostua myös oman osaamisesi ja kiinnostuksesi mukaan.



Tutustu työkavereihin



Herättikö tehtävänkuvaus kysymyksiä? Haluaisitko kuulla tulevalta tiimiltä millaisia työpäivät ovat? Nyt voit tutustua työkavereihin jo ennakoon ja esittää heille kysymyksiä!

Selaa tiimin vastauksia muiden kysymyksiin tai kysy oma kysymys



KYSYMYS
Millaisia etuja firmalla on?



KYSYMYS
Mitä toivuisitte vapaa-ajana yhdessä?



KYSYMYS
Onko teillä avokonttori? Onko omat työpisteet? Saako työtä tehdä mistä haluaa?

Eikö löytänyt vastausta? Kysy oma kysymys tiimiltä



Tutustu tuleviin työkavereihisi



Patrick
Development Manager



Pivi
Product owner

UUTTA! Tutustu työkavereihin


Herättikö tehtävänkuvaus kysymyksiä? Haluaisitko kuulla tulevalta tiimiltä millaisia työpäivät ovat? Nyt voit tutustua työkavereihin jo ennakkoon ja esittää heille kysymyksiä!

Selaa tiimin vastauksia muiden kysymyksiin tai kysy oma kysymys



KYSYMYS

Millaisia etuja firmalla on?



KYSYMYS

Mitä touhuate vapaa-aikana yhdessä?



KYSYMYS

Onko teillä avokonttori? Onko omat työpisteet? Saako työtä tehdä mistä haluaa?

Etkö löytänyt vastausta? Kysy oma kysymys tiimiltä!



Kysy tiimiltä

Työnantajien suunnalta tämä nähtiin erinomaisena siinä, että se voisi toimia aktiivisen dialogin välineenä korvaten samalla vaivalloiset sähköposti- tai puhelintiedustelut. Työnhakijoiden suunnalta nousi huoli siitä, ovatko vastaukset liian generisiä tehtävänkuvaukseen nähden. Liiketoimintayksikön kommentteissa oli vastaavana kuinka toteuttaa työnantajan ohjeistaminen, jottei konsepti sisällöllisesti väljähdä työnhakijan näkökulmasta. Graafinen ulkoasu oli myös erään työnhakijan palautteen mukaan liian generinen.

Konseptin kiinnostavuus



Konseptin hyödyllisyys rekrytoinnin ja työnhaun kannalta



“Mahdollisuus tavoittaa tiimiläiset helposti ja digitaalisesti on varmasti hyvä etu rekrytoinnissa.”

Tutustu tuleviin työkavereihisi



Patrick
Development Manager



Pilvi
Product owner



Maija
Front-end developer



Robert
Senior back-end developer

Tiimiesittely

Tiimiesittelyä pidettiin hyödyllisenä, mutta tämänkin konseptin kohdalla jokaisessa sidosryhmässä nousi avoimissa vastauksissa esille riski siitä, että esittelyistä saattaa muodostua liian geneerisiä. Liiketoimintapotentiaalia oli hivenen hankala nähdä ja konsepti koettiin siis enemmän “kivana lisänä”.

Konseptin kiinnostavuus

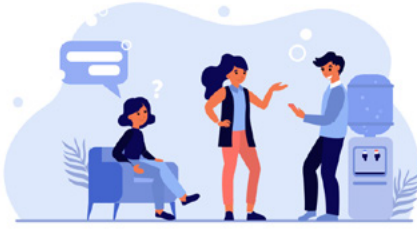


Konseptin hyödyllisyys rekrytoinnin ja työnhaun kannalta



“Jos tähän toimitusjohtaja aluepäällikön ja finanssi-johtajan kanssa kirjoittelee hieman omakehua ja tulevaisuuden tavoittelua, voi toivotun tuloksen sijaan karkoittaa hakijoita.”

UUTTA! Tutustu työkavereihin



Herättikö tehtävänkuvaus kysymyksiä?
Haluaisitko kuulla tulevalta tiimiltä millaisia työpäivät ovat? Nyt voit tutustua työkavereihin jo ennakoon ja esittää heille kysymyksiä!

Livechat tulevien työkaveriesi kanssa on käynnissä vielä **58** minuutin ajan. Voit kysyä heiltä työpaikkaa koskevista asioista, joita ilmoituksella ei kerrota.

CHATISSA VASTAAMASSA

Majja Robert Pilvi

Hei kaikille! Kyselkää ihan mitä vaan, me vastataan parhaan kykymme mukaan! 😊
14.26

Kuinka hyvin arvonne toteutuvat päivittäisessä työssä?
14.27

Erinomainen kysymys! Vastaushan on luonnollisesti 42. 😎
14.26

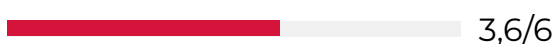
KYSYMYKSESI

Kirjoita kysymys... **LÄHETÄ**

Livechat

Vaikka chattia pidettiin kiinnostavana kommunikointikeinona, koettiin tietyn aikarajan sisällä keskusteleminen haasteellisenä. Työnhakijoiden puolelta epäilyt konseptin tuomaa lisäarvoa kohtaan olivat melko vahvat. Tässäkin riskinä on vesittyminen, jos työnantaja sortuu vastauksissaan yleistyksiin. Konseptin kohdalla nousi myös esille ajallisen panostuksen määrä suhteessa hyötyyn. Parhaimmillaan voisi kuitenkin madaltaa kynnystä kysyä tehtävään liittyvistä asioista.


Konseptin kiinnostavuus



Konseptin hyödyllisyys rekrytoinnin ja työnhaun kannalta



“IT-asiantuntija sisälläni pitää tätä erittäin mielenkiintoisena ja potentiaalisena konseptina mutta tiedän että jos olisin työtä hakemassa, olisi kynnys kova edes kirjoittaa mitään kysymyksiä.”



UUTTA!

Lisää taitoja profiiliisi

Luo itsellesi profiili, jolla voit hakea töitä ilman vaivalloisia työhakemuksia!

Tietosi pysyvät aina ajan tasalla ja saat myös profiilisi sopivia työpaikkasuosittelevia.

★★★★★ TEKNOLOGIA
Javascript

Poista MUOKKAA

+ Lisää uusi taito

Osaamisen lisääminen omaan profiiliin

Osaamisen täyttämistä pidettiin hyvänä konseptina, joskin siihen suhtauduttiin pienellä varauksella. Työnhakijoiden suunnalta osa kyseenalaisti miksi heidän pitäisi täyttää Oikotien järjestelmään tiedot osaamisestaan. Tämän vuoksi konsepti pitäisi olla selkeästi kytketty työnhakuprosessiin ja sen tuoma lisäarvo (helpompi työnhaku) tulisi olla selkeästi kommunikoitu työnhakijalle. Työnantajat suhtautuivat myös hieman varauksella osaamisen skaalaan ja siihen, kuinka uskottavia arviot työnhakijan omasta osaamisesta ovat.

Konseptin kiinnostavuus



Konseptin hyödyllisyys rekrytoinnin ja työnhaun kannalta



“Harmonisointi ja vertailu ainakin hakemuksissa helpottuu, mutta voiko tämän kautta erottautua kunnolla?”

Täytä hakemus

TEHTÄVÄ
Full Stack Developer

KIELITAITOVAATIMUKSET
★★★★★ Englanti
★★★★★ Suomi

KOULUTUS
Korkeakoulututkinto

TEKNISET TAI DOT
Pilvi- ja mikropalveluarkkitehtuurit
Tietokannat: MySQL, PostgreSQL
Java
React
GitHub

Omat taitosi

KIELITAITO
★★★★★ Englanti
★★★★★ Suomi

KOULUTUS
✓ Korkeakoulututkinto

TEKNISET TAI DOT
★★★★★ Pilvi- ja mikropalveluarkkitehtuurit
★★★★★ Tietokannat: MySQL, PostgreSQL
★★★★★ Java
Ei tietoa React [LISÄÄ TAITO PROFIILIISI](#)
★★★★★ GitHub

EDUKSI KATSOTAAN
TypeScript
Python
Vue
NodeJS
Automaatiotestaus

★★★★★ TypeScript
Ei tietoa Python [LISÄÄ TAITO PROFIILIISI](#)
★★★★★ Vue
★★★★★ NodeJS
★★★★★ Automaatiotestaus

KERRO MIKSI HAET TEHTÄVÄÄ?

Kirjoita vastauksesi...

MERKITTÄVIN SAAVUTUKSESI TYÖELÄMÄSSÄ?

Kirjoita vastauksesi...

LÄHETÄ **PERUUTA**

Hae työpaikkaa omalla profiililla

Työnhakuprosessin helpottamisella on selkeästi kysyntää kaikkien sidosryhmien mielestä, mutta konseptin tulisi olla vielä kirkkaampi. Työnhakijalla tulisi selkeästi olla mahdollisuus tuoda oma osaamisensa esille ja esimerkiksi avoimet kysymykset eivät välttämättä kerro työnhakijan osaamisesta tehtävän suhteen. Eräänä huolenaiheena nousi myös se, jos työnhakija näkee oman osaamisensa riittämättömänä suhteessa tehtävän vaatimukseen, jolloin konsepti saattaa nostaa riman tarpeettoman korkealle.

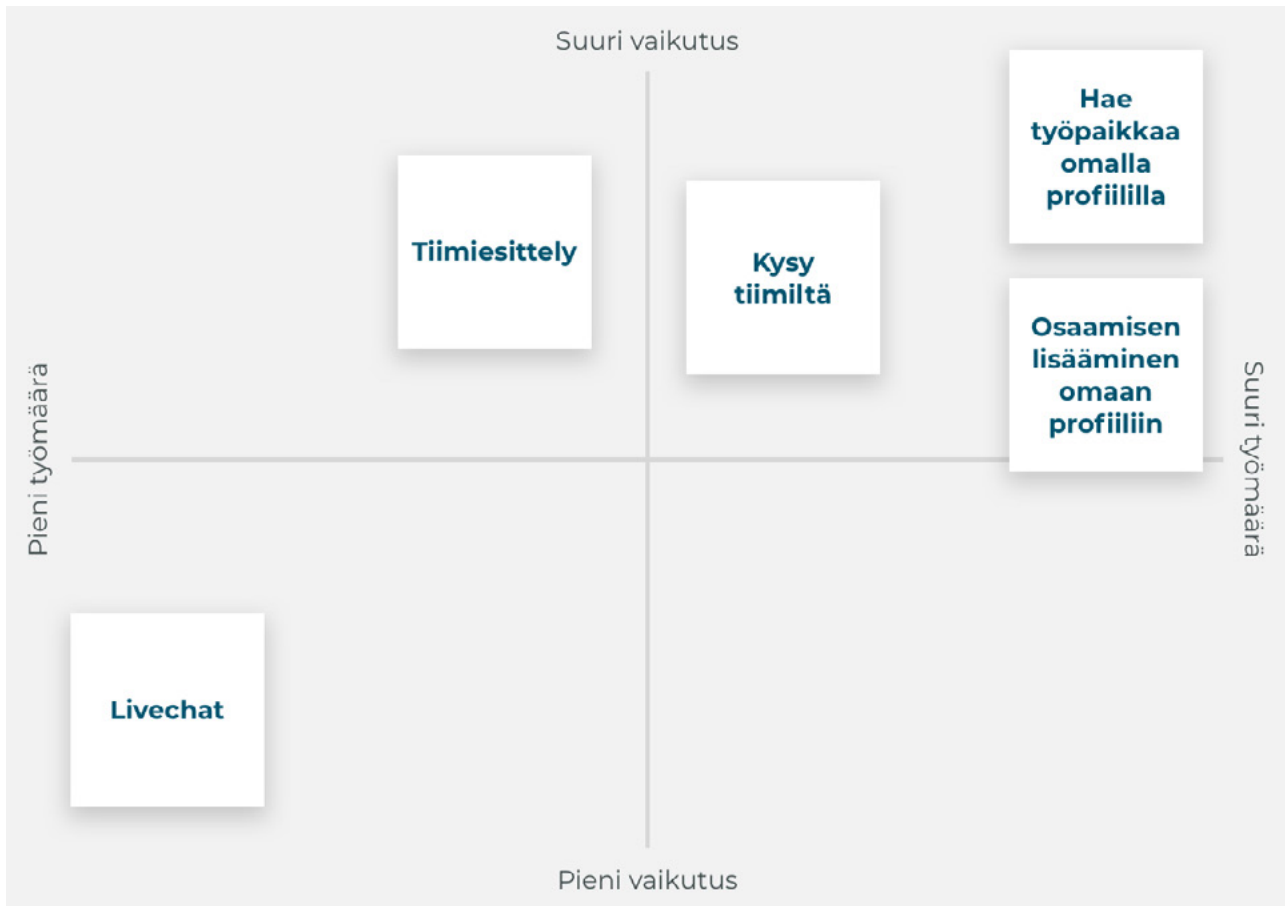
Konseptin kiinnostavuus



Konseptin hyödyllisyys rekrytoinnin ja työnhaun kannalta



“Työnhauan kannalta voi antaa oleelliset tiedot työtehtävää ajatellen eikä tarvitse täyttellä mitään HR:n (tai ulkoisen konsultin) keksimiä tietoja itsestään mitkä ei mitenkään liity ko. työtehtäviin.”



7.4 Seuraavat askeleet

Palvelumuotoilua käsittelevässä osiossa oli Stickdornin (2018, 28) määritelmänä muun muassa, että palvelumuotoilu on iteratiivista sekä vaiheittaista. Näin ollen tämäkin projekti voidaan nähdä vasta ensimmäisenä kokonaisena iteraatiokierroksena pidemmälle, jatkuvalla kehitykselle. Projektista saadut tulokset arvioidaan ja niiden pohjalta voidaan aloittaa seuraava kehityskierros.

“Good Services” (Downe 2020, 123) antaa mielestäni erinomaisen neuvon siitä, kuinka palveluissa tulisi niiden eri askelten (steps) lisäksi suunnitella myös tila, joka jää näiden väliin. Tällöin ne eivät ole enää tyhjää tilaa, vaan tukevat käyttäjän päätöksentekoa heidän toiminnassaan. Itse näen tämän vielä merkityksellisempänä – jos palvelun työnhakijalle annetaan mahdollisuus esimerkiksi saada parempi kokonaiskuva työnantajasta ja työtehtävästä, hänen on helpompi perustella ajallinen investointinsa työnhakuun. Tällöin työpaikkailmoitusten “tyhjä tila” (tieto, joka ilmoitukselta puuttuu hakijan näkökulmasta) tulisi täytettyä ja tästä hyötyisivät luonnollisesti myös työnantajat.

Seuraavan iteraatiokierroksen osalta haastattelin tuotekehitysorganisaatiota ja pyysin heiltä näkemystä mitä prototyypeistä kannattaisi lähteä edistämään sekä mikä olisi luontevin tapa edetä kussakin vaihtoehdossa. Apuna priorisoinnissa käytin priorisointimatriisia (action priority matrix), jossa vaaka-akselilla on työmäärä (effort) ja pystyakselilla vaikutus (impact) (Productplan 2021).

Chat

Chat arvioitiin työmäärältään ja vaikutukseltaan suhteellisen pieneksi. Työmäärän osalta arvio tehtiin sen pohjalta, että sellaista ei kannattaisi rakentaa itse, vaan mieluiten käyttää kolmannen osapuolen tarjoamaa palvelua. Vaikutuksen osalta koettiin olevan liikaa muuttujia (tietyt tarkat aikarajat jolloin työnantaja on keskustelemassa, sivuston suorituskyky jne.), jotta se koettaisiin merkittävää lisäarvoa tuottavaksi. Konseptin edistämisen suunnittelu sai näin ollen jäädä tässä yhteydessä kokonaan pois.

Tiimiesittely

Konseptin koettiin olevan suhteellisen kevyesti toteutettavissa ja sen vaikutus koettiin melko suureksi. Suurimmat epäluulot kohdistuivat siihen, miten tieto saataisiin esim. ATS-järjestelmien (applicant tracking system) kautta tuleville, ns. eräsiirtoilmoituksille. Lisäksi pohdittiin sitä, kuuluisiko konsepti toteuttaa pikemmin työnantajaesittelyn yhteydessä kuin ilmoituksella. Yksinkertaisin tapa lähteä edistämään tätä olisi tehdä siitä interaktiivinen malli (dummy), jonka avulla kerättäisiin tietoa kuinka paljon kyseinen konsepti tuottaa lisäarvoa ilmoitukselle esimerkiksi konversioasteella mitattuna.

Tiimiesittely

Kysymysten esittäminen koettiin hyödylliseksi, mutta samalla sen työmäärä on myös suhteellisen suuri. Tätä selittää muun muassa tietojen tallentaminen Oikotien järjestelmään sekä GDPR-asetukset (general data protection, yleinen tietosuoja-asetus). Konseptia voisi kuitenkin tutkia ja kehittää kevyesti pilotoiden esimerkiksi tuomalla kysymyslomakkeen ilmoitukselle kolmannen osapuolen järjestelmästä (qualaroo, surveypal tms.). Tällä saataisiin selville kuinka kiinnostava konsepti on käytännössä (ts. kuinka paljon kysymyksiä työnantajille esitetään).

Osaamisen lisääminen omaan profiiliin

Oikotiellä on jo nyt käytössään osaajaprofiili, jonka konsepti on hieman vastaavanlainen kuin prototyypissäni. Tästä johtuen kenties suurimmat haasteet tämän osalta teknisesti onkin kyseisen konseptin täysivaltainen hyödyntäminen. Osin tämä vaatisi datan parempaa indeksointia, jotta ilmoituksia voitaisiin kohdentaa työnhakijalle nykyistä paremmin. Tämä mahdollistaisi myös ns. käänteisen rekrytoinnin (reverse recruitment), jossa työnantaja voisi hakea työtehtävään sopivaa henkilöä Oikotien järjestelmästä. Lisäksi nykyistä osaajaprofiilia ei voi hyödyntää työtehtävään hakiessa.

Hae työpaikkaa omalla profiililla

Konseptina työnhaun helpottaminen koettiin vaikutukseltaan, mutta myös työmäärältään kaikista suurimmaksi. Konsepti kuitenkin vaatisi vielä enemmän kirkastamista, jotta siitä voisi tutkia tuotantoympäristössä. Luonteva tapa edetä olisi järjestää työpaja konseptin ympärille sekä työnhakijoiden että myös työnantajien kanssa. Tämän avulla saisi kirkastettua konseptia, jotta sitä voisi esimerkiksi pilotoida palvelussa.

8. Koko opinnäytetyö- projektin analyysi sekä keskeiset havainnot

“Ja laulan hei hei huolet, sillä piru vei niistäkin puolet.”

(Stylman 2016)

Palvelumuotoiluprojektin onnistumista voi parhaiten mitata sen tuottaman arvon määrällä. En oletanut konseptien olevan projektin lopussa missään nimessä valmiita implementoitavaksi, vaan pyrin niiden avulla selvittämään miten arvo muodostuisi kahdessa ylätasen visiossa: työnhaun helpottamisessa ja vuorovaikutuksen tuonnista rekrytointiprosessin alkupäähän. Tulokset olivat tämän suhteen positiivisia sekä työnhakijoiden että työnantajien keskuudessa. Asia nähtiin samoin myös Schibstedin organisaatiossa, sillä konseptit päättyivät lopulta esittelyyn Oikotie Työpaikkojen johtajan toimesta aina johtoryhmälle asti. Palaute heidän suunnaltaan oli rohkaisevaa ja uskon, että konsepteja tullaan edistämään tulevaisuudessa melko varmasti jossain muodossa.

En myöskään suinkaan kuvitellut ratkaisevani ICT-alan työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa, sillä se ei varsinaisesti ole edes mahdollista, eikä missään nimessä edes määritelty tavoitteeksi. Pirullisten ongelmien ratkaisuprosessi usein päättyy niihin kohdistettujen resurssien loppuessa, ja omalla kohdallani se oli aika, joka projektille oli allokoitu. Lisäksi pirullisiin ongelmiin on olemassa laadultaan vain "tarpeeksi hyviä" tai "ei tarpeeksi hyviä" ratkaisuja ja koska nämä ratkaisut eivät usein usein ole optimaalisia tai viimeistelyjä, näkisin opinnäytetyöni kalliistuvan selvästi "tarpeeksi hyvän" puolelle. (kappale 2.1.4)

Vaikka määrittelin konversion ja löydettävyyden keskeisiksi mittareiksi, en voinut näitä täydellisesti validoida esimerkiksi palvelun tuotantoympäristössä. Tämä ei kuitenkaan ole varsinaisesti ongelma, sillä se ei kuulu sprintin periaatteisiin. Keskeistä on saada tukea päätöksenteolle, jotta voidaan osoittaa eniten arvoa tuottavimmat ratkaisut ja niiden kehityskohteet. Lisäksi tulosten valossa voidaan olettaa, että esimerkiksi konversioaste hyvin todennäköisesti kasvaisi helpomman työnhaun konseptin myötä.

Löydettävyyteen vaikuttaa puolestaan esimerkiksi palveluun palaavien (sitoutettujen) työnhakijoiden määrä sekä palveluun tuotetun sisällön luoma organisaation hakukonenäkyvyyden vaikutus.

Tuloksia tarkastellessani sain myös konkreettisesti havaita, että aivan kuten kerroin kappaleessa "Kuinka ratkaista pirullisia ongelmia?" (2.1.4), jokaisella pirullisen ongelman ratkaisuyrityksellä on seurauksensa. Tässä sellaisia oli muun muassa uusien ongelmien syntyminen, esim. kuinka helppoa työnhaun lopulta halutaan olevan. Lisäksi törmäsin myös mainitsemaani tekniseen monimutkaisuuteen (kappale 2.1.5), sillä olin optimoinut prototyypit vain desktop-näky-mään, ja eräs työnhakija lähetti palautetta sähköpostilla, ettei ollut voinut niihin tutustua mobiililaitteella. Tämä tieto mainittiin kyllä prototyyppien ohjeistuksessa, mutta ymmärrettävästi kyseinen käyttäjä ei nähnyt niin pientä tekstiä ruudultaan lukea.

Sprintin esittelyssä (kappale 2.4.) kerroin kuinka muotoiluprojekti voidaan suorittaa vain viidessä päivässä. Itselläni tähän kului lopulta aikaa noin neljä ja puoli kuukautta, mutta pidän sitä kuitenkin hyvänä suorituksena olosuhteisiin (Covid-19, päivätyöt yms.) nähden. Vaikka jonkun mielestä aikataulu tuntuu tiukalta ja keinotekoiselta, koin sen itse rytmittävän projektia luontevasti. En kokenut myöskään missään vaiheessa, että asettamani aikataulu olisi aiheuttanut kiirettä ja sitä kautta heikentänyt projektin onnistumista. Päinvastoin, näen sen pikemmin motivoineen minua.

Kun projektia tarkastelee hieman kriittisemmältä kannalta, olisin toivonut saavani mahdollisuuden tehdä vielä seuraavan iteraatiokierroksen, jolloin konseptien todellinen arvo olisi voitu selkeämmin mitata. Tämä ei kuitenkaan kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaan, mutta se olisi selkeyttänyt tuloksia vielä entisestään. Lisäksi olisin toivonut, että saisin soveltaa palvelumuotoilun menetelmiä niiden alkuperäisellä tavalla enkä vain virtuaalisessa ympäristössä.

Tulevaisuudelta toivon, että saan kokeilla sprintin soveltamista johonkin oikeaan kehittämissuunnitelmaan sen alkuperäisen, viiden päivän intensiivijakson ideologian pohjalta. Lisäksi haluaisin jalkauttaa palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä nykyistä enemmän organisaatioomme – kaikkea kun voi ja kannattaa muotoilla.

9. Heijasteet

Luku 3



Muusikko Nina Simonelta kysyttiin eräässä haastattelussa, mitä vapaus hänelle merkitsee. Artistin vastaus kuului: “Se on pelkkä tunne. Miten toiselle voi kertoa, miltä rakkaus tuntuu?”. (Garbus 2015) Vastaavaa olen pohtinut oman oppimiseni kohdalla – miten kuvailla sellaista kokemusta, joka on täysin henkilökohtainen? Olen myös pohtinut samaa työn merkityksellisyyden kannalta. Voiko työstä luoda merkityksellistä kaikille, kun se voi tarkoittaa jokaiselle eri asioita?

Musiikki, joka on perin henkilökohtaista myös, on näytellyt suurta roolia elämässäni, joten varmaankaan yllättävää ei ole, että se on ollut tärkeää myös tämän projektin kannalta. En kuitenkaan jostain syystä kirjoittaessani ja lukiessani pysty keskittymään musiikkiin, jossa on laulua. Lukioaikoina, jolloin kuuntelin lähinnä Foo Fightersin kaltaista rockia, oli ainoana levynä hyllyssä ilman lauluosuuksia Antonio Vivaldin “Neljä vuodenaikaa”. Kyseinen taideteos tuli aikaan tenttikirjoja lukiessa sen verran tutuksi, että olen tätä kirjoittaessani perin onnellinen instrumentaalimusiikin valikoiman merkittävästä kasvusta ja Spotify-palvelun opiskelija-alennuksesta. Opiskelusoittolistaani onkin tähdittänyt projektin aikana pääsääntöisesti moderni fuusiojazz, kuten Fazer, Mammal Hands ja GoGo Penguin, mutta myös klassisempaan suuntaan kallistuva suosikkini Hania Rani.

Musiikin lisäksi olen hakenut inspiraatiota mm. Behancesta ja Dribbblestä sekä myös muiden opiskelijoiden opinnäytetöistä. Näihin perehtyessäni olen huomannut, kuinka niissä usein kiitetään eri tahoja. Omatuntoni soimaa tässä, sillä vaikka olen saanut apua monelta suunnalta, en ole kuitenkaan liiemmin käynyt vuoropuhelua varsinaisen ohjaajani, Heikki Rajasalon kanssa. Haluankin esittää hänelle tästä joutuenuen pahoitteluni. Minua on kuitenkin tästä huolimatta ohjannut vahva luottamus siihen, että olen työssäni oikeilla jäljillä ja se on kantanut koko projektin ajan.

Matkakertomukseni päätteeksi halusin tehdä muita palvelumuotoilun opiskelijoita rohkaisevan muistilistan projektista oppimani pohjalta.

1. Älä välttele tylsältä kuulostavia aiheita

Elämässä tulee vastaan hetkiä, jolloin joutuu väistämättä tekemään jotain epäkiinnostavasta vaikuttavaa. Jos kuitenkin vain tarttuu rivakasti toimeen, alkaa kiinnostus aihetta kohtaan syntymään ja syventymään. Muutos ei synny mukavuusalueella, joten kannattaa rohkeasti heittäytyä uuteen.

2. Älä usko ratkaisevasi kaikkea kerralla

Ongelmat, joita palvelumuotoilun avulla pyritään ratkaisemaan ovat harvemmin yksilotteisia. Olen törmännyt lukuisia kertoja yksinkertaisilta vaikuttaviin ongelmiin, joista on kuoriutunut uusia kerroksia sitä mukaa, kun niitä on tutkittu enemmän. Mikään palvelumuotoilun saralla ei myöskään tule varsinaisesti koskaan valmiiksi ja toisinaan on parempi tyytyä juuri “tarpeeksi hyvään”. Näin myös opinnäytetyössä – valmis keskinkertainen on parempi kuin erinomainen kesken jäänyt.

3. Ole utelias, mutta analyttinen

Uteliaisuus on piirre, joka tulisi olla jokaisessa palvelumuotoilijassa sisäänrakennettuna. Se estää vaipumasta epätoivoon pimeimpinäkin hetkinä ja toimii kompassina ratkaisuja etsiessä. Toisaalta, palvelumuotoilu perustuu vahvasti tutkimukseen, joten onnistumiseen vaaditaan analyttisyyttä sekä kriittisyyttä. Muista siis miettiä numeroita kaiken ideoinnin ja “pöhinän” keskellä.

4. Älä jää yksin

Palvelumuotoilussa yksin puurtaminen ei oikein ole edes vaihtoehto. Kannattaakin siis osallistaa ihmisiä projektiin sen jokaisessa vaiheessa. Sama pätee myös opinnäytetyöhön: kysy, keskustele, ideoi, käy kaljalla – aivan mitä vain, kunhan siihen liittyy muita ihmisiä joiden kanssa vaihtaa ajatuksia.

Lähteet

5 Brainstorming Warm-up Exercises to Activate Your Creativity, Lucidspark. <https://lucidspark.com/blog/brainstorming-warm-up-exercises> (Viitattu 16. huhtikuuta 2021)

Abrams Jr., Creighton Williams 1974. Congressional Record: Proceedings and Debates. Vsk. 120. 23. United States. Congress.

BCG 2020. "Fixing the Global Skills Mismatch". BCG Global. 1. heinäkuuta 2020. <https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch> (Viitattu 30.3.2021)

British Design Council 2019. "Design Council's framework for innovation" <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> (Viitattu 30.1.2021)

Burton, Tim 1988. Beetlejuice. Warner Bros.

CGI 2020. "Työn murros Suomessa". Tutkimus

Conklin, Jeff 2010. Wicked problems & social complexity. CogNexus Institute. <http://cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf> (Viitattu 8.1.2021)

Diagram, Gwen 2019. "Cynicism Doesn't Build Products". ACE! <https://aceconf.com/speaker/227/gwen-diagram> (Viitattu 24.1.2021)

Donne, John 2007. Devotions Upon Emergent Occasions Together with Death's Duel. Project Gutenberg. <https://www.gutenberg.org/files/23772/23772-h/23772-h.htm> (Viitattu 24.3.2021)

Downe, Lou 2020. Good Services: How to Design Services That Work. BIS Publishers.

Ek, Johanna 2020. "Ohjelmistoalan toimialaraportti 2020". Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020/6. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-493-8> (Viitattu 14.1.2021)

Elon Musk News 2016. Twitter Tweet. @elonmusknewsorg (blog) 15. syyskuuta 2016. <https://twitter.com/elonmusknewsorg/status/776443146330931200> (Viitattu 15.5.2021)

Feynman, Richard P., Ralph Leighton, ja Edward Hutchings 1997. Surely you're joking, Mr. Feynman! adventures of a curious character. Norton paperback edition. New York: W.W. Norton.

Garbus, Liz 2015. What Happened, Miss Simone? Netflix.

Graphicburger, PSD mockup <https://www.psdmockups.com/sketchbook-psd-mockups-white-paper/> (Viitattu 4.5.2021)

Harris, Sam 2017. The Devil You Know.

Hartikainen, Jarno 2020. "Tori.fin omistava Schibsted ostaa Oikotien Sanomalta" Helsingin Sanomat, Talous, 17. heinäkuuta 2020

Huovari, Janne, Hilkka Vihinen, Ossi Kotavaara, ja Valtteri Härmälä 2020. ”Alueellinen liikkuvuus tehostaa työmarkkinoita – kohtaanto-ongelmaa se ei ratkaise”. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162147/6-2020-Alueellinen%20liikkuvuus%20tehostaa%20ty%C3%B6markkinoita-kohtaanto-ongelmaa%20se%20ei%20ratkaise.pdf> (Viitattu 7.1.2021)

ILO 2020. ”What Is Skills Mismatch and Why Should We Care?” http://www.ilo.org/skills/Whatsnew/WCMS_740388/lang--en/index.htm (Viitattu 31.3.2021)

Juurus, Kati 1999. ”Helsingin Sanomille uusi internet-ilmoituspalvelu”. Helsingin Sanomat, Talous, 2. toukokuuta 1999

Knapp, Jake, John Zeratsky, ja Braden Kowitz 2016. *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. London New York Toronto: Bantam Press

Koulutus.fi 2019. ”Kohtaanto-ongelma riivaa työmarkkinoita – mikä avuksi?” <https://www.koulutus.fi/artikkelit/kohtaanto-ongelma-riivaa-tyomarkkinoita-15508> (Viitattu 7.1.2021)

Kuusisto-Ek, Helena 2015. ”Pirulliset ongelmat”. Uudistumisen hengessä – Positiivisia pohdintoja johtamisesta ja organisaation kehittämisestä. 2. joulukuuta 2015. <https://blogit.metropolia.fi/uudistumisen-hengessa/2015/02/12/pirulliset-ongelmat/> (Viitattu 7.1.2021)

Liiten, Marjukka 2018. ”Työvoimapula räjähtämässä käsiin teknologia-aloilla – nuoret lukevat lyhyttä matematiikkaa ja kaihtavat tekniikan koulutusohjelmia”. Helsingin Sanomat 3. toukokuuta 2018. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005665158.html> (7.1.2021)

Liu, Gia 2018. ”Funny Accidental Amazon Alexa Ordering Stories”. Digital Trends. 6. maaliskuuta 2018. <https://www.digitaltrends.com/home/funny-accidental-amazon-alexa-ordering-stories/> (Viitattu 3.2.2021)

Lovely Mockups, mockupPSD. <https://www.lovelymockups.com/product/macbook-mockup-on-carpenter-desk/> (Viitattu 4.5.2021)

ManpowerGroup 2020. ”Ratkaisuja osaajapulaan Mitä työntekijät haluavat”. Tutkimus.

Mediaviikko 2008. 29. toukokuuta 2008. <https://mediaviikko.fi/aiheet/internet/sanoma-osti-rakentaja.fi-saitin.html> (Viitattu 5.1.2021)

Metropolia 2014. ”Metropolia – Lähteisiin viittaaminen tekstissä”. <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182763> (Viitattu 15.1.2021)

Moilanen, Teemu, Katri Ojasalo, ja Jarmo Ritalahti 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.

Morelli, Nicola, Amalia de Götzen, ja Luca Simeone 2021. *Service Design Capabilities*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56282-3> (Viitattu 26.1.2021)

Oikotie.fi 2020. <https://me.oikotie.fi/tarinamme/> (Viitattu 7.1.2021)

Oikotie Työpaikat, ja Marketing Clinic 2019. ”Näin Suomi hakee töitä -tutkimus”. Tutkimus.

Oikotie Työpaikat, Meaningful Work Finland, ja Kantar TNS 2019. ”Suuri suomalainen työn merkityksellisyys - tutkimus”.

Oikotien analytiikkadata 2021. Google Analytics.

Orlowski, Jeff 2020. The Social Dilemma. Dokumentti. Netflix.

Orwell, George 2020. "1984"

Perkins, Patricia/Unsplash. <https://unsplash.com/photos/ETRPjvb0KM0>.
(Viitattu 16.5.2021)

Productplan 2021. <https://www.productplan.com/glossary/action-priority-matrix/>
(Viitattu 6.5.2021)

Raeste, Jukka-Pekka 2020. "Digitalisaatio | Etlan tutkimus: Pandemia nopeuttaa talouden digitalisointumista Suomessa". Helsingin Sanomat. 1. joulukuuta 2020. <https://www.hs.fi/talous/art-2000007652782.html> (Viitattu 14.1.2021)

Raisio, Harri, Harri Jalonen, ja Petri Uusikylä 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitran selvityksiä 139. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf> (Viitattu 7.1.2021)

Rajamäki, Tiina 2020. "Hoitojonot | Hus lähettää kymmeniä ihmisiä leikkauksiin muualle maahan, koronavirus ja Apotti-järjestelmä ovat ruuhkauttaneet leikkausjonot". Helsingin Sanomat. 11. marraskuuta 2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007612906.html> (Viitattu 3.2.2021)

Rautio, Antero 1998. Pääkaupunkiseudun julkiset muistomerkit ja taideteokset: patsasbongarin opas. Hämeenlinna: Karisto.

Riihimäki, Juha 2019. "Todella moni kaipaa työhönsä enemmän merkitystä, ja siihen on yksi keskeinen syy, sanoo asiantuntija". Helsingin Sanomat. 29. maaliskuuta 2019. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006052029.html> (Viitattu 11.2.2021)

Rowling, J. K. 2002. Harry Potter ja Azkabanin vanki. Helsinki: Tammi.

Sanoma Media Finland 2019. 22. lokakuuta 2019. <https://sanoma.fi/tiedote/huuto-net-ja-hintaseuranta-fi-uudelle-omistajalle> (Viitattu 5.1.2021)

Savusalo, Mikko 2020. "Koronaviruksen vaikutus rekrytointiin". Tekoäly- ja Digiautomoittoa rekrytointia | Avila Oy. 8. huhtikuuta 2020. <https://www.avila.fi/koronaviruksen-vaikutukset-rekrytointiin/> (Viitattu 14.1.2021)

Sitra 2017. "Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra Työelämän tutkimus 2017". Sitra. https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf (Viitattu 7.1.2021)

Sitra - Tulevaisuussanasto - Viheliäinen ongelma 2020. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/viheliainen-ongelma/> (Viitattu 7.1.2021)

Stickdorn, Marc, Markus Hormess, Adam Lawrence, ja Jakob Schneider, toim. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World ; a Practitioners' Handbook. First edition. Sebastapol, CA: O'Reilly

Stylman, Einari 2016. Lopunajan mies - Piru vie puolet.

Teittinen, Paavo 2019. "Avi keskeyttää osittain Pihlajalinnan hoivakodin toiminnan: Päteviä hoitajia puuttuu, lääkehoito hyvin sekavaa, hoivatyötä tekemässä jopa vartijat". Helsingin Sanomat. 8. marraskuuta 2019. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000006301642.html> (Viitattu 3.2.2021)

Tuulaniemi, Juha 2018. Palvelumuotoilu. Alma Talent.

Vihma, Susann 2008. Ornamentti ja kuutio: johdatus modernin muotoilun historiaan. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja B 68. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Wikipedia.org 2020. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Kulttuuritalo> (Viitattu 20.4.2021)

Wikipedia ”Inhimillinen pääoma” 2021. https://fi.wikipedia.org/wiki/Inhimillinen_p%C3%A4%C3%A4oma (Viitattu 30.3.2021)

YLE 2020. Yle Uutiset ”SpaceX näytti saavan vihdoon prototyyppiraketinsä testilennon maaliin, mutta kolmaskin yritys päättyi räjähdykseen” 3. huhtikuuta 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11819847> (Viitattu 20.4.2021)

YLE 2021. Yle Uutiset ”Tilastokeskus: Helmikuun työttömien määrä kasvoi 35 000:lla” 30. maaliskuuta 2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11861894> (Viitattu 5.3.2021)

Yrjänä, Aki Wille 2003. CMX - Palvelemaan Konetta. Aion.