



Palveluun uutta sujuvuutta ja laatua palvelumuotoilun menetelmin

- Esimerkkinä Opetushallituksen tietopalvelut

Kirsi Raitanen

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**Palveluun uutta sujuvuutta
ja laatua palvelumuotoilun menetelmin
- Esimerkkinä Opetushallituksen tietopalvelut**

Kirsi Raitanen
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Palvelumuotoilun koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

Kirsi Raitanen

Palveluun uutta sujuvuutta ja laatua palvelumuotoilun menetelmin

- Esimerkkinä Opetushallituksen tietopalvelut

Vuosi	2021	Sivumäärä	89
-------	------	-----------	----

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa Opetushallituksen tietopalveluiden asiakasrajapinnassa tapahtuvaa ulkoisten asiakkaiden palvelua. Työn tarkoituksena oli ymmärtää arvon muodostumista julkisessa palvelussa. Arvon muodostumista tarkasteltiin asiakkaiden ja palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta. Tavoitteena oli laadukas ja sujuva palvelu, joka tuottaa arvoa asiakkaille ja organisaatiolle.

Tietoperusta tarkasteli arvon ja palvelukokemusten muodostumista sekä muotoiluajattelun ja osallistavan muotoilun hyödyntämistä organisaatioiden ja julkisten palveluiden kehittämisessä.

Kehittämisen lähestymistapoina olivat palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen. Projekti eteni Stanford d.schoolin kuusikulmiot-prosessia mukaillen, ulottuen vaiheisiin 1-3 eli empatisointi, määrittely ja ideointi. Kehittämisessä hyödynnettiin teemahaastatteluita, luotaintehtäviä, virtuaalisia yhteiskehittämisen työpajoja ja ohjaamatonta keskustelua Jamboard-alustalla.

Projektin lopuksi muodostettiin kootun aineiston pohjalta palvelukonsepti, kolme asiakasprosoona ja kaksi geneeristä palvelupolkua, joiden avulla kuvattiin asiakaspolkuja palvelukonseptin mukaisessa toimintaympäristössä.

Määritelty palvelukonsepti esitti ratkaisuja projektissa esiin tulleisiin haasteisiin, jotka liittyivät viestintään, tiedon ja sopivien asiantuntijoiden löydettävyyteen, osaamisen jakamiseen organisaatiossa sekä palveluiden ja hinnoittelun läpinäkyvyyteen ja yhtenevyyteen. Uusia palveluita ei tuotettu. Sen sijaan etsittiin tapoja tuottaa samat palvelut mielekkäämmin.

Tuloksena saatiin yhteenveto kohdeorganisaation tietopalveluiden toimintatavoista, keskeisistä kehittämiskohteista ja palveluiden tuottamasta arvosta. Aineiston pohjalta määriteltiin palvelukonsepti tietopalveluille. Tavoitteena ei ollut tuottaa muualle siirrettäviä ratkaisuja, mutta ehdotukset voivat olla hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa.

Asiasanat: muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, arvonluonti, julkinen palvelu

Laurea University of Applied Sciences

Abstract

Service Design

Master of Hospitality Management

Kirsi Raitanen

New Quality and Fluency of Service Through Service Design

- Developing Information Services of the Finnish National Agency for Education (EDUFI)

Year

2021

Pages

89

The aim of this research-based development work was to develop and make consistent the service of external customers of the information services of the Finnish National Agency for Education in the customer interface. The purpose of this thesis was to understand the creation of value in the public service. Value creation was examined from the perspective of customers and the service-providing organization. The goal was to develop high-quality and fluent services that create value for the customers and the organization.

The knowledge base of the thesis examined the formation of value and service experiences, as well as the utilization of design thinking and participatory design in the development of organizations and public services. The approaches to development were service design and co-development. The project proceeded according to the hexagon process of Stanford d.school, extending to stages 1-3, i.e. Empathize, Define and Ideate. The development utilized thematic interviews, probe assignments, virtual co-development workshops, and non-guided discussion on the Jamboard platform.

At the end of the project, a service concept, three customer personas and two generic service paths were formed based on the collected data. The customer paths were used to describe customers' activities in the information service environment designed according to the service concept.

The defined service concept presented solutions to the challenges identified in the project, which related to communication, finding of information and suitable experts, sharing expertise in the organization, and transparency and consistency of services and their pricing. New services were not suggested. Instead, the intention was to find better ways to produce the same services more meaningfully.

During the development work, a picture of the information services' courses of action, key development targets and the value of the information services was formed. Based on the data, a service concept for the information services was defined. The goal was not to produce transferable solutions, but the proposals could be used in other organizations as well.

Keywords: Design thinking, co-development, value creation, public service

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opetushallituksen toiminta ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön lähtökohta, tavoite ja rajaus.....	10
2	Palvelut, muotoilu, yhteiskehittäminen ja arvon muodostuminen.....	11
2.1	Arvon muodostuminen ja julkinen arvo	14
2.2	Palvelu- ja kulutuskokemuksen yhteistuottaminen.....	15
2.3	Yhteiskehittäminen ja osallistava muotoilu sen taustalla.....	18
2.4	Muotoiluajattelu, sen sovellettavuus ja hyödyt.....	20
2.5	Muutos, kehittäminen ja asiakaskokemus.....	23
2.6	Muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla	24
3	Kehittämisasetelma.....	27
3.1	Lähtötilanne ja projektin tavoitteet.....	27
3.2	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset	27
3.3	Kehittämisen lähestymistapana palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen	28
3.4	Palvelumuotoilun prosessimalleja ja projektiin valittu Stanford d.schoolin malli	29
4	Kehittämisprojektin toteutus ja eteneminen.....	31
4.1	Empatisointi: toimintatavat julkisella sektorilla ja Opetushallituksessa.....	33
4.1.1	Toimeksiantajan toimialaan perehtyminen	33
4.1.2	Lähtötilanteen kartoitus taustatietojen, haastatteluiden ja luotainten avulla	34
4.1.3	Palvelupolun kuvaus luotaintehtävänä.....	35
4.1.4	Benchmarking, käyttöliittymäsuunnittelu ja tuupaus.....	39
4.2	Määrittely: aineiston prosessointi ja sisällön analyysi	40
4.2.1	Aineiston analysointi.....	40
4.2.2	Yhteiskehittämisen työpaja	49
4.3	Ideointi: ratkaisuja yhdessä kehittäen	55
4.3.1	Toinen työpaja	55
4.3.2	Palvelulupauksen yhteiskehittely virtuaalialustalla	58
4.4	Tietopalveluiden palvelukonsepti	61
5	Opinnäytetyön tulokset	69
5.1	Asiakkaalle arvoa tuottava ja sujuva tietopalvelu.....	69
5.2	Opetushallitukselle mielekäs, tehokas ja sujuva tietopalvelu.....	71
5.3	Ensisijaiset kehittämiskohteet tietopalveluiden palveluprosessissa	73
5.4	Arvon muodostuminen tietopalveluiden asiakkaille ja organisaatiolle.....	73
6	Johtopäätökset ja pohdinta	74
	Lähteet	80
	Liitteet.....	85

1 Johdanto

Hieman yleistäen voitaneen väittää, että palveluiden laatua ja määrää käsittelevissä arkisissa keskusteluissa yksityisiltä palveluntuottajilta odotetaan enemmän kuin julkisilta palveluilta. Julkisen sektorin tuottamien palveluiden pohtimisen ja arvioinnin lopuksi tyypillisesti todetaan, että palvelut toki joudutaan tuottamaan rajallisilla jollei suorastaan vajavaisilla resursseilla. Julkisilta palveluilta ei ole totuttu odottamaan elämyksiä vaan enemmän viranomaisvelvollisuuksien täyttämistä ja yleisiin kansalaisoikeuksiin liittyvien tarpeiden tyydyttämistä, kuten perusterveydenhoidon ja peruskoulutuksen järjestäminen.

Yhteiskunta ja ajattelutavat kuitenkin muuttuvat ja sen mukana ihmisten suhtautuminen aivan kaikkiin palveluihin. Nykyisin julkistenkin palveluiden kohdalla odotetaan yhä enemmän esimerkiksi ns. palveluasennetta, sujuvuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Samalla omista palvelukokemuksista - hyvistä ja huonoista - mielellään kerrotaan sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi mallikkaasti hoidetut julkisen sektorin järjestämät koronavirusrokotukset ovat olleet suosittu aihe sosiaalisen median uutisvirrassa keväällä ja kesällä 2021.

Palveluhenkisyys on hiljalleen vallannut alaa julkisellakin puolella ja myös palvelumuotoilua hyödynnetään yhä enemmän yksityisten palveluntuottajien lisäksi julkisten palveluiden kehittämisessä. Suuntauksesta on etua palvelun lisääntyvän mielekkyyden lisäksi resurssinäkökulmasta: rajalliset voimavarat osataan kohdentaa asiakasnäkökulmastakin tärkeiksi koettuihin asioihin. Parhaimmillaan asiakas- ja työntekijäkokemus paranee ja resurssien tarve vähenee.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen ja asiakasnäkökulman vahvistaminen on nostettu viime vuosina esiin myös Opetushallituksessa, joka oli tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Kehittämistyö liittyi laajempaan organisaatiossa aloitettuun sisäiseen kehittämisprojektiin ja keskittyi viraston ulkoisille asiakkaille tarjotun tietopalvelun kehittämiseen.

1.1 Opetushallituksen toiminta ja tavoitteet

Opetushallitus on kehittämisvirasto, jonka tehtävistä säädetään laissa. Se osallistuu toimialaansa koskevien säädösten valmisteluun ja antaa säädösten toimeenpanoon liittyviä määräyksiä, ohjeita ja suosituksia. (Opetushallitus 2021.)

Virasto laatii perusteet perusopetuksen ja lukiokoulutuksen opetussuunnitelmiin, varhaiskasvatussuunnitelmaan sekä ammatillisiin tutkintoihin ja näyttötutkintoihin. Lisäksi se ylläpitää toisen asteen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijavalintarekisteriä, järjestää kielitutkintoja, järjestää ja rahoittaa opettajien ja muun koulutoimen henkilöstön jatkokoulutusta sekä vastaa ulkomaisten tutkintojen tunnustamisesta. Opetushallituksen vastuulla on myös kuusi valtion oppilaitosta. (Opetushallitus 2021.)

Opetushallitus edistää koulutuksen kehittämistä ja kansainvälisyyttä kehittämiskumppanuuksilla, resurssituella, koulutus- ja konsultointipalveluilla sekä kehittämishankkeilla. Virasto tukee yhteiskuntamme kansainvälistymistä mm. kansainvälisyyttä edistävillä ohjelmilla ja sopimuksilla sekä tuottamalla kansainvälistymiseen liittyvää tietoa. Palveluja tuotetaan opetuksen ja koulutuksen järjestäjille, opettajille, päättäjille, yrityksille ja yhteisöille sekä kansalaisille. (Opetushallitus 2021.) Keskeisiksi asiakkaikseen Opetushallitus nimeää oppijat, oppimisen ja kansainvälistymisen asiantuntijat, varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen järjestäjät, työelämän sekä koko ympäröivän yhteiskunnan päätöksentekijöineen (Opetushallituksen intra 2021).

Virastossa koordinoidaan koulutuksen tietojärjestelmä-, rekisteri- ja tietovarantopalveluja, tuotetaan koulutuksen indikaattoreita ja ennakointitietoa, kerätään ja jaetaan tietoa opetuksen valtionosuusjärjestelmästä sekä kehitetään ja tuotetaan oppimateriaalia. Toimintaa ohjaavat neljä vaikuttavuustavoitetta: 1) Koulutuksen ja kansainvälistymisen tasa-arvoisuus kasvaa. 2) Oppijoiden hyvinvointi paranee. 3) Jatkuva oppiminen nostaa osaamistasoa. 4) Avarakatseisuus kasvaa. (Opetushallitus 2021.)

Opetushallituksen tietopalvelutoiminta ja asiakkaat

Opetushallituksen organisaatio perustuu toiminnan vaikuttavuuteen tähtääviin päätoimintoihin. **Asiakkuudet ja tieto -päätoiminto (126 henkilöä)** huolehtii Opetushallituksen asiakaskokemuksen kehittämisestä sekä toimialatiedon hallinnasta, hyödyntämisestä ja digitalisatiosta. Kyseiseen päätoimintoon sijoittuu kaikkiaan viisi yksikköä: **Koulutus ja kustantaminen, Oppijan palvelut, Tiedonhallinta, Tutkintojen tunnustaminen ja Tietopalvelut.** (Opetushallitus 2021.)

Erillinen Tietopalvelut-yksikkö perustettiin vuoden 2021 vaihteessa. Yksikön asiantuntija-tehtävissä työskentelee 35 henkilöä. **Lisäksi muualla talossa** työskentelee noin 20 henkilöä tietopalvelun parissa. Palveluprosessiin osallistuu kiinteästi Tiedonhallinta-yksikkö, johon kuuluvat mm. Kirjaamo ja erilaisia tietovarantoja. (Opetushallituksen asiantuntijahaastattelut 2021.) Kaikkiaan Opetushallituksessa työskentelee noin 370 henkilöä (Opetushallitus 23.9.2021).

Tietopalvelut-yksikkö tuottaa, kokoaa ja analysoi monenlaista tietoa koulutuksesta, osaamisesta ja kansainvälistymisestä. Yksikkö luovuttaa hallinnoimistaan rekistereistä ja tietovarannoista tietoja eri toimijoiden käyttöön. Opetushallituksessa ylläpidetään opetushallinnon alaan kuuluvia valtakunnallisia rekistereitä ja tietovarantoja (Koski-tietovaranto, Varhaiskasvatuksen tietovaranto Varda ja Opiskelijavalintarekisteri), jotka sisältävät varhaiskasvatukseen, opiskelijavalintoihin sekä opintosuoritus- ja tutkintotietoihin liittyviä henkilötietoja.

Virasto tuottaa keräämänsä tiedon perusteella monenlaisia julkaisuja. Lisäksi se tarjoaa kasvatus- ja koulutustoimijoille konsultointi-, arviointi- ja selvityspalveluita. Osaamis- ja koulutustarpeita ennakoidaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Ennakointitieto tukee koulutuksen kehittämistä. (Opetushallitus 2021.)

Asiakaspalvelu on yksi Tietopalveluiden asiantuntijoiden työtehtävistä. Yksikkö **ei pyri olemaan ns. täyden palvelun toimija, vaan tarjoaa paljon tietoa** myös asiakkaiden omatoimiseen tutkimiseen **itsepalveluperiaatteella**. Tietopalvelut-yksikön lisäksi tietopalveluita tarjoavat organisaation muidenkin yksiköiden asiantuntijat, joilla on kaikilla omat erityisasiantuntemuksensa. **Tietopalvelu ei siis rajaudu pelkästään erillisen yksikön tuottamaksi palveluksi**. Lisäksi esimerkiksi Vipunen-tilastopalvelun ylläpitoon osallistuvat Opetusministeriö, Tilastokeskus ja IT-toimija CSC. Tietopyyntöjen luonteen ja sisällön mukaan **yhden asiakkaan palveluun voi osallistua yksi tai useita asiantuntijoita eri puolilta organisaatiota**. Esimerkiksi toimittajat usein tarvitsevat artikkelin kirjoittamiseen sekä tilastotiedot Vipusesta että tilastoista nousevaa ilmiötä tulkitsevan substanssiasiantuntijan haastattelun.

Opetushallituksen tarjoaman tiedon voi jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- asiakkaiden vapaasti tutkittavissa oleva tieto
- organisaation asiantuntijoilta erikseen pyydettyvät tiedot (esimerkiksi asiakirjat arkistosta ja tietosuojasyistä ei-julkiset tiedot)
- tilauksesta suoritettavat analyysit ja poiminnat

Vapaasti tutkittavat tiedot voivat olla valmiiksi suodatettuja tai asiakkaan itsenäisesti suodatettavissa olevaa. Eriksien pyydettyvässä tiedoissa ja palvelupyynnöissä itse tieto on ilmaista, mutta palvelu voi olla maksutonta tai maksullista. Toisinaan harkitaan tapauskohtaisesti, onko kyse maksullisesta tietopalvelusta.

Tiedon saaminen viranomaisen asiakirjasta on maksutonta, kun tietoja annetaan suullisesti tai sähköpostitse, tai jos tietoa luetaan viranomaisen luona. Maksua voidaan periä kopioista ja tulosteista, tai jos asiakirjan esille hakeminen aiheuttaa erityisiä kustannuksia. (Opetushallitus 2021.)

Rekisteritietojen tietopyynnöissä maksun määrä perustuu valtion maksuperustelakiin (150/1992). Maksun suuruus määräytyy Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa Opetushallituksen suoritteiden maksullisuudesta (1136/2018) mainitulla tavalla. (Opetushallitus 2021.)

Omien rekisteritietojen tarkastaminen on lähtökohtaisesti maksutonta. Maksu voidaan kuitenkin periä, mikäli rekisteröidyn pyynnöt ovat niiden toistuvuudesta tai muusta syystä ilmeisen

kohtuuttomia tai perusteettomia. Myös henkilötietoja koskevista lukuisista jäljennöksistä voidaan periä hallinnollisiin kustannuksiin perustuva kohtuullinen maksu. (Opetushallitus 2021.)

Tietojen luovutus on osa tietopalvelutyötä. Opetushallituksen ylläpitämistä kansallisista rekistereistä ja tietovarannoista luovutetaan tietoa useille eri tahoille. Eri viranomaiset (esim. Tilastokeskus ja Kela) saavat vakiosisältöistä tietoa rajapintojen kautta ja toisaalta tutkimuksia ja selvityksiä varten luovutetaan kertaluonteisia aineistoja (mm. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karville). Ulkopuoliset tahot pyytävät usein oppilaitosten ja muiden koulutus-toimijoiden yhteystietoja, joita luovutetaan tietyin kriteerein. **Lähtökohtaisesti tietojen luovutuksista peritään maksu.** (Opetushallituksen intranet 2021.)

Tietopalveluiden asiakaskunta on laaja. Siihen voi periaatteessa sanoa kuuluvan kaikki kansalaiset. Alaikäisten asioita tosin hoitavat yleensä heidän vanhempansa ja toisaalta eläkeläisille Opetushallituksesta löytyvät tiedot harvoin ovat enää ajankohtaisia. Lisäksi tietopyyntöjä tulee ulkomailta. Suuria palveltavien asiakkaiden ryhmiä ovat toimittajat, tutkijat ja koulutuksen järjestäjät. Asiakkaita ovat myös kaikki opiskelusta kiinnostuneet nuoret ja aikuiskoulutukseen hakeutuneet, kansainvälisyydestä kiinnostuneet ja ulkomaalaiset, joita houkutellessaan Suomeen opiskelemaan. Sisäisiksi asiakkaiksi voidaan katsoa oman organisaation henkilökunnan ohella esimerkiksi ministeriöt.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohta, tavoite ja rajaus

YAMK-opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä, jolla voi olla monenlaisia lähtökoh-
tia. Taustalla voi olla esimerkiksi tarve kehittää organisaatiota tai muutoshalu. Yleensä rat-
kaistaan käytännön ongelmia ja tuotetaan uusia ideoita, tuotteita tai palveluita. Kehittämis-
työssä etsitään parempia vaihtoehtoja ja edistetään niitä käytännössä. Tieteellinen tutkimus
ja tutkimuksellinen kehittäminen eroavat toisistaan toiminnan päämäärän suhteen. Kun tie-
teellisellä tutkimuksella pyritään tuottamaan ilmiöstä uutta teoriaa, niin tutkimuksellisella
kehittämisellä halutaan aikaansaada käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo,
Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus sekä ideoiden ja ratkaisujen to-
teutettavuuden varmistaminen. Työtä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, mutta niille hae-
taan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys on yhteydessä niiden toteuttamiseen käytännössä
eli implementointiin. Parhaimmillaan kehittämistyössä luodaan uutta käytännön teoriaa.
(Ojasalo ym. 2015, 20-21.)

Työn tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa toimintamalleja Opetushallituksen tietopalveluiden asiakasrajapinnassa tapahtuvassa tietopalvelussa. Tavoitteena oli myös, että uudessa toimintamallissa kaikki ulkoisten asiakkaiden tietopyynnöt hoidettaisiin ASPARA-asiakaspalveluratkaisujärjestelmän kautta yhtenäisen prosessin mukaisesti. Työn tarkoituksena oli ymmärtää ja selittää arvon muodostumista julkisissa palveluissa, joihin Opetushallituksen tarjoama tietopalvelu kuuluu. Arvon muodostumista tarkasteltiin sekä asiakkaiden että palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta.

Kehittämistyössä tutkittiin lähtötilanteessa käytössä olevia palveluprosesseja sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haasteita. Tietoa toimintatavoista saatiin haastattelemalla tietopalveluiden asiakkaita ja Opetushallituksen asiantuntijoita, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa tai tuntevat organisaation tietopalvelutoimintaa. Tavoitteena oli määritellä yhtenäisiä prosesseja, joiden avulla tuotettaisiin asiakkaille arvoa ja Opetushallituksen henkilöstölle sujuvia työskentelytapoja. Opinnäytetyö rajattiin keskittymään ulkoisten asiakkaiden palveluun.

2 Palvelut, muotoilu, yhteiskehittäminen ja arvon muodostuminen

Tässä luvussa tulen käsittelemään palveluita ja palvelukokemusta, yhteiskehittämistä ja arvon muodostumista. Aluksi avaan palvelun määritelmää ja palvelusektori-käsitettä. Sitten tutkin arvon ja palvelukokemusten muodostumista, osallistavaa muotoilua ja yhteiskehittämistä. Lopuksi esittelen muotoiluajattelua ja sen hyödyntämistä kehittämisessä yleisesti ja toisaalta julkisella sektorilla. Luvun tavoitteena on taustoittaa kehittämistyötä ja ymmärtää julkisia palveluita tuottavaa organisaatiota kehittämissympäristönä.

Palvelun ominaisuudet, tarkoitus ja asiakkaan odotukset

Palveluille ominaisia piirteitä on määritelty monin eri tavoin. Perinteisesti on viitattu kolmeen keskeiseen ominaisuuteen. **Ensinnäkin** palvelu on aineetonta ja prosessi. Esimerkiksi hotelliyöpymisessä olennaista ei ole vain huoneen laatu vaan vierailu kokonaisuutena. Tämä ei toki tarkoita, ettei palvelun sisällöllä olisi merkitystä. Palvelun tulee tuottaa aiottu hyöty. **Toiseksi** tuotantologiikka on palveluiden tuottamisessa erilainen verrattuna tuotteiden valmistukseen. Palveluissa tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Toisin kuin valmistavassa tuotannossa, palveluiden kohdalla kustannusten vähentäminen henkilökuntaa vähentämällä vaikuttaa suoraan palvelukokemukseen. **Kolmanneksi** palvelussa sen käyttäjä samalla osallistuu palvelun tuottamiseen. Äärimmillään tulkittuna yksikään palvelu ei ole täysin samanlainen kahdelle eri henkilölle. (Osborne, Radnor & Nasi 2013, 139-140.)

Toisaalta useimpia palveluita voidaan luonnehtia seuraavasti: 1) Vaikeasti varastoitavaa. 2) Liittyy aineetonta laatua. 3) Tuottavat arvoa asiakkaille tai luovat ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Arvo voi ilmetä vaikkapa parempana terveytenä, koulutuksena, mielenrauhana tai mukavuutena. 4) Palveluun sisältyy vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Mainittujen ominaisuuksien lisäksi palvelun tarve yleensä vaihtelee ajallisesti, esimerkiksi päivystävällä lääkärillä päivystysvuoron mittaan. Ruuhkapiikit ja hiljaiset ajanjaksot vaikeuttavat huomattavasti palvelupäälliköiden suunnittelutyötä. Kysyntää usein pyritään tasoittamaan esimerkiksi hinnoittelulla, jos se on mahdollista. (Daskin 2010, 1-5.)

Palveluiden ohimenevyyden vuoksi aina ei ole ilmiselvää, mikä palvelu varsinaisesti on ja mitä asiakas siitä saa. Määrittelemällä palvelun kohteen ja tutkimalla sen muodostumista palvelutapahtumassa voidaan lisätä ymmärrystä palvelutuotteen luonteesta ja sen keskeisistä eduista asiakkaalle. (Lovelock 1983, 4.)

Asiakkaalle palveluiden ja tuotteiden erotteluun ja määrittelyyn liittyvä terminologia on usein epäolennaista. Asiakas maksaa (rahaa, aikaa, vaivaa), jotta organisaatio luo yhdessä hänen kanssaan arvoa: auttaa, poistaa ongelman ja toteuttaa tavoitteen. Asiakas odottaa kokemusta, joka täyttää tai ylittää hänen odotuksensa, sopii hänen elämäänsä ja kohtaa hänen emotionaaliset tarpeensa. (Stickdorn, Lawrence, Horness & Schneider 2018, 4.)

Palvelun käyttäjät odottavat palvelun olevan tarkoituksen mukaista. Samalla heidän arvionsa palvelun onnistuneisuudesta perustuvat sekä ennako-oletuksiin että kokemukseen varsinaisesta palveluprosessista. Koettu arvo ei perustu pelkästään lopputulokseen. Palvelukokemukseen vaikuttavat esimerkiksi vuorovaikutus henkilökunnan kanssa, fyysiset palvelutilat ja palveluaikataulut, mahdollisesti myös toiset asiakkaat. (Lovelock 1983, 5.)

Palvelut ja palvelusektori

Käytämme päivittäisessä elämässämme monenlaisia palveluita, joita pidämme usein itsensänselvyyksinä. (Kuvio 1.) Saatamme esimerkiksi tiedostaa ravintolassa saamamme palvelun, mutta jättää huomiotta ravintolaan ajamisen mahdollistavan, lumettomaksi auratun maantien. Julkiset palvelut työntekijöineen usein ajatellaan palvelusektorista erillisinä, vaikka ne oikeutetusti ovat osa palvelusektoria. (Daskin 2010, 1-2.)

Poimintoja usein käytetyistä palveluista

JULKISIA

Kirjastot
Poliisi
Palokunnat
Jätehuolto
Tieverkosto
Vesiverkosto

TERVEYS

Hammalääkärit
Ensiapuasemat
Sairaalat
Erikoislääkärit
Terapeutit

RAHOITUS

Pankkiautomaatit
Luottokortit
Velkakirjat
Pörssi

VÄHITTÄISMYynti

Ruokakaupat
Tavaratalot
Erikoisliikkeet
Huoltoasemat

VIESTINTÄ

Puhelimet
Postilaitos
Internet

KOULUTUS

Esikoulu
Peruskoulu
Ammattioppilaitokset
Verkko-opetus
Yksityiskoulut
Yliopistot

VIIHDE

Radio
Televisio
Teatterit
Konsertit
Urheilu

LIIKENNE

Linja-autot
Raideliikenne
Lentoliikenne
Pysäköinti

HENKILÖKOHTAISET

Parturit, Kampaamot
Tilitoimistot
Lakipalvelut
Hieronta
Suutarit

MUITA

Lumenaeraus
Nurmenleikkaus

Kuvio 1. Poimintoja tavallisista palveluista (mukaihen Daskin 2010, 3).

Julkisen ja yksityisen sektorin palveluiden tavoitteet

Palveluita tuotetaan toisaalta julkisella sektorilla, toisaalta yksityisellä sektorilla yritysten toimesta. Voittoa tavoittelemattomat järjestöt voidaan lukea julkiseen sektoriin, sillä niiden toimintatavat ovat merkittävästi samanlaiset kuin julkisen puolen toimijoilla. (Daskin 2010, 10.) Julkisia palveluita voivat tietenkin tuottaa niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijat (Osborne, Nasi & Powell 2021, 13).

Palveluiden tuottajien päämäärissä on yksi perustavanlaatuinen ero verrattaessa yksityistä ja julkista sektoria. Nimittäin yksityiset yritykset yleensä pyrkivät maksimoimaan liikevoitot tai osakkeenomistajien osakepääoman tuotot. Samalla palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Sen sijaan julkisella sektorilla tyypillisesti halutaan maksimoida

jokin palvelun mitta, kuten palveltujen asiakkaiden määrä. Samalla toimitaan kiinteällä ja usein tiukalla budjetilla. Sen lisäksi, että voiton tavoittelu tyypillisesti korvataan palveluun liittyvällä tavoitteella, pyritään yleensä saavuttamaan monia muitakin tavoitteita. Esimerkiksi ambulanssipalvelun tulee maksimoida asiallisesti palveltujen asiakkaiden määrä sekä lisäksi varmistaa yhteisön eri sosioekonomisten ryhmien tasapuolinen kohtelu. Näiden kahden tavoitteen sekä mahdollisten muiden tavoitteiden kesken voi joutua tekemään kompromisseja. (Daskin 2010, 10-11.) Palveluiden tuottajilla on silti yleensä lukuisia muitakin tavoitteita kuin esimerkiksi suoraviivainen voiton maksimointi tai mahdollisimman monen asiakkaan tasapuolinen palveleminen.

2.1 Arvon muodostuminen ja julkinen arvo

Yksi palveluiden tuottajien tavoitteista on tyypillisesti pyrkimys luoda arvoa. **Arvonluonti** on toimintaa, jolla luodaan asiakkaalle (liiketoiminnallista) arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. Luotua arvoa voidaan mitata esimerkiksi asiakas- ja sidosryhmytytyvyyden tai yrityksen tuloksen avulla. Asiakkaalla on merkittävä rooli arvonluonnin toteutumisessa. (Tekes 2010, 8.)

Arvolupauksen (*value proposition*) avulla yritys tai organisaatio voi ilmaista, millä tavoin se pyrkii huomioimaan asiakkaan tarpeet. Arvolupaus kertoo, mitä palveluita ja tuotteita organisaatio asiakkailleen tarjoaa. (Hofmann, Frankenberger & Choudury 2020, 17.) Se on ainutlaatuisuustekijä, joka perustuu kohderyhmän tarpeisiin (Tolvanen 2012, 84). Arvolupauksen perusteella asiakkaat tietävät, mitä he voivat odottaa (Osterwalder ym. 2014, 7).

Perinteinen arvolupaus liittyy lupaukseen toimivuudesta. Esimerkiksi automyyjä voi luvata turvallista ja mukavaa matkustamista nopeassa kulkuneuvossa. Emotionaalinen arvolupaus sen sijaan lupaa tunnetta, kuten hemmottelun ja luksuksen kokemuksia. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa keskustellaan yhtä luontevasti niin arvolupauksen emotionaalisesta merkityksestä kuin käytettävyydestä ja tuotevaatimuksista. Tällöin strategisissa keskusteluissa huomioidaan päätösten mahdolliset vaikutukset käyttökokemukseen ja implisiittisesti myönnetään hyvin muotoiltujen palveluiden edistävän myös taloudellista menestystä. Myönteisiin kokemuksiin keskittyminen leviää organisaatioon ja jokaiseen asiakaskohtaamiseen. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kulttuurissa kohtaamispisteet suunnitellaan käyttäjien tarpeiden ympärille organisaation sisäisen operationaalisen tehokkuuden sijaan. (Kolko 2015, 2-3.)

Julkisella sektorilla arvoon liittyy erityisiä yhteiskunnallisia ja lainsäädännöllisiä ulottuvuuksia. **Julkinen arvo** (*public value*) viittaa kollektiiviseen näkemykseen arvosta, jota julkisten varojen avulla tulisi tuottaa (Meynhardt 2013, 8). Julkisella sektorilla on lain säätämiä veloitteita myötävaikuttaa yhteiskuntaan ja luoda yhteistä hyvää. Samalla julkinen arvo

paljastaa kyseisen organisaation arvon yhteiskunnalle. Julkisen sektorin johtajan tulee jatkuvasti muistaa kyseenalaistaa toimintaansa ja pyrkiä ymmärtämään, miten hänen johtamansa organisaatio voi luoda yhteiskunnalle arvoa. Lisäksi on tärkeää liittyä julkiseen dialogiin, mikä auttaa luomaan jaetun ymmärryksen julkisesta arvosta. (Meynhardt ym. 2017, 135, 154.)

Osbornen, Nasin ja Powellin (2021) näkemyksen mukaan julkisilla toiminnoilla ja palveluilla ei ole sisäsyntyistä arvoa. Niillä on arvoa vasta, kun niitä käytetään. Tällöin yhteisluodaan arvoa käyttäjän elämässä. Arvoa voidaan luoda käyttämällä julkista palvelua vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa, jolloin arvoa luodaan yhdessä. Toisaalta palvelun käyttäjä voi yhdistää saatavilla olevat resurssit omiin tarpeisiinsa eli luoda arvoa. (Osborne, Nasi ja Powell 2021, 4.)

Perinteisesti arvon luoja on usein pidetty palvelun tuottajaa. Ajattelutavan muutoksen myötä on esitetty, että arvo luodaan yhdessä palvelun tarjoajan, asiakkaan ja mahdollisten muiden toimijoiden kanssa tai tästä ajatuksesta hieman eteenpäin vietyinä yksin asiakkaan toimesta. **Arvon yhteisluomisella** viitataan yleensä palvelun tarjoajien ja asiakkaiden välisiin yhteistyömekanismiin, jotka johtavat osapuolten kokemaan arvoon. Käsitteenä arvon yhteisluomista käytetään monin eri tavoin eikä sille ole täsmällistä määritelmää. (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 69.)

Käsitteellisten näkemyserojen taustalla ovat erilaiset palvelulogiikat: palvelukeskeinen logiikka (*Service-dominant logic, SDL*), palvelulogiikka (*Service logic, SL*) ja asiakaskeinen logiikka (*Customer-dominant logic, CDL*). Palvelukeskeisen logiikan (SDL) mukaan asiakas on aina arvon yhteisluoja ja arvoa tuotetaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palvelulogiikka (SL) sen sijaan katsoo, ettei arvoa aina yhteistuoteta. Yhteistuotettuun arvoon silti kuuluu palvelulogiikankin mukaan vuorovaikutus. Asiakaskeisen logiikan (CDL) mukaan arvontuottaminen ei aina perustu vuorovaikutukseen ja on tärkeää erottaa palvelun tarjoajat ja asiakkaat toisistaan toimijoina. (Grönroos ym. 2015, 70.)

2.2 Palvelu- ja kulutuskokemuksen yhteistuottaminen

Paitsi arvon tuottamisesta myös palvelukokemuksen tuottamisesta on useita näkemyksiä. Palvelukokemusta ja asiakkaan roolia palvelun yhteistuottajana on tutkittu paljon. Kokemuskäsitteen taustat ovat taloustieteissä, kuluttajakäyttäytymisessä, psykologiassa, sosiologiassa, markkinoinnissa ja johtamisessa (Klaus & Maklan 2012,6). Palvelukokemuksen juuret puolestaan ovat taloustieteissä, sosiaalipsykologiassa, johtamisessa ja markkinoinnissa (Klaus & Maklan 2012,8). Palvelukokemustutkimuksen taustatieteet antavat viitteitä pelkkää kokemusta sosiaalisemmista ja yhteistuotetummista tapahtumista.

Palveluliiketoiminnan johtamisen varhaisemmassa tutkimuksessa käytetään monenlaisia käsitteitä yhteistyön kuvaamiseen palveluntuottajan ja asiakkaiden välillä. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan osallistuminen ja asiakasedustus. Akateemisessa markkinointitutkimuksessa huomion keskipiste on vuosikymmenten saatossa siirtynyt palvelun tuottajasta asiakkaaseen. Johtajat ovat oppineet kiinnittämään huomionsa laatuun, arvoon ja tyytyväisyyteen tullakseen asiakaskeskeisiksi. (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 71.)

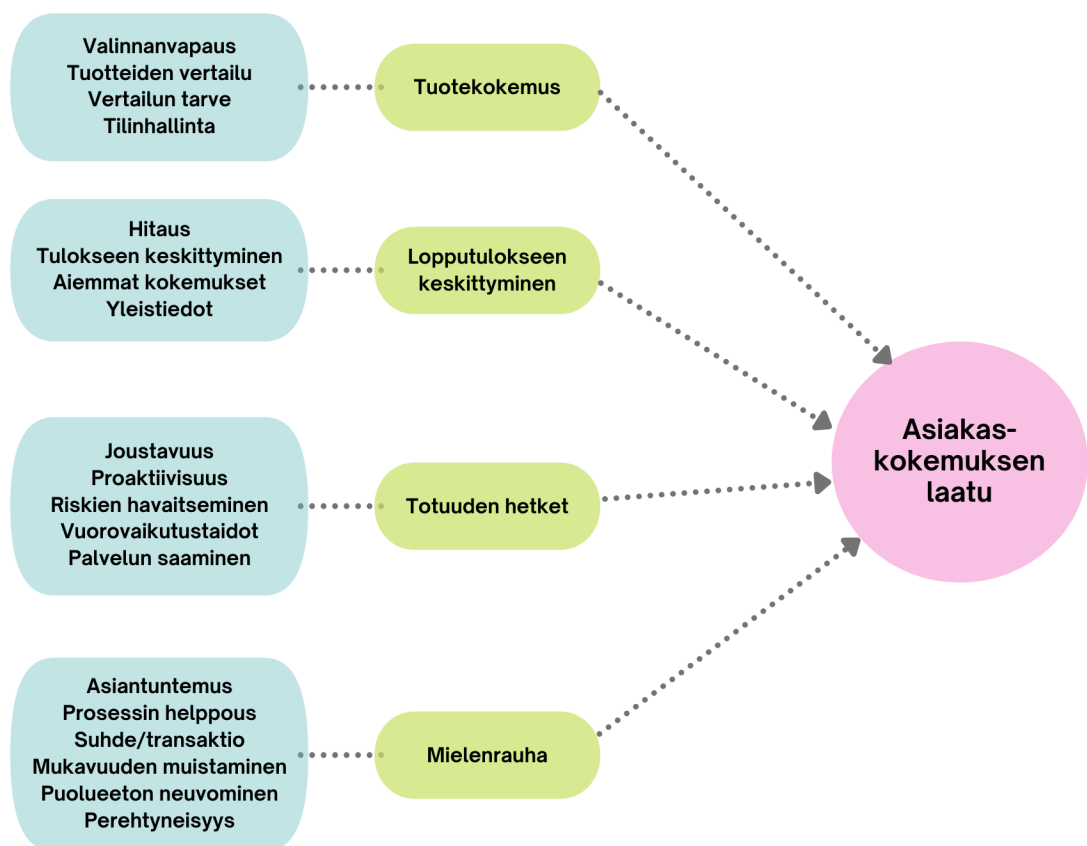
Alkuvaiheen palvelukirjallisuudessa siis tunnistettiin asiakkaiden vaikutus lopputulokseen, vaikka asiakkaiden ei sanottu yhteistuottavan palvelua. Kun yhteistuottamisen käsite myöhemmin esiteltiin, alettiin asiakkaan roolia painottaa aiempaa enemmän. Tosin asiakkaan roolin määrittelyn kanssa osana palvelun määrittelyä oli toki jo aiemminkin painittu. Siirtymä nykyiseen palveluperspektiiviin on tuonut aiempaan verrattuna enemmän painotusta asiakaskontekstiin, mikä on johtanut siirtymiseen asiakkaan tekemistä havainnoista asiakaskokemukseen. (Grönroos ym. 2015, 71.)

Carùn ja Covan (2014) mukaan palvelukokemus rakentuu sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti. Kokemukseen osallistuvat paitsi asiakkaalle tutut (esim. ystävät ja perheenjäsenet) myös tuntemattomat, sattumalta samassa tilanteessa kohdatut henkilöt. Yksilön palvelukokemukseen palvelutilanteessa vaikuttavat vuorovaikutus palvelua tarjoavan yrityksen kanssa ja vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa. (Carù & Cova 2014, 276.)

Asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta suodattuu monenlaisten havaintojen läpi: palvelun tarjoajan käytöksen ja asiantuntemuksen havainnoinnin sekä erilaisten prosessien, järjestelmien ja työkalujen välityksellä. Asiakas arvioi palvelua kaikkien näiden kerrosten läpi ja tärkeimpiä ovat käyttäytymiseen liittyvät havainnot. Asiakkaat usein kokevat tärkeämpänä ns. kääreen kuin varsinaisen ydinpalvelun, jota pidetään oletusarvona (esim. sairaalassa parantamista ja pankissa omien talletusten turvassa olemista). Kokemukset ydinpalvelun ympärillä ovat hyvin merkityksellisiä. Näitä ovat esimerkiksi empatia, ystävällinen palvelu ja sivustojen käytettävyys. (Stickdorn ym. 2018, 4.)

Kollektiivinen ulottuvuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun halutaan luoda myönteinen palvelukokemus. Kuluttajan uppoutuminen kulutuskokemukseen ei ole irrallaan yhteisöön kuulumisesta. Kuluttajat eivät etsi vain tavaroita tai palveluita vaan lisäksi sosiaalisia siteitä. He ovat tyytyväisiä myönteisessä, lämpimässä ja sosiaalisessa kontekstissa, jossa he kokevat itsensä tervetulleiksi ja olonsa turvallisiksi. Kulutuskokemus ei myöskään rajoitu ostamista edeltäviin toimintoihin (tarpeiden heräämiseen, tiedon etsintään jne.) tai hankkimisen jälkeisiin aktiviteetteihin (tyytyväisyyden arviointiin). Kokemukseen sisältyy lisäksi monia muita toimintoja, jotka vaikuttavat asiakkaan päätöksiin ja tuleviin tekemisiin. Palveluilla on myös symbolista arvoa kuluttajalle ja häneen liittyville henkilöille. (Carù & Cova, 2014, 279.)

Klaus ja Maklan (2012,10) määrittelevät palvelukokemuksen asiakkaan kognitiiviseksi ja affektiiviseksi arvioksi kaikista suorista ja epäsuorista kohtaamisista ostokäyttäytymiseen liittyvän yrityksen kanssa. Asiakkaan tekemät arviot palvelukokemuksesta selittävät hänen ostokäyttäytymiskokisuuttaan. Klaus ja Maklan ovat määritelleet neliulotteisen palvelukokemuksen konseptin eri ulottuvuuksiin kuuluvine nimikkeineen. Palvelukokemukseen liittyvät ulottuvuudet ovat: tuotekokemus, lopputulokseen keskittyminen, totuuden hetket ja mielenrauha. (Kuvio 2.) Esimerkiksi valinnanvapauden ja palvelun saamisen lisäksi asiakaspalvelijan joustavuus ja vuorovaikutustaidot sekä toisaalta asiantuntemus ja puolueeton neuvominen ovat tärkeitä.



Kuvio 2. Palvelukokemuksen rakentuminen (mukaillen Klaus & Maklan 2012, 21).

Söderlundin (2015) mukaan palvelua tarjoavien henkilöiden käytöksellä on ylläikäymisefekti. Heidän käyttäytymisensä vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen myös palvelukohtaamisten ulkopuolella samaan tapaan kuin mainonnan ja median kuluttamisen oletetaan vaikuttavan elämässä ylipäänsä. Erityisesti pidempi altistuminen vuorovaikutukseen saman asiakaspalvelijan kanssa todennäköisesti vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen kohtaamisen jälkeen. (Söderlund 2015, 397-398.)

Asiakkaiden ja yritysten roolit kuluttamisessa ja tuotannossa ovat perinteisesti olleet erilaiset, mutta aikojen kuluessa roolit ovat hämärtyneet. Esimerkiksi itsepalveluilla (huoltoasemilla, valintamyymälöissä jne.) yritykset ovat siirtäneet osan perinteisistä tehtävistään asiakkaille. Ns. lavastetuissa kokemuksissa (esim. huvipuistoissa) asiakkaat ovat osa kokemusta, mutta he eivät ole osallistuneet kokemuksen suunnitteluun, eivätkä voi muokata sitä. Toisaalta on olemassa yhteiskehittämisen tiimejä, joissa jaetaan paljon tietoa yrityksen ja asiakkaiden välillä. Näiden lisäksi on malli, jossa asiakkaat voivat itse etsiä ja valita tarjolla olevasta valikoimasta (esim. leivosvalikoima, josta valitaan tietty lukumäärä). Asiakkaiden ja yritysten välinen rajapinta on kehittynyt, mutta yritykset ovat päättäneet asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksista. Päätösten taustalla ovat olleet arviot yrityksen sisäisistä kustannuksista. (Leavy & Moitra 2006, 6.)

2.3 Yhteiskehittäminen ja osallistava muotoilu sen taustalla

Ratkaisuja ja arvoa yhteisiin haasteisiin

Yli vuosisadan ajan ääneen lausumaton oletus on ollut, että arvo luodaan yrityksen toimesta. Tästä johtuen arvoketju on ollut kuvausta yrityksen sisäisistä toiminnoista. Perinteisesti innovoinnin kohteena ovat olleet yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut eli arvonäkemyks on ollut yritys- ja tuotekeskeistä. Perinteinen malli on kuitenkin uusien haasteiden edessä digitalisaation, kaikkialla läsnä olevan yhteydessä olemisen sekä teknologisten ja toimialarajojen muutosten myötä. Kun aiemmin on luotettu yrityksen yksipuoliseen kykyyn innovoida, niin nyt aletaan luottamaan asiakkaiden osallistamiseen. Innovointi muuttuu ja tuotteiden sijaan innovoidaan elämyksiä. (Leavy & Moitra 2006, 6.)

2000-luvulla talouden paradoksi on, että kuluttajilla on entistä enemmän vaihtoehtoja, jotka kuitenkin tuottavat aiempaa vähemmän tyydytystä. Samaan aikaan yritysjohdolla on entistä enemmän strategisia vaihtoehtoja, jotka tuottavat aiempaa vähemmän arvoa. Ympäröivä todellisuus pakottaa tutkimaan kriittisesti perinteistä yrityskeskeistä arvon luomista. Tarvitaan uusi viitekehys arvonluomiseen. Ratkaisu voi olla arvon yhteiskehittäminen, mikä muuttaa asiakkaan roolia. (Pralhad 2004, 2.) Yhteiskehittämiseen siirryttäessä asiakkaat osallistuvat sekä arvon määrittelyyn että sen luomiseen. Asiakkaan yhteiskehittämiskokemuksesta tulee arvon perusta (Pralhad, Ramaswamy & Venkat 2004, 4.)

Yhteiskehittämisen avulla on mahdollista ideoida uusia vaihtoehtoja lähes loputtomasti. Rajoina ovat vain osallistujien mielikuvitus, sitoutuneisuus ja asiantuntemus. Silti perinteiset edunhankkimisen tavat eivät toki katoa. Edelleenkin täytyy kiinnittää huomiota kuluihin, laatuun ja nopeuteen, mutta innovoinnin luonne muuttuu yhteiskehittämisen myötä. (Leavy &

Moitra 2006, 4-5.) Tilanteessa ratkaistaan yhteistä ongelmaa ja luodaan ainutlaatuista arvoa. Yhteiskehittämisessä ei ole kyse asiakaskeskeisyydestä tai asiakkaan etusijalle asettamisesta. Keskiössä ei ole asiakas eikä yritys vaan molemmat. (Leavy & Moitra 2006, 6.)

Osallistava muotoilu ja yhteiskehittäminen

Osallistavassa muotoilussa ihmisiä osallistetaan heidän käyttämänsä teknologian yhteiskehittämiseen. Osallistavan muotoilun (*participatory design*) taustalla on useita 1960- ja 1970-lukujen sosiaalisia, poliittisia ja kansalaisyhteiskunnallisia liikkeitä. Tuolloin ihmiset monissa länsimaissa vaativat lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan elämäänsä ja olivat valmiita osallistumaan yhteisiin arvoihin ja intresseihin liittyvään kollektiiviseen toimintaan. Osa muotoilijoista (*designer*) ja muotoilun tutkijoista reagoi näihin tapahtumiin tutkimalla, voisivatko he itse yhdistää osallistamista omiin toimintatapoihinsa. (Simonsen & Robertson 2012, 1-2.)

Tietotekniikan osallistavan muotoilun pioneeritoiminta aloitettiin 1970-luvulla Euroopassa ja erityisesti Skandinaviassa osana liikettä, joka nykyään tunnetaan työpaikkademokratiana. Eriytyisesti se oli vastareaktio tietokoneiden aiheuttamaan muutokseen työpaikoilla. Tavoitteena oli tarjota parempia työkaluja, jotka mahdollistaisivat ihmisten osaamisen laajentamisen työnsien ja toisteisten tehtävien muuttuessa automatisoiduiksi. (Simonsen & Robertson 2012, 1-2.)

Osallistava muotoilu on ajan myötä kypsynyt tutkivaksi tieteenalaksi. Monet sen näkemyksistä, työkaluista ja tekniikoista on otettu osaksi muita muotoilun tieteenaloja. Eri alojen muotoilijat ja tutkijat hyödyntävät osallistavaa lähestymistapaa omissa töissään, yhteismuotoillen esineitä, prosesseja ja elinympäristöjä. Menetelmän avulla tulevat käyttäjät pääsevät vaikuttamaan teknologian kehittämiseen, vaikka eivät hallitsisi ammattikieltä. Apuna tässä käytetään prototyyppejä, mock-up:eja ja muita kehitettävää teknologiaa esittäviä työkaluja. Samalla opitaan yhdessä suunnittelijoiden ja käyttäjien kesken, vaikka käyttäjiltä puuttuisi tietämys siitä, mikä on mahdollista tulevaisuuden teknologiassa. (Simonsen & Robertson 2012, 2-3.)

Yhteiskehittämiseksi ja yhteisluomiseksi puolestaan kutsutaan kansalaisten ja julkisen sektorin ammattilaisten yhdessä tekemää julkisten palveluiden alullepanoa, suunnittelua, muotoilua ja toteuttamista. Nykyisessä julkisen sektorin hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa yksi tärkeimmistä aiheista on kansalaisten osallistuminen julkisten palveluiden muotoiluun. Vaikka nykyään kansalaisten osallistaminen on trendikästä, sitä pitkään pidettiin ei-toivottuna ja tarpeettomana. Osittain näin on edelleen. Kuitenkin yhteiskehittämisen toteuttaminen on samaan aikaan aiempaa helpompaa teknologisten ja kulttuuristen muutosten ansiosta. Julkisella sektorilla toimivien ammattilaisten on entistä helpompaa saada yhteystietoja ja olla vuorovaikutuksessa kansalaisten kanssa niin kollektiivisesti ja kuin yksilöllisesti. (Brandson, Steen & Verschuere, 2018, 3-4.)

Tuloksellisuus riippuu osallistujista ja toimintatavoista

Läheinen yhteistyö käyttäjien (kuluttajien, asiakkaiden, kansalaisten) kanssa muotoiluproses-
sin ideointivaiheessa auttaa välittämään käyttäjätietoa uusiin palveluideoihin. Yhteismuotoilu
(*co-design*) käyttäjien kanssa voi johtaa innovatiivisempiin ideoihin, jotka vastaavat parem-
min käyttäjien tarpeisiin. Tutkimukset viittaavat siihen, että yhteismuotoilun tuloksellisuus
kuitenkin riippuu käytetystä prosessista sekä siitä, keitä osallistetaan ja miten osallistumista
fasilitoidaan. (Trischler, Dietrich & Rundle-Thiele 2019, 1595-1996.)

Sopivia osallistettavia mietittäessä asiakas- ja käyttäjäryhmät voidaan käsittää monella ta-
valla. Esimerkiksi tuotetta suunnitteleva tiimi voi havainnoida koko toimitusketjua tai vain
tiettyä osaa siitä. Toisaalta uudisrakennusta suunniteltaessa voidaan huomioida sekä kaikki
rakentamiseen osallistuvat että rakennuksen käyttäjät, ylläpitäjät ja myös ohikulkijat. Kes-
tävä innovointi vaatii systeemistä näkökulmaa, jossa huomioidaan kaikki tuotteen tai palvelun
vaikutuspiirissä lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä olevat. (Beckman & Barry 2007, 30.)

On uskottu, että kansalaisten osallistaminen julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen aut-
taisi ratkaisemaan niin kutsuttua demokratiavajetta. On kuitenkin selvää, ettei pelkkä osallis-
taminen itsessään ole patenttiratkaisu. Yritykset osallistaa kansalaisia ovat kohdanneet kiin-
nostuksen puutetta, molemminpuolista turhautumista ja rajallista edustavuutta. Syitä tähän
on monia. Joskus kansalaisten odotukset ovat epärealistisia eikä niihin voida vastata. Joskus
osallistamisen muoto vaikuttaa sen tehokkuuteen. Monet osallistamisen tyylit muistuttavat
politikoinnin ja politiikan toimintatyylisiä, jolloin ne edellyttävät tiettyjä taitoja. Vaikka for-
maattia hieman muutettaisiinkin, ilman tiettyä kulttuurista pääomaa kansalainen todennäköi-
sesti tulee ulossuljetuksi. (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018, 5.)

2.4 Muotoiluajattelu, sen sovellettavuus ja hyödyt

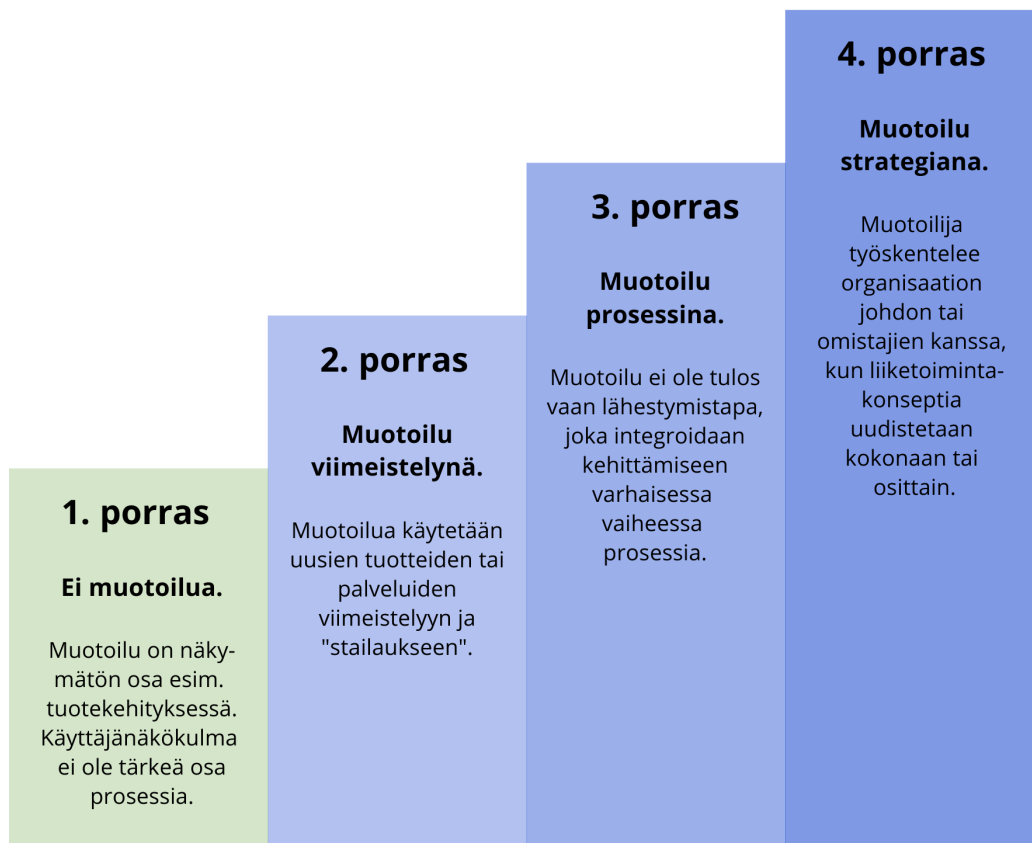
Muotoiluajattelu (*design thinking*) on metodologia, jossa innovaatiot perustuvat ihmiskeskei-
seen suunnitteluun. Se sovittaa yhteen ihmisten tarpeet, teknologisen toteutettavuuden ja
kannattavan liiketoiminnan. Muotoiluajattelu on suoran havainnoinnin keinoin hankittua pe-
rinpohjaista ymmärrystä ihmisten haluista ja tarpeista. Se on myös ymmärrystä tiettyjen tuot-
teiden valmistuksesta, pakkaamisesta, markkinoinnista, myynnistä ja ylläpidosta. (Brown
2008.)

Muotoiluajattelu soveltuu mihin tahansa inhimillisen kokemuksen osa-alueeseen. Toteuttami-
sessa täytyy vain löytää tai keksiä juuri kyseisessä tilanteessa merkitykselliset aiheet kaikkien
havaittujen ongelmien ja kysymysten seasta. (Buchanan, 1992, 16.)

Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja eri tasoilla. Uudistamisen kohteena voivat olla esimerkiksi yrityksen strategia, prosessit tai fyysinen ja virtuaalinen palveluympäristö. Tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta haluttavia, hyödyllisiä ja helppokäyttöisiä palvelukokemuksia. Palveluorganisaation näkökulmasta tavoitellaan vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 38.)

Organisaation sisäinen muotoilukypsyys on yhteydessä tapaan, jolla muotoilua on totuttu hyödyntämään organisaation kehittämisessä. Organisaatioilla on erilaisia tarpeita sen mukaan, millä muotoiluajattelun tasolla ne ovat. Taso on yhteydessä siihen, kuinka eksplisiittisesti muotoiluajattelun arvo täytyy todistaa. Organisaation muotoilukypsyyden ja muotoilun hyödyntämisen tason mittaamiseen on useita viitekehyksiä, jotka yleensä huomioivat sekä soveltamisalat että muotoilutyön laajuuden. (Björklund, Hannukainen & Manninen 2018, 500-501.)

Yksi esimerkki viitekehysistä on Danish Design Center:in Design Ladder, joka kuvaa muotoilukypsyttä portaikkona. (Kuvio 3.) Organisaation edetessä tasolta yksi ("muotoilu on näkymätön osa kehittämisessä") tasolle neljä ("muotoilu strategiana") suhtautuminen muotoiluun muuttuu ohittamisesta ja pintapuolisesta suhtautumisesta kehittämisen lähestymistavaksi ja organisaation strategiaksi.



Kuvio 3. Organisaation muotoilukypsyyden portaat (mukaillen Danish Design Center 2001).

Muotoiluajattelulle on tarvetta

Innovoinnin tarve on suurempi kuin koskaan aikaisemmin, sillä organisaatiot niin julkisella kuin yksityisellä puolella joutuvat yhä enemmän hoitamaan epämääräisiä ja häilyviä ongelmia sekä toimimaan jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä monimuotoisine sidosryhmineen. Muotoiluajattelun käyttäminen organisaatiossa merkitsee käyttäjä- tai asiakaspolun ottamista viitekehyyksiä tuotetta tai palvelua suunniteltaessa sen sijaan, että mietittäisiin työprosessin kulua. Tällöin etusijalle asetetaan käyttäjäkokemus ja tuotteiden tai palveluiden suunnittelu. Organisaation prosesseilla on tarkoitus tuottaa mukaansatempaavia kokemuksia nimenomaan palveluiden käyttäjille. Sen vuoksi muotoiluajatteluun sisältyy yhteissuunnittelua käyttäjien kanssa ja verkostomaista yhteistyötä organisaation toimintojen ja osaamistaustoilta erilaisien ihmisten kesken. (Crişan & Căldăruşă 2017, 187-188.)

Suurissa organisaatioissa on meneillään muutos, joka asettaa muotoilun aiempaa keskeisemmäksi toiminnassa. Muutos liittyy yhä kasvavaan modernin teknologian ja liiketoiminnan monimutkaisuuteen. Yhteistä eri tahoilla esiintyvässä monimutkaisuudessa on se, että ihmiset tarvitsevat apua niiden ymmärtämiseen. Vuorovaikutus teknologian ja muiden kompleksisten järjestelmien kanssa tulee tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi, intuitiiviseksi ja miellyttäväksi. Muotoilukeskeinen organisaatio pyrkii rakentamaan empatiaa käyttäjien kanssa kannustamalla työntekijöitään havainnoimaan käyttäjien käytöstä sekä havaintojen perusteella päätelemään ihmisten haluja ja tarpeita. (Kolko 2015, 1-2.)

Muotoiluajattelun hyödyt, kritiikkiä ja hyötyjen mitattavuus

Muotoiluajattelua on käytetty kaikilla talouden sektoreilla. Sen tuottamiksi hyödyiksi on laskettu esimerkiksi organisaatiomuutos, innovointi, asiakaskeskeisyys, parempi päätöksenteko, organisaation oppiminen ja kilpailuetu. Muotoiluajattelun käyttämistä johtamisessa on toki myös kritisoitu ja muotoiluyhteisöä on syytetty yliyksinkertaistamisesta. Hyödyntämiseen liittyykin monenlaisia haasteita. Dunnen (2018) tutkimuksen perusteella ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi epäselvät päämäärät, legimititeetin rakentamisen tarve, kulttuurinen vastakoisuus ja johtajien vaihtuminen. Muotoiluajattelun hyödyntämistä sen sijaan voivat edistää teknologiset yhteistyöalustat ja muotoiluajattelun leviäminen toteuttamisprosesseihin. (Dunne 2018, 1-2.) Muotoiluajattelun voikin kuvata paitsi prosessina myös ajattelutapana, mikä erottaa sen perinteisistä ongelmanratkaisun tavoista organisaatioissa. Esimerkiksi Six Sigman tavoitteena on vaihtelun vähentäminen ja tehokkuuden lisääminen. Muotoiluajattelu sen sijaan on tutkiva prosessi, jota voi olla vaikeata toteuttaa tehokkuuteen keskittyvässä organisaatiossa. Muotoiluajattelu ei arvostaan huolimatta välttämättä sovi kaikille organisaatioille kaikissa olosuhteissa. (Dunne 2018, 12, 14.)

Muotoilun määrittely, hallinta ja mittaaminen ovat vaikeita asioita. Toimintona sen eristäminen muusta on niin ikään haastavaa. Muotoilun tuomia taloudellisia hyötyjä on kuitenkin tutkittu. Iso-Britannialaisen Design Council:n tekemien tutkimusten mukaan jokainen muotoiluun sijoitettu punta palautuu yli 20 punnan tuoton kasvuna, 4 punnan liikevoiton kasvuna ja 5 punnan viennin kasvuna (mm. Design Council 2013). Design Management Institute puolestaan tutkii hyötyä muotoilun arvoa kuvaavan indeksin avulla (*design value index*). Indeksi osoittaa selvästi, että muotoilulähtöiset yritykset menestyvät paremmin kuin vertailuyritykset (Rae 2013, 30-33.)

Toisaalta muotoilullinen kehityshanke voidaan todeta onnistuneeksi esimerkiksi silloin, kun muotoiluajattelua hyödyntävät toimintatavat näkyvät myönteisesti organisaation liiketoiminnassa. Ennen muotoiluprojektin aloittamista ja onnistumisen mittareiden määrittelyä on kuitenkin tärkeää täsmentää mittaamisen kohde ja syy mittaamiselle. Onko tavoitteena osoittaa muotoilun hyödyllisyys organisaatiolle, muokata toimintatapoja vai optimoida suoritusta? Hyvät tavoitteet ovat toteutettavissa olevia, tarkkoja ja mitattavia sekä olennaisia ja aikaan si-dottuja. (Maula & Maula 2019, 248-249.)

Muotoilussa lähtöoletuksena on, että olosuhteiden parantamiseen on loputtomasti vaihtoehtoja. Parhaan ratkaisun etsimisen sijaan havainnoidaan tilannetta sekä nähdään ja mietitään useita mahdollisia vaihtoehtoja. Prosessivaiheessa on usein tehtävä intuitiivisia, pelkän päät-telemisen varassa olevia ratkaisuja. Innovointiin sisältyy aina myös epäonnistumisen riski. (Kolko 2014, 21-22.)

2.5 Muutos, kehittäminen ja asiakaskokemus

Junginger (2008) on tarkastellut organisaation sisäistä muutosta tuotekehityksen ja muotoi-luajattelun näkökulmasta. Hän painottaa organisaation muutoksen tärkeyttä toimintaympäris-tön muuttuessa, jotta organisaation merkityksellisyys säilyy, ja jotta ylipäänsä varmistetaan olemassaolon jatkuvuus. Tilanteeseen liittyy samalla paradoksi: sujuvaan toimintaan tarvitaan sisäistä vakautta, toisaalta hengissä säilymiseen muutosta. (Junginger 2008, 26-27.)

Muotoilijoiden kohtaamiin haasteisiin usein liittyy mutkikkaita keskinäisiä riippuvuussuhteita ja keskenään vastakkaisia vaatimuksia. Haasteita usein kutsutaankin ns. viheliäisiksi ongel-miksi (Buchanan 1992). Suoraviivaiset tekniikat sopivat huonosti monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. Muotoiluprosessi sen sijaan on iteratiivista ja tunnusomaista sille on jatkuva ongelman uudelleenmäärittely sekä ratkaisun muodostaminen loppukäyttäjiltä kerättyyn pa-lautteeseen pohjautuen. Muotoiluajattelu antaa organisaation eri toiminnoissa työskentele-ville ja erilaisia ammatillisia taustoja edustaville henkilöille sekä loppukäyttäjille

mahdollisuuden osallistua käyttämiensä palveluiden ja tuotteiden parantamiseen, ideointiin ja konseptointiin. (Crişan & Căldăruşă 2017, 182-183.)

Sisäiset toiminnot ovat vahvasti yhteydessä asiakkaiden saamaan asiakaskokemukseen. Yhteyden ymmärtäneet organisaatiot ovat alkaneet keskittyä toisaalta vähemmän sisäisen työvirran ja toimintojen optimointiin, toisaalta enemmän asiakkaisiin. Eheässä organisaatiossa ihmiset, rakenteet, resurssit ja tarkoitus ovat harmoniassa keskenään. Ne edistävät palveltavien ihmisten päämääriä. Tällöin myös organisaatio on tehokas ja tuottava. (Junginger 2008, 30-35.)

Jotta organisaatiossa voidaan hyödyntää innovoinnin ja muuttumisen taitoa, pitää ymmärryksen kehittämisestä mahdollisesti muuttua. Muotoiluajattelu ja sen kehittämismenetelmät auttavat muuttamaan tuotokeskeisen kehittämisen ihmisten, rakenteiden, resurssien ja tarkoituksen tutkimiseksi. Muotoilijat osaavat kirkastaa asioiden nykytilan syitä ja visioida uusia vaihtoehtoja. Näin voidaan luoda uusia palveluita ja tuotteita, jotka koetaan käyttökelpoisiksi ja haluttaviksi. Ihmiskeskeisen kehittämisen käyttäjätutkimukset, osallistaminen ja iteratiivinen työskentelytapa auttavat lisäämään organisaatioiden oppimista. (Junginger 2008, 30-35.)

2.6 Muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla

Muotoilua hyödynnetään edelleen turhan vähän pyrittäessä kehittämään ja tuottamaan julkisen sektorin monimutkaisia palveluita, joita tuotetaan yhä pienemmillä resursseilla (Design Council 2020, 1). Julkisen puolen toimintaympäristöön liittyy lisäksi merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita: sosiaalisia, kulttuurisia, poliittisia, taloudellisia, kaupallisia ja ympäristöteknologisia. Olisikin tarpeen edistää uusia työskentelytapoja sekä tuottaa kansalaisille ennaltaehkäisyyn ja voimaannuttamiseen painottuvia palveluita. (Design Council 2020, 5.)

Design Council -järjestö on tehnyt Iso-Britanniassa vuodesta 2015 alkaen pioneerityötä muotoilun hyödyntämiseksi julkisten palveluiden kehittämisessä. Työprosessi on painottunut pääasiassa ns. tuplatimantin (*Double Diamond*) ensimmäiseen timanttiin (Lara 2018, 184). Julkisen sektorin osallistajat ovat siis omaksuneet useita muotoilutaitoja, mutta kehittyneet vähemmän testaamisessa ja prototypoinnissa. Tarvittaisiinkin muiden muassa lisää itsevarmuutta, jotta tiimit etenisivät toiseen timanttiin. On eri asia ymmärtää periaatteellisella tasolla ideoiden testaaminen ja prototyyppi kuin navigoida läpi kehitysvaihe lisähaasteineen ja jatkokehittämisineen tai varmistaa seurannan rahoitus julkisen sektorin resurssipaineissa. (Design Council 2020, 16-17.)

Muotoilullisen lähestymistavan ottaminen voi olla hyppy tuntemattomaan, jos ei ole käyttänyt vastaavia menetelmiä aikaisemmin. Vaatii itseluottamusta haastaa paikalliset käsitykset tarpeista ja tarvittavista toimenpiteistä prosessilla, joka vaatii aikaa ja resursseja. Pitkällä

aikajänteellä voidaan kuitenkin saavuttaa laajempia etuja. Myönteisten tulosten kannalta on kriittisen tärkeää, että johtotasolla kannatetaan muotoilua, saadaan riittävästi resursseja ja sitoutuminen on pitkäkestoista. (Design Council 2020, 16-17.)

Kehittäminen vaatii sekä yksittäisten palveluiden miettimistä että järjestelmien ja sektoreiden verkostomaista ajattelua. Muotoilun työtavat ja ajattelutapa voivat tukea tätä muutosta. Viime vuosina julkisella puolella onkin herätty muotoilun tuottamaan arvoon. Monet julkiset palvelut ovat luonteeltaan aiempaa vastaanottavaisempia ja vastaavat paremmin nykypäivän haasteisiin. Kuitenkin etenkin suunnitteluvaiheessa on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Resurssirajoitteet ovat jatkuvana haasteena, mutta toisaalta ihmisten tarpeet voidaan usein tyydyttää innovoimalla, haasteiden uudelleen muotoilulla ja keskittymällä palveluiden käyttäjiin. (Design Council 2020, 5.)

Julkisen sektorin ja muotoiluprosessin yhdistämisen haasteita

Muotoiluprosessissa ongelma ja ratkaisu tyypillisesti kehittyvät yhdessä. Luovuudessa keskeisellä sijalla ovat muotoiluongelman määrittely ja kehystäminen. Muotoilijoilla on monenlaisia strategioita lähestyä saamaansa toimeksiantoa. Jotkut aloittavat määrittelemällä, onko prosessissa kyse muotoilusta vai uudelleenmuokkaamisesta. Toiset keskittyvät miettimään, mitkä sidosryhmät ovat projektissa etusijalla. Osa suunnittelijoista tavoittelee erityisesti uutta ja luovaa ratkaisua. Suunnittelijat eivät siis koe muotoilutoimeksiantoa objektiivisena kohteena tai valmiiksi annettuna muotoiluongelmana. (Dorst & Cross, 2001, 431-432.)

Taitavat muotoilijat muokkaavat alkuperäistä toimeksiantoa läpi koko projektin, kun ongelma kehittyy ja ratkaisun määritelmä etenee. Muutokset ja iterointi ovat merkittävä osa muotoilutyötä. Muotoilukonsultoinnin toimintaympäristö ei kuitenkaan aina välttämättä palvele iteroivaa toimintatapaa. Toimeksiannon varmistamiseksi konsultit usein joutuvat esittelemään projektin täydessä laajuudessaan jo etukäteen, vaikka tietämys projektin kontekstista, asiakasorganisaatiosta ja asiakkaan muotoiluasiantuntemuksesta on vajavaista. Joustamaton, toimeksiannon varmistamiseksi tehty sopimus ei tue jatkuvaa iterointia. Palvelumuotoilijat harvoin ymmärtävät kaikki ongelman näkökohdat ja ovat kykeneviä ennustamaan muotoiluprosessin jo silloin, kun projektisuunnitelmaa vasta tehdään toimeksiannon saamiseksi. (Park-Lee 2020, 3-4.)

Toimeksiantoihin julkisella sektorilla liittyy myös monimutkaisia lainsäädännöllisiä ja organisatorisia vaatimuksia. Esimerkiksi tietyin ehdoin julkinen organisaatio voi tilata projektin ilman kilpailutusta, kun toisissa tilanteissa vaaditaan laajaa kilpailutusta. (Park-Lee 2020, 9-10.) Samalla virkamiesten toimintaa ja virastojen tuottamia palveluita ohjaa lainsäädäntö, joka on huomioitava esimerkiksi palveluita kehitettäessä. Tietyt tehtävät velvoittavat virkamiehiä ja ne on hoidettava lakia noudattaen.

Yksi haaste isoissa kehitysprojekteissa on toimintojen väliset siilot niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella. Julkisella sektorilla vastuut usein jakautuvat organisaation eri siiloihin. Koordinointiin ja neuvotteluihin eri siilojen välillä voi mennä paljon aikaa, ennen kuin toimeksianto saadaan toteutettua. Onkin haasteellista määritellä täsmällinen aikataulu, paikka ja osallistettavat henkilöt. (Park-Lee 2020, 5.) Silti toimeksiannot myös julkisissa hankinnoissa voivat olla jatkuvia ja iteratiivisia, mikäli yksityiskohtat on muokattu mahdollistamaan iteratiivisuuden (Park-Lee 2020, 13).

Julkiset organisaatiot hallitsevat vaihtelevassa määrin palvelumuotoilun hyödyntämisen ja palvelumuotoiluosaaminen on vasta muotoutumassa julkisella sektorilla Suomessa. Vaihtelu osaamisessa ilmenee kahdella tavalla: 1. Haasteina räätälöidä yksityiskohtia palvelumuotoilun asiantuntemusta hankittaessa 2. Vaikeutena arvioida budjetti palvelumuotoiluhankintoja valmistellessa. Muotoiluosaaminen ei ole vielä integroitunut muodolliseen osaamiseen. Lisäksi usein asiakasorganisaation ja konsulttitoimistojen välinen dialogi ei ole tarpeeksi varhaista ja riittävää. (Park-Lee 2020, 14-15.) Julkisten organisaatioiden kannattaisi ehkä systematisoida palvelumuotoilun toimeksiannoissa jo varhaisessa vaiheessa alkava ja katkeamaton dialogi, mikä voisi vähentää haasteita ja edistää proaktiivisempaa ohjeistamista (Park-Lee 2020, 24).

Yhteenveto: Palvelut, muotoilu, yhteiskehittäminen ja arvon muodostuminen

Tämän opinnäytetyön tietoperusta käsitteli palvelukokemusta, osallistavaa muotoilua, yhteiskehittämistä ja arvon muodostumista. Näiden lisäksi kerrottiin muotoiluajattelusta ja sen hyödyntämisestä kehittämisessä. Ajatuksena oli seuraavaksi esiteltävän kehittämistyön taustoitaminen.

3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään aluksi opinnäytetyön lähtötilanne sekä kehittämistavoitteet ja -kysymykset. Sitten avataan kehittämisen lähestymistavoiksi valittujen palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen näkökulmia. Lopuksi kerrotaan palvelumuotoilun prosessimalleista ja tarkemmin tähän kehittämisprojektiin valitusta Stanford d.schoolin prosessista.

3.1 Lähtötilanne ja projektin tavoitteet

Opinnäytetyön kehittämistavoite oli osa laajempaa meneillään ollutta kehittämistä, jonka yhtenä tavoitteena oli asiakaslähtöisyyden vahvistaminen Opetushallituksessa. Tietopalveluissa oli todettu tarve tietopalveluprosessin yhtenäistämiseksi, sujuvoittamiseksi ja kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi. Palveluprosessi oli hajaantunut eri puolille organisaatiota ja toimintatavat olivat epäyhtenäiset. Hajaantuneisuus liittyi osittain siihen, että Opetushallituksen asiantuntijoilla on omat erityisasiantuntemuksensa ja he työskentelevät eri yksiköissä organisaation eri puolilla. Epäyhtenäisiin toimintatapoihin vaikuttivat toimintojen hajaantuneisuuden lisäksi mm. historialliset syyt: kokonaisuus on rakentunut vähitellen vuosien kuluessa, eikä prosesseille ole välttämättä tehty täsmällisiä määrittelyjä.

Epäyhtenäisten palvelutyylien lisäksi oli havaittu ongelmia mm. tietopalvelupyynnön osoittamisessa sopivimmalle taholle nopeasti ja sujuvasti. Puuttui ajantasainen ja yhteen koottu tieto henkilöiden ja yksiköiden osaamisalueista ja vastuista, minkä vuoksi oikean vastaajatahon löytäminen oli toisinaan haastavaa.

Tilanteeseen oli jo jonkin verran mietitty ratkaisuja. Yhtenä alustavana toiveena oli tietopalvelun keskittäminen asiakaspalvelujärjestelmä ASPARAAN, mikä auttaisi sekä palveluprosessin yhtenäistämistä että palvelupyynnön ohjaamisessa sujuvasti oikealle vastaajataholle. Järjestelmästä pystyy kootusti seuraamaan tietopalvelupyynnöiden etenemistä ja sisältöä sekä helposti siirtämään tulleen tietopyynnön toiselle asiantuntijalle tai tiimille.

Havaittujen haasteiden ratkaisemisen lisäksi haluttiin muodostaa kokonaiskuva tietopalvelun lähtötilanteesta ja saada asiakasnäkökulmaa tietopalveluun.

3.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa toimintamalleja Opetushallituksen tietopalveluiden asiakasrajapinnassa tapahtuvassa ulkoisten asiakkaiden palvelussa. Tavoitteena oli, että jatkossa kaikki ulkoisten asiakkaiden tietopynnöt hoidettaisiin ASPARA-

asiakaspalveluratkaisujärjestelmän kautta yhtenäisen prosessin mukaisesti. Työn tarkoituksena oli ymmärtää ja selittää arvon muodostumista julkisissa palveluissa. Arvon muodostumista tarkasteltiin sekä asiakkaiden että palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta.

Kehittämistehtävien pohjalta muodostettiin seuraavat kehittämiskysymykset:

- Minkälainen tietopalveluprosessi on asiakkaan kannalta arvoa tuottava ja sujuva?
- Minkälainen palveluprosessi on Opetushallituksen tietopalveluiden ja organisaation kannalta mielekäs, tehokas ja sujuva?
- Mitkä asiakaspalveluprosessin osa-alueet kannattaisi priorisoida Opetushallituksen tietopalveluiden kehittämisessä?

3.3 Kehittämisen lähestymistapana palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilu on paitsi yleisen palvelukokemuksen muotoilua myös palvelun tuottamiseen tarvittun prosessin ja strategian muotoilua (Rae 2005, 39). Palvelumuotoilun juuret ovat muotoiluajattelussa. Lähestymistapa tuo luovan ja ihmiskeskeisen prosessin palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluiden muotoiluun. Palvelumuotoilu yhdistää asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeet sekä auttaa organisaatioita näkemään omat palvelunsa asiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena on laadukas ja saumaton palvelukokemus. Organisaatiot saavat aitoa ymmärrystä palveluistaan prosessin alusta loppuun asti käyttäessään palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmiä. Näin saavutetaan holistisia ja merkityksellisiä parannuksia. (Stickdorn ym. 2018, 19.) Palvelumuotoilun tavoitteena ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet (Tuulaniemi 2011, 22).

Kehittämistyössä on keskeistä menetelmien moninaisuus. On suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa toisiaan täydentävää menetelmää, sillä erilaiset menetelmät tuottavat monipuolisesti tietoa, näkökulmia ja ideoita. Asiantuntijatyön kehittämisessä on tyypillistä erilaisten yhteisöllisten menetelmien käyttö. Kehittämistyön tekijä toimii yleensä jollakin tavalla osana ryhmää, jolle asia kuuluu. Kehittämistyötä harvoin tehdään yksin. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi oli luontevaa valita palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen useasta syystä. Kehittämisen kohteena oli palveluprosessi, jonka sujuvuus vaikuttaa sekä asiakaskokemukseen että tietopalvelua tuottavan organisaation arjen sujuvuuteen. Sujuvuutta parantamalla organisaation on myös mahdollista panostaa enemmän asiakkaalle arvoa tuottaviin prosessin osa-alueisiin ja kehittää tietopalveluita. Kehittämisprosessissa tarvittiin yhteiskehittämisen tuomaa holvistista ja monimuotoista näkemystä, jota voidaan saada haastattelemalla asiakasrajapinnan molemmilla puolilla toimivia henkilöitä sekä järjestämällä yhteiskehittämisen työpajoja. Osallistaminen tukee monipuolisen näkemyksen kokoon saamisen

ohella henkilöstön motivaatiota uudistaa toimintatapoja ja muuttaa ajattelua asiakaslähtöisemmäksi.

3.4 Palvelumuotoilun prosessimalleja ja projektiin valittu Stanford d.schoolin malli

Palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen on olemassa lukuisia erilaisia malleja. Mallit eroavat toisistaan lähinnä sanoittamisen ja toimintojen tai vaiheiden lukumäärän suhteen. - Yleensä vaiheita on 3-7. - Pohjimmiltaan kaikki mallit jakavat saman ajattelutavan ja palvelumuotoilun periaatteet. Prosessi ei koskaan etene lineaarisesti vaan päinvastoin palvelumuotoiluprosessin kuuluu olla tutkivaa ja iteroivaa. Silti koko ajan liikutaan eteenpäin ja adaptoidaan. (Stickdorn ym. 2018, 87-89).

Prosessimallin tehtävänä on toimia yhteistyötä edistävänä ohjeena ja yhteisen sanaston lähteenä. Yhteistä kaikille malleille on tiedon hankkiminen käyttäjien tarpeista, uusien ideoiden tuottaminen ja löydettyjen ratkaisujen testaaminen. (Björklund & Keipi 2019, 22-27.) Palvelumuotoiluprosessi itsessään on matka ja jokainen projekti on ainutlaatuinen, vaikka muotoilu-toimistot ovat kehittäneet omat viitekehyksensä ja toimintatapansa (Penin 2018, 184).

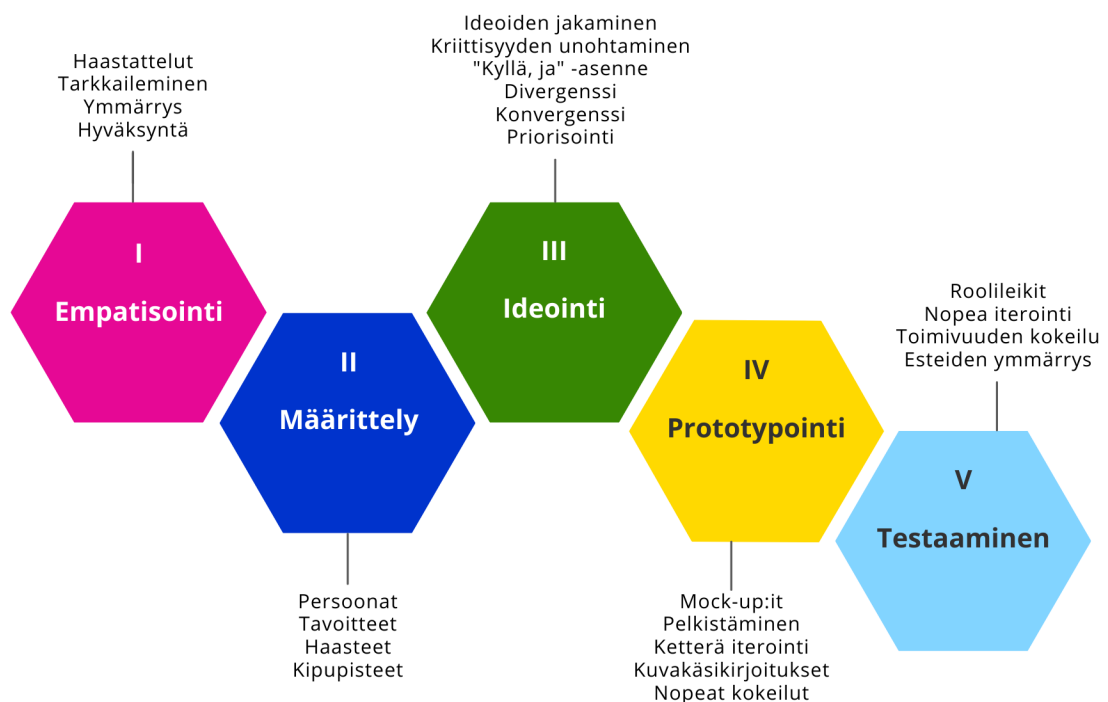
Esimerkkejä prosessimalleista ovat brittiläisen Design Council:in tuplatimantti (*double diamond*), konsulttitoimisto IDEO:n aalto (*wave*), Beckmanin ja Barryn muotoilema kaksi kertaa kaksi (*two-by-two*) sekä Stanfordin yliopiston d.schoolin kuusikulmiot (*hexagons*). Ehkä tunnetuin kaikista on tuplatimantti. Ensimmäisen timantin muodostaa ongelmaan liittyvän tiedon hankinta (divergenssi l. hajaantuminen) ja tiedon perusteella fokuksen määrittäminen (konvergenssi l. lähentyminen). Ongelman määrittelyn ja muotoilutoimeksiannon jälkeen siirrytään toiseen timanttiin eli potentiaalisten ratkaisujen kehittelyyn (laajenemiseen) sekä toimivan ratkaisun valintaan (lähentymiseen). (Björklund & Keipi 2019, 22-27.)

Yleiset muotoiluprosessit ja muotoiluperspektiivi ovat vaikuttaneet vahvasti palvelumuotoiluprosesseihin (Yu 2017). Eun Yu:n näkemyksen mukaan palvelumuotoiluprosesseja tulisi tarkastella aiempaa enemmän suhteessa organisaatioiden innovointikäytäntöihin. Tällöin palvelumuotoiluprosessit vastaisivat paremmin organisaatioiden prosesseja ja käytäntöjä, mikä edistäisi niiden vaikuttavuutta. Yu:n tutkimus ehdottaa lähestymistavan uudistamista toimijakeskeisestä muotoiluperspektiivistä kohti lopputulossuuntautunutta näyttöä organisaatiokontekstissa. (Yu 2017.)

Projektiin valittu Stanford d.schoolin prosessi

Kaikista prosessimallivaihtoehdoista juuri Stanford d.schoolin kuusikulmiot-prosessi tuntui sopivimmalta tämän käytännöllisen, alusta asti suhteellisen päämäärätietoisen kehitysprojektin määrittelyyn ja kuvaamiseen. Vaikka tiedossa oli tavoiteltu päämäärä yleisellä tasolla, tarvittiin lähtötilanteen ja taustojen selvittämistä sekä ymmärryksen kokoamista, tiivistämistä ja kehityskohteiden määrittelyä. Tarpeen oli niin ikään projektin alussa asetetun tavoitteen kehittämisen ja kirkastamisen empatisoinnin ja tilanteen määrittelyn keinoin. Kokonaisnäemyksen avulla oli mahdollista kirkastaa olennaisimmat kehityskohteet ja aloittaa ratkaisujen ideointi yhteiskehittämisen työpajoissa.

Stanford d.schoolin prosessimalli Kuusikulmiot (*Hexagons*)



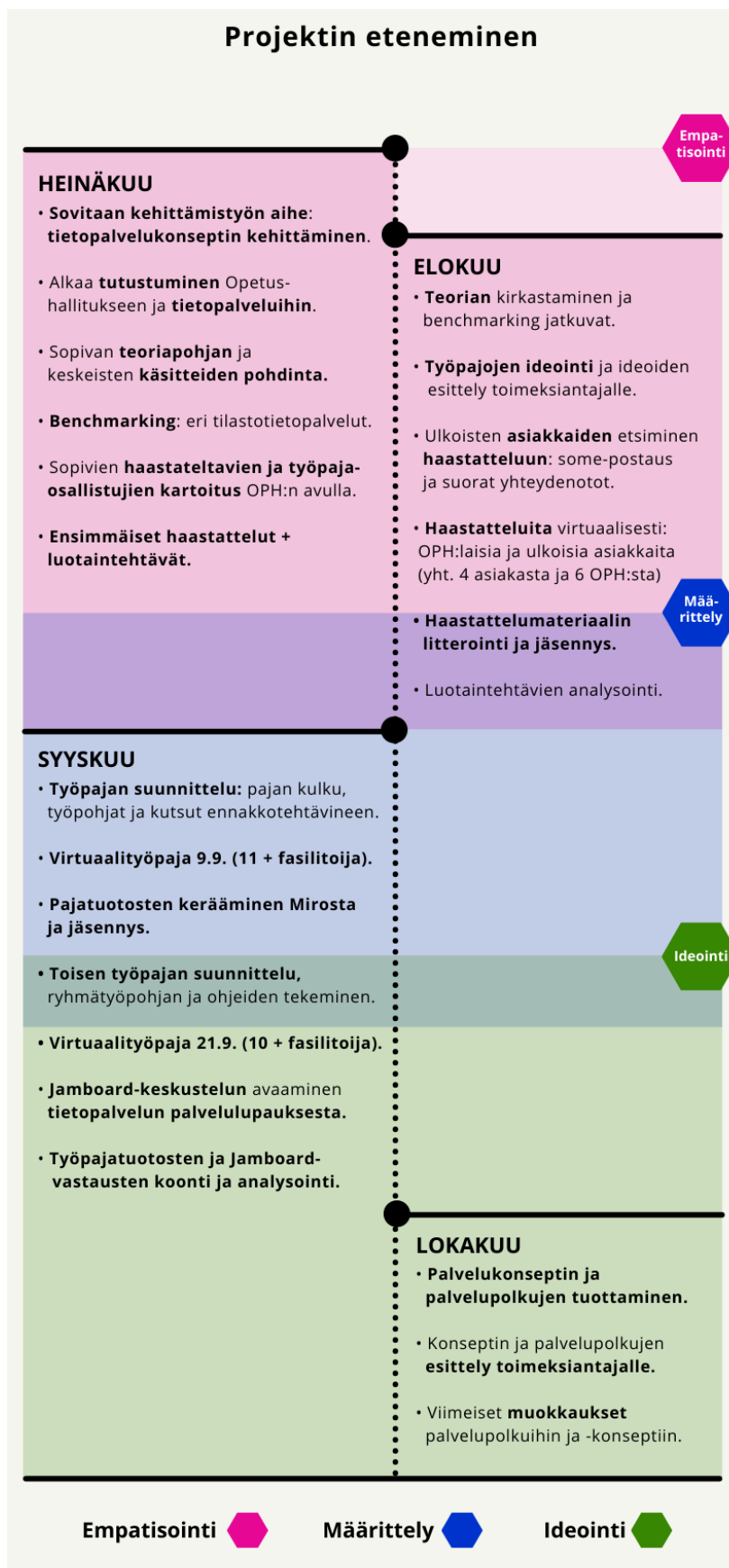
Kuvio 4. Stanford d.schoolin kuusikulmiot-prosessimalli (mukailen Doctorious 2018).

Stanford d.schoolin prosessimallissa (Kuvio 4.) pyritään ensin määrittämään varsinainen ongelma ja sen jälkeen löytämään ratkaisu. Alkuvaiheessa tavoitteena on haastaa ja kyseenalaistaa tarpeet ja koettu todellisuus. Hyväksytään se, että alussa ei tiedetä kaikkea ja oletuksia tai arvauksia voi olla enemmän kuin tietoa. Pyritään löytämään tarpeet ja

ymmärtämään ne syvällisesti. Luodaan, ajatellaan ja toteutetaan. (Maula & Maula, 2019, 189.) Malli perustuu enemmän itsekuvailuun ja konkreettiseen toimintaan kuin abstrakteihin vaiheisiin (Björklund & Keipi 2019, 22-27).

4 Kehittämisprojektin toteutus ja eteneminen

Tässä luvussa esitellään kehittämisprojektin toteutus ja eteneminen käytännössä, valittua prosessimallia mukaillen. Opinnäytetyöprojekti ulottui prosessimalliksi valitun Stanford d. Schoolin kuusikulmioiden vaiheisiin 1-3 eli sisälsi empatiointi-, määrittely- ja ideointivaiheet. Projektin lopuksi hahmoteltiin kootun aineiston pohjalta palvelukonsepti, kolme asiakasprosoona ja kaksi geneeristä palvelupolkua. Tarkempi prototypointi ja prototyypin testaaminen jäivät toteutettavaksi toimeksiantajaorganisaatiossa myöhemmin, osana jo alkanutta kehittämisprojektia. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kehittämiprojektin eteneminen.

4.1 Empatisointi: toimintatavat julkisella sektorilla ja Opetushallituksessa

Empatisointivaihe korostaa ihmislähtöisyyttä ja toisen ihmisen kokemuksen ymmärtämistä. Tällöin kehittämisen lähtökohtana ovat nimenomaan toisten ihmisten arvot, kokemukset ja näkemykset. Tiedon hankintaan voidaan käyttää esimerkiksi tarkkailua, vuorovaikutusta tai asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien haastatteluita. (Maula & Maula, 2019, 189-191.)

Empatia on ihmiskeskeisen suunnitteluprosessin perusta. Jotta voi yrittää ratkaista toisten ongelmia, täytyy ymmärtää ihmisiä, joille suunnittelee. Ymmärrystä saadaan rakentamalla empatiaa heitä kohtaan: selvittämällä keitä he ovat ja mikä on heille tärkeätä. Empatiaa rakennetaan tarkkailemalla käyttäjiä heidän elinympäristössään, vuorovaikutuksessa heidän kanssaan ja kokemalla heidän kokemuksiaan. Ihmisten suora osallistaminen auttaa valtavasti selvitettäessä heidän ajattelutapaansa ja arvojaan, jotka eivät aina välttämättä ole ilmiselviä heille itselleenkaan. Osallistujien kertomat tarinat paljastavat heidän maailmankuvaansa ja voivat tuoda odottamattomiakin näkemyksiä esiin. (Design Thinking Bootcamp Bootleg, 4.)

4.1.1 Toimeksiantajan toimialaan perehtyminen

Kehittämisaiheeseen liittyvää ymmärrystä pyrittiin saamaan tutkimalla sitä sekä teoria- että organisaationäkökulmasta. Lisäksi tutustuttiin muihin vastaaviin tilastotietoa tuottaviin ja tarjoaviin tahoihin benchmarking-tarkoituksessa. Teoreettisessa osuudessa tutkittiin palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun hyödyntämistä julkisella puolella: kuinka paljon ja millä tavoin sitä on toteutettu. Kiinnostuksen kohteena oli myös yleisellä tasolla palvelukokemus: mistä tekijöistä ja miten se muodostuu. Perehdyttiin myös siihen, mitä erityispiirteitä ja -haasteita liittyy palvelumuotoiluun julkisella sektorilla. Toisaalta kiinnostuksen kohteena oli arvonmuodostus julkisissa palveluissa, joiden tavoitteisiin ja vaatimuksiin liittyy monitahoisia odotuksia ja lainsäädännöllisiä vaatimuksia.

Yhteiskehittäminen oli vahvasti mukana heti projektin alusta asti ja tähän haettiin myös teoriasta näkökulmaa. Yhteiskehittämiseen nojaaminen oli tärkeätä monestakin syystä. Ensinnäkin opinnäytetyön tekijä ei tuntenut organisaatiota eikä ollut käyttänyt tietopalveluita asiakkaan roolissa. Toisaalta kehittämistä kaipaavien toimintojen löytämiseen ja muokkaamiseen tarvittiin sekä organisaation asiantuntijoita että asiakkailta saatavaa näkökulmaa. Vain yhteistyöllä oli mahdollista valita ja kehittää olennaisia kohteita, löytää järkeviä ratkaisuja sekä sitouttaa ja motivoida uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Motivoinnin haaste koski organisaation henkilökunnan lisäksi asiakkaita, joiden toivottiin ottavan käyttöön uudistuneet toimintatavat.

4.1.2 Lähtötilanteen kartoitus taustatietojen, haastatteluiden ja luotainten avulla

Taustatietojen hankkiminen aloitettiin tutkimalla Opetushallituksen verkkosivustoa, haastatteleamalla toimeksiantajaa sekä lukemalla erikseen pyytämällä saatuja erilaisia Opetushallituksen sisäisiä palaverimuistioita ja -esityksiä. Myös Internet-hauilla löydettiin Opetushallituksen tuottamaa materiaalia. Jäsennellympää aineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joihin kuului ennakkotehtävänä tuotettu palveluprosessia kuvaava luotaintehtävä.

Puolistrukturoidut haastattelut

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on hyvä tapa tutustua tutkimuksen kohteeseen ohjaamatta liikaa vastaajia. Teemahaastattelussa haastatteluteemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten muotoilu, järjestys ja painotukset voivat muokkautua jokaisen yksittäisen haastattelun aikana. Haastattelurunkoa saatetaan myös muokata tutkimuksen aikana haastatteluiden välillä, jos pidetyissä haastatteluissa on noussut esiin kiinnostavia ja etukäteen huomiotta jääneitä asioita. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin teemahaastatteluiden pitämiseen jo opinnäyteprosessin alkuvaiheessa, sillä sen katsottiin olevan paras ja luultavasti ainoa tapa ymmärtää ja jäsenellä tietopalveluiden toimintaa organisaation asiantuntijoiden ja keskeisten asiakasryhmien näkökulmasta. Ylipäänsä kehittämisaiheeseen tuntui olevan hyvin vaikeata päästä sisälle muuten kuin haastatteleamalla organisaation henkilöstöä. Opetushallituksen toimintaa esitellään jonkin verran organisaation verkkosivustolla, mutta tämän kehittämistyön kannalta tiedot koettiin liian yleisluontoisiksi.

Sopivien haastateltavien löytämiseen saatiin apua toimeksiantajaorganisaation henkilöstöltä, joka tuntee organisaation, sen toimintatavat sekä keskeisimmät asiakas- ja sidosryhmät. Asiakashaastateltavia löydettiin toimeksiantajalta saatujen ideoiden lisäksi opinnäytetyön tekijän itsenäisen pohdinnan, Internet-hakujen ja suorien yhteydenottojen avulla. Ehdokkaille lähetettiin henkilökohtainen haastattelukutsu, jossa esiteltiin opinnäytetyö taustoineen ja tavoitteineen. Haastattelukutsun saaneiden ja kutsun hyväksyneiden nimiä ei kerrottu toisille haastateltaville eikä toimeksiantajalle. Haastateltavaksi kutsuttiin 7 opetushallituslaista ja 6 ulkoista asiakasta, joista lopulta haastateltiin 6 opetushallituslaista ja 4 asiakasta. Opetushallituslaisten haastattelut kestivät noin tunnin ja asiakashaastattelut noin puoli tuntia.

Haastattelurungon ideoinnissa ja koostamisessa hyödynnettiin Opetushallituksen verkkosivuston lisäksi Opetushallituksen yhteyshenkilöiden ja toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja ja niissä esiin nousseita asioita. Inspiraationa ja idealähteinä toimivat myös lean-johtaminen (esim. Torkkola 2015) ja opinnäytetyön tekijän työelämässä karttunut kokemus erilaisista asiakaspalveluprosesseista asiakasrajapinnassa.

Ensimmäiseen haastattelurunkoversioon valikoitui moniulotteinen kysymys- ja aihelista, jota lähdettiin testaamaan ensimmäisen haastateltavan kanssa. Haastattelurungon testaamista satunnaisella, jonkin muun organisaation edustajalla, ei nähty mielekkäänä aiheen liittyessä tietyn organisaation omiin sisäisiin toimintatapoihin ja prosesseihin. Käytännössä haastattelukierroksen aikana haastattelurunkoa muokattiin jokaisen haastattelun jälkeen ja jossain määrin myös haastatteluiden aikana. Jokaisella haastateltavalla oli työroolinsakin vuoksi oma erityinen näkökulmansa tietopalvelutoimintaan ja asiakkaisiin. Haastatteluiden väleissä tehdystä haastattelurungon muokkauksista huolimatta jokainen tilanne vaati hetkessä reagoimista ja improvisointia, sillä valmiit kysymykset usein eivät tuntuneetkaan olennaisimmilta juuri siinä haastattelussa ja kyseisen asiantuntijan näkökulmaan perehtyessä. (Liite 2: Haastattelurunko)

Haastattelut pidettiin luottamuksellisina Teams-palavereina, jotka nauhoitettiin. Haastattelunauhat purettiin jälkikäteen litteroimalla ja analysoimalla materiaali. Tallenteet säilytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun palvelimella opinnäytetyön tekijän omalla käyttäjätilillä ja tuhoitiin opinnäytetyön tultua hyväksytyksi. Henkilötietoja ei missään vaiheessa yhdistetty ai-neistoihin.

4.1.3 Palvelupolun kuvaus luotaintehtävänä

Haastatteluun kutsuttuja opetushallituslaisia pyydettiin tekemään ennen haastattelua kuvaus valitsemastaan tietopalveluiden palvelupolusta asiakasrajapinnassa. Tehtävän pääasiallisena tarkoituksena oli tehdä näkyväksi arkisia palveluprosesseja, joita ei olisi ollut mahdollista päästä käytännössä tarkkailemaan. Tehtävät olivat samalla hyvä tapa pohjustaa tulevia haastatteluja niin haastattelijan kuin haastateltavan näkökulmasta. Ennakkotehtävän ideoinnissa otettiin vaikutteita luotaintutkimuksesta, prosessianalyysistä ja palvelupolkumenetelmästä.

Itsedokumentointimenetelmiä eli luotaimia (*probe*) voidaan hyödyntää tilanneissa, joissa ei ole mahdollista päästä paikan päälle havainnoimaan. Tuolloin aitojen tilanteiden analysointi ja tutkiminen voi olla vaikeata. Kuitenkin tutkimukseen osallistuvat voivat esimerkiksi täyttää ohjeistettuja päiväkirjoja, valokuvata tai tehdä muita tehtäviä heille annetuilla materiaaleilla. Näin saadaan kerättyä tietoa ihmisten käyttäytymisestä, ajatuksista ja toiveista. (Ojasalo ym. 2015, 76.)

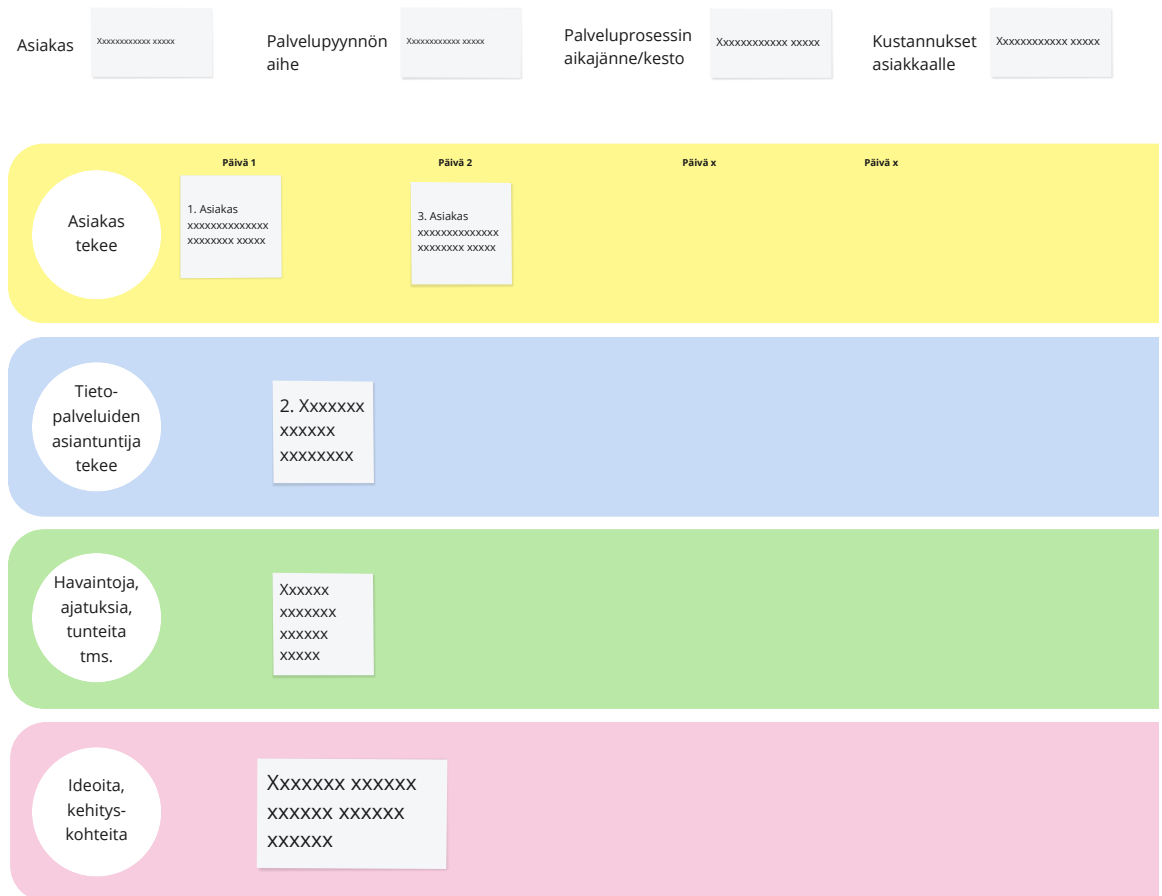
Luotaimet ovat kokoelma tehtäviä, joiden avulla toimijat voivat tallentaa kokemuksiaan. Tehtävissä keskitytään toimijoiden huomioihin ja tallennetaan arjen elämää sekä sosiaalista, esteettistä ja kulttuurista ympäristöä: tarpeita, tunteita, arvoja ja asenteita. Luotaimet auttavat sekä suunnittelijoita että käyttäjiä tulkitsemisessa ja uuden luomisessa. Niiden avulla käyttäjiä voi auttaa ilmaisemaan ja selittämään kokemuksiaan. (Mattelmäki 2006, 40.).

Prosessianalyysissä tarkastellaan yrityksen prosesseja ja ongelmakohtia sekä syitä ongelmiin. Prosessikaavion luominen auttaa havainnollistamaan eri vaiheet ja niiden mahdolliset ongelmat sekä ehdottamaan ratkaisuja todettuihin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 44.)

Palvelupolku (*customer journey*) puolestaan kuvaa asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta loppuun asti, alkaen tarpeen syntyisestä ja päättyen palvelun koettuun hyötyyn. Palvelupolkujen mallintaminen tuo uuden ulottuvuuden yrityksen prosessien kehittämiseen. Asiakkaan kokemus asetetaan tällöin aidosti kehittämistyön keskiöön. Kuvauksessa huomioidaan asiakkaan toiminnan lisäksi rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä palveluun liittyvät tunteet. (Ojasalo ym. 2015, 73.)

Palvelupolku tuottaa elävästi, mutta strukturoidusti visualisoidun näkemyksen käyttäjäkokemuksesta. Käyttäjien ja palvelun välisiä kosketuspisteitä usein hyödynnetään ”polun” muodostamisessa. Näin saadaan esiin vuorovaikutuksen yksityiskohdat erilaisine tunteineen. Kosketuspisteissä tapahtuva vuorovaikutus voi olla monenlaista: kasvokkaisista kohtaamisista virtuaalisiin tai fyysisiin toimipaikalla vierailuihin. Asiakaspolun kosketuspisteineen voi rakentaa haastattelutiedon perusteella tai asiakkaiden itsedokumentoinnin avulla. Asiakasta voi pyytää esimerkiksi kirjoittamaan blogia tai pitämään videopäiväkirjaa. Määriteltyjen kosketuspisteiden avulla pystytään visualisoimaan palvelukokemus kokonaisuudessaan käyttäjän näkökulmasta. - Mitkä tekijät vaikuttavat hänen käyttökokemukseensa ja miten. (Stickdorn & Schneider 2012, 151-152.)

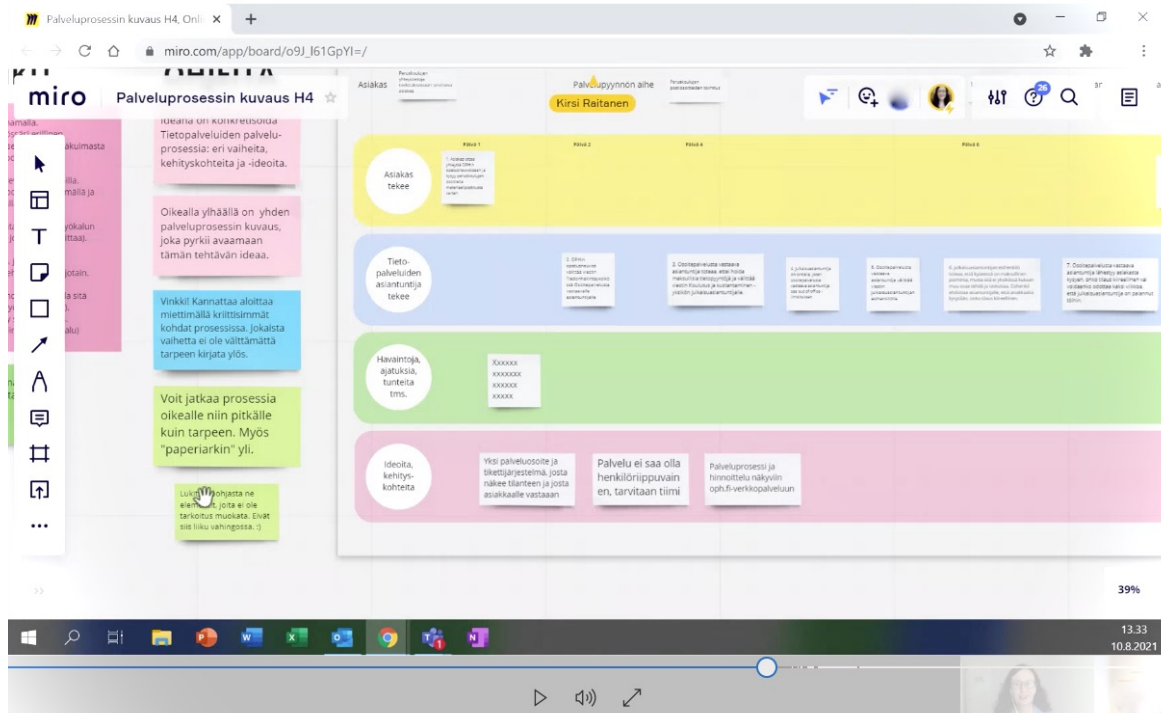
Opetushallituksen asiantuntijat saivat siis etukäteen tehtäväkseen kuvata yhden valitsemansa asiakaspalvelupolun Opetushallituksen tietopalveluiden ulkoisessa asiakasrajapinnassa. Palvelupolku saattoi kuvata esimerkiksi tyypillistä palveluprosessia tai tiettyä palvelutapausta, jonka haastateltava halusi nostaa esiin. Palvelupolun kuvaamiseen oli luotu valmis Miro-alusta, jossa oli ohjeita prosessikuvauksen esittämiseen ja yksi malliksi tehty palveluprosessikuvaus kuvitteellisesta organisaatiosta. (Kuvio 6 ja Liite 1) Haastattelukutsussa luvattiin myös halutessa lisää neuvoja ja teknistä apua Miron käyttöön (esim. Teams-tapaamisena), mikäli se olisi tarpeen.



Kuvio 6. Ote luotaintehtävän työohjasta.

Haastateltavista viisi henkilöä teki kuvauksen tätä varten luodulle Miro-alustalle. Yksi haastateltavista kuvasi prosessin word-tiedostona, jota oli ehdotettu vaihtoehdoksi Miroa vähemmän käyttäneille. Erään haastateltavan kanssa pidettiin ennakkotehtävästä erillinen Teams-tapaaminen, jossa katsottiin yhdessä Miron käyttöä. Tapaamisessa juteltiin samalla tehtävän ideasta syvällisemmin ja päästiin myös aloittamaan haastatteluteemoista hyvin mielenkiintoista keskustelua, vaikka varsinainen haastattelu oli myöhemmin.

Kaikki Opetushallituksen puolelta haastatellut tekivät ennakkotehtävän ja ne käytiin keskustellen läpi osana haastattelua. (Kuvio 7.) Tehty tehtävä auttoi sekä haastateltavia että haastattelijaa orientoitumaan etukäteen haastattelun teemoihin. Haastattelut tehtiin keskellä aktiivisinta kesälomakautta ja moni haastatelluista oli hiljattain palannut pitkältä lomalta. Yksi luotaintehtävän ideoista olikin auttaa palauttamaan mieleen prosesseissa olevia kehityskohteita. Tehtävän tutkiminen auttoi lisäksi haastattelijaa ymmärtämään Opetushallituksen tarjoamaa tietopalvelua ja jokaisen haastateltavan erityistä näkökulmaa tietopalvelutoiminnassa. Palveluprosessikuvauksesta keskustelu osana haastattelua osoittautui varsin hedelmälliseksi.



Kuvio 7. Ruutukaappaus luotaintehtävän esittelystä Teams-haastattelussa.

Palveluprosessikuvauksilla pyrittiin konkretisoimaan ja visualisoimaan lähtötilanteessa käytössä olevia palveluprosesseja niin haastattelijalle kuin haastateltavalle. Luotaintehtävien tutkiminen ja niistä keskusteleminen myös käytännössä selkeytti opinnäytetyön tekijälle tietopalveluiden asiakaspalvelua asiakasrajapinnassa sekä syvemmällä organisaation sisällä.

Ajatuksena oli, että prosessikuvausten tekijä saattaisi itsekkin oivaltaa jotain uutta tutuista toimintatavoista: mitä kannattaisi kehittää ja mitä kannattaisi siirtää edelleen uusiin palveluprosesseihin. Miro-pohjassa oli apukysymyksiä, jotka ohjasivat miettimään konkreettisen toiminnan ohella mm. tapahtumien aikaansaamia tunteita ja hukkaa prosessissa. Toimintatapojen näkyväksi tekemisen taustalla oli myös hiljainen toive, että turhien ja prosessia hidastavien vaiheiden oivaltaminen voisi loiventaa mahdollista organisaation sisäistä muutosvastarintaa kehittämisprojektin aikana.

Palveluprosessiin liittyvistä tunteista kysyttiin konkreettisten työvaiheiden rinnalla. Palvelutilanteissa koetut tunteet vaikuttavat sekä asiakkaan kokemukseen palvelun tuottamasta arvosta että henkilöstön kokemaan työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Henkilöstön kokemat tunteet taas vaikuttavat heidän tuottamansa palvelun laatuun ja palvelutilanteessa koettuihin tunteisiin niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijan näkökulmasta eli tähän liittyy itseään vahvistava kierre.

4.1.4 Benchmarking, käyttöliittymäsuunnittelu ja tuupaus

Benchmarkingissa (esikuva-arvioinnissa) opitaan vertaamalla omaa kehittämiskohdetta parempaan. Vertailukohteen ei tarvitse olla samalta alalta. Perusajatuksena on muilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Virikkeiden löytäminen voi auttaa tuottamaan aivan uusia oivalluksia. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Benchmarking on hyvä muutoksen ja motivaation edistäjä. Kyseessä on prosessi, jossa pyritään kehittämään ottamalla vaikutteita muiden organisaatioiden paremmista käytännöistä. Suoriutumisen mittarina voi olla suora tai epäsuora asiakastyytyväisyys tai vaikkapa prosessin tehokkuus. Usein mitataan laatua, aikaa, luotettavuutta ja kustannuksia. Benchmarking sopii niin yrityksiin kuin julkiselle toimialalle, mutta kehittämisen kohteeksi sopivat paremmin prosessit, tuotteet ja palvelut kuin yksittäiset tehtävät. Ajatuksena ei ole suora kopioiminen vaan adaptoiminen. Mallina toimivan organisaation on tarkoitus olla selvästi kehittämisen kohteena olevaa parempi. Jos halutaan merkittäviä parannuksia, benchmarkingin aiheen tulisi tukea organisaation yleisempiä tavoitteita. (Tuominen 2016, 6-10.)

Opetushallituksen tietopalveluiden kaltaisia julkisella sektorilla toimivia tiedon kokoajia ja tarjoajia on Suomessa monia muitakin. Tämän kehittämisprosessin empatisointivaiheessa etsittiin benchmarking-tarkoituksessa muita tilastotietopalveluita. Tarkasteltaviksi päätyivät mm. Tilastokeskuksen ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) palvelut. Opetushallituksen, Tilastokeskuksen ja THL:n tietopalveluille yhteistä on esimerkiksi se, että tilastotiedot ovat vapaasti tutkittavissa. Asiakkaiden on myös tarkoitus etsiä ja suodattaa tietoa ensisijaisesti itse. Saatavilla on silti myös henkilökohtaista palvelua ja maksullisia palveluita.

Jokaisella näistä toimijoista on omat tekniset ja rakenteelliset ratkaisunsa, joiden avulla tiedon etsiminen ja suodatus tapahtuu. Tilastokeskuksen sivusto koettiin helppokäyttöiseksi sekä tarjolla olevan tiedon tutkimiseen kannustavaksi ja inspiroivaksi. THL:n sivusto koettiin helposti lähestyttävänä ja asiakasnäkökulman huomioivana. Sivut olivat selkeät, visuaalisesti miellyttävät ja omatoimiseen tiedonetsintään kannustavat.

Muista tutkituista tilastopalveluista mainittakoon Iso-Britannian kansalliset tilastot (Office for National Statistics), joka tarjoaa heti etusivullaan nostoja ajankohtaisista teemoista sekä linkit analyysiin ja tarkempiin tietoihin. Tarjolla olevat palvelut löytyvät helposti ja on avattu selkeästi, mutta niistä ei kerrota etusivulla. Käyttäjä intuitiivisesti ensin tutkii tietoja itse ja vasta todella apua tarvitessaan selvittää palvelutarjontaa. Etusivulta löytyy tarkemmin katsoessa myös suora linkki palautesähköpostiin, jos haluaa antaa parannusehdotuksia.

Yleisesti ottaen käyttöliittymäsuunnittelussa tulisi pitää mielessä, kenelle ja mihin käyttötarjoitukseen suunnitellaan. Minkälainen terminologia, kielenkäyttö ja tekniset osaamisvaatimukset kohtaavat käyttäjien osaamisen? Haluavatko käyttäjät yksinkertaisen ja nopean vai

ovatko he valmiit panostamaan opetteluun ja käyttöön? Käyttökokemukseen vaikuttavat osataan laitteet, joilla käyttöliittymiä käytetään sekä miten eri laitteiden käyttö on huomioitu käytettävyydessä (esim. eri käyttöjärjestelmät). Satunnaiset käyttäjät odottavat käytettävyydeltä hieman eri asioita kuin päivittäin käyttävät. Vähän käyttäville myönteistä on ensisijaisesti selkeys ja nopeus, kun paljon käyttävät mielellään esimerkiksi personoivat näkymää ja odottavat monimutkaisempia toimintoja perustoimintojen lisäksi. (Cooper, Reimann, Cronin & Noessel 2014, 433-693.)

Tuuppaus (*nudging*) on yksi tapa ohjata asiakkaita omatoimisuuteen esimerkiksi tilastotiedon hakemisessa. Tuuppaus on tarkoituksellista vaihtoehtojen esittämistä tavalla, joka pyrkii ohjaamaan ihmisiä valitsemaan ennakoidulla tavalla (Hofmann & Stanak 2018, 1561). Tutkimus määrittelee runsaasti erilaisia tuuppauksen muotoja, kuten tiedon kehystäminen (*framing*), oletusharhat, suostuttelu sekä vetoaminen yksilön velvollisuuden- ja vastuuntunteeseen (Hofmann & Stanak 2018, 1563). Digitaalinen tuuppaus tarkoittaa käyttöliittymäelementtien suunnittelua niin, että ne ohjaavat ihmisten valintoja digitaalisissa ympäristöissä. Usein käytettyjä tuuppauksen muotoja ovat palkitseminen, palautteet ja vahvistaminen sekä oletusasetusten hyödyntäminen. (Weinmann, Schneider & vom Brocke 2016, 433-434.). Tämän opinnäytetyön benchmarkingin yhteydessä koettiin Tilastokeskuksen ja THL:n onnistuneen digitaalisessa tuuppaamisessa, joka kenties on ollut sivuston rakentajankin mielessä suunnitteluvaiheessa.

4.2 Määrittely: aineiston prosessointi ja sisällön analyysi

Määrittelyvaiheessa suoritetaan empatiavaiheessa koottujen löydösten prosessointi ja synteesi. Näin saadaan muotoilun lähtökohdaksi kohderyhmän näkökulma. Tässä vaiheessa yhdistetään tiedot asiakkaista ja heidän tarpeistaan muihin tietolähteisiin. (Maula & Maula, 2019, 189-191.)

4.2.1 Aineiston analysointi

Analysointi aloitetaan yleensä lukemalla käsitelty aineisto moneen kertaan. Tämän jälkeen se luokitellaan pyrkien löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto tyypillisesti jaotellaan teemoittain, jolloin tarkastellaan useammassa haastattelussa esiintyviä ilmiöitä tai asioita. Ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai muihin haastateltavien mielessä olleisiin asioihin. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Tässä tutkimuksessa haastattelunauhat aluksi purettiin litteroimalla niiden sisältö word-dokumenteiksi. Jokaisen haastattelunauhan yhteydessä tutkittiin myös haastateltavan ennakotehtävänä tuottamaa palvelupolkuesimerkkiä. Haastattelijalla oli lukenut luotaintehtävän tuotokset ennen haastattelua ja tarvittaessa lisännyt valitsemiinsa palveluprosessin kohtiin täsmentäviä

kysymyksiä. Täsmennystä kaivanneet kohdat käytiin keskustellen läpi haastattelussa. Sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli tilaisuus täydentää ja varmistaa, että kaikki olennaiset asiat ovat mukana ja oikein ymmärrettyinä. Kiinnostuksen kohteena olivat erityisesti ulkoisten asiakkaiden palvelu asiakasrajapinnassa ja palvelun sujuvuuteen vaikuttavat sisäiset toimintatavat ja haasteet.

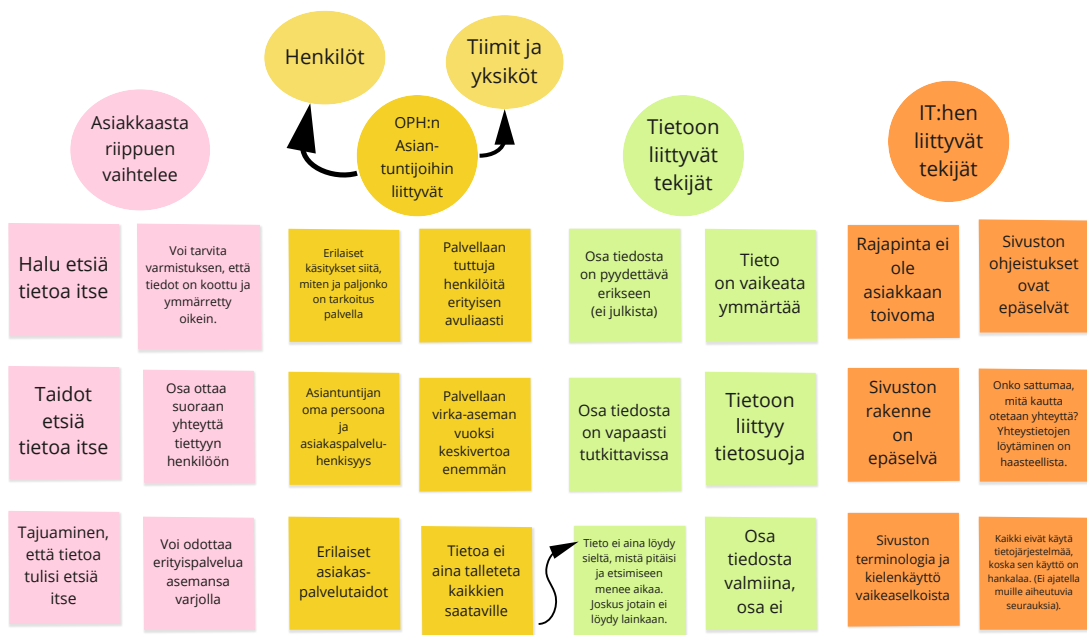
Haastattelunauhojen ja luotaintehtävien purkamisen jälkeen aineiston analyysia ja teemoittelua jatkettiin Miro-alustalla etsien haastatteluissa toistuvia ilmiöitä sekä peilaten esiin nousevia teemoja kehittämisprojektista saatuihin taustatietoihin ja tavoitteisiin. Tavoitteena oli muodostaa lähtötilanteesta kokonaiskuva; eräänlainen maisema.

Kootun tiedon jäsenitys: välineenä post-it-laput ja miellekartat

Haastatteluaineiston jäsenitys osoittautui haastavan moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, joka muutti muotoaan jokaisen uuden haastattelun tuoman uuden näkökulman myötä. Aineiston jäsenitykseen kokeiltiin useaa eri lähestymistapaa. Aluksi lähdettiin kokeilemaan jäsentelyä post-it-lapuilla Mirossa. (Kuviot 8 ja 9.) Tämä tuki opinnäytetyön tekijän omaa jäsenitystä, mutta koettiin harkinnan jälkeen kehitysprojektin kannalta turhan suoraviivaiseksi analyysiksi. Haluttiin välttää olennaisten asioiden tahaton poistaminen jo varhaisessa vaiheessa.



Kuvio 8. Alustavaa tietopalvelun jäsenitystä.



Kuvio 9. Syitä palvelun määrän ja laadun vaihteluun.

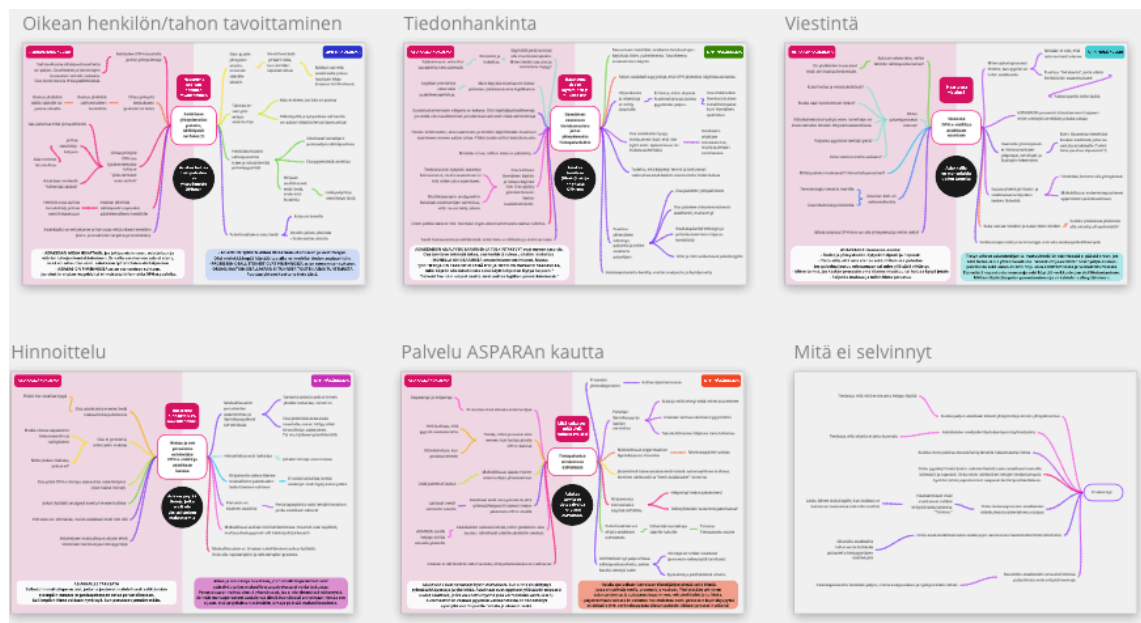
Projektin jatkon ja yhteiskehittämisen kannalta parhaaksi jäsentelymalliksi osoittautuivat miellekartat. Niihin saatiin muodostettua tavoitellun kaltainen ”maisema” lähtötilanteesta. Haluttiin tarjota Opetushallituksen asiantuntijoille yhteen koottu aineisto, joka on riittävän jäsenneily ja sopivasti tiivistetty. Opinnäytetyön tekijä vasta tutustui toimeksiantajaan ja tästä johtuen haluttiin tuottaa mieluummin hieman alianalysoitu yhteenveto kuin hyvin selkeä kokonaisuus, josta on siistitty pois hyödyllistä materiaalia. Miellekarttajäsenneilyyn jäi lukijalle paljon hahmotettavaa, mutta ne oli jäsenneily aineistosta nousseiden teemojen mukaan. Jokainen teema sai oman miellekarttansa, jossa oli nostettu erikseen asiakas- ja Opetushallituskokulma.

Miellekartta (*mind map*) on säteilevän ajattelun (*radiant thinking*) graafinen representaatio, joka heijastaa aivojen sisäisiä prosesseja ja rakennetta. Säteilevä ajattelu viittaa assosioivaan ajatteluprosessiin, joka etenee keskipisteestä tai on yhteydessä siihen. Miellekartta on ajattelun ja ideoiden tuottamisen ulkoinen peilikuva. Vaikka miellekartta piirretään kaksikulotteisena, se on monikulotteisen todellisuuden representaatio. (Buzan, Buzan & Harrison 2010, 25-31.)

Miellekartta on luovuutta ja tuottavuutta edistävä tekniikka, joka auttaa muistamisessa, ideoinnissa, ajattelussa ja tiedon prosessoinnissa. Ihmisaivojen ajattelu toimii organisaatiosta kuten

kaikki luonnolliset muodot. Miellekarttojen tapaiset luonnollista, orgaanista virtaa heijastavat työkalut auttavat ajattelemisessa. (Buzan ym. 2010, 29, 34.)

Tämän kehittämisprojektin haastatteluanalyseissä nousivat toistuvasti esiin tietyt teemat. Keskeisten teemojen ympärille poimittiin haastateltujen kertomia, aiheeseen liittyviä ajatuksia, ideoita ja käytännön kokemuksia.



Kuvio 10. Ruutukaappaus miellekartoista Miro-alustalla.

Miellekarttojen (Kuvio 10.) avulla haluttiin heijastaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa ajatuksineen, tunteineen, haasteineen ja mahdollisuuksineen. Jokaiseen karttaan piirrettiin rajapinnan kumpikin puoli: sekä asiakkaan että tietopalvelua tuottavien virkamiesten näkökulmat aiheesta. Miro-pohjalle koostetut visualisoinnit toimivat sekä aineistoanalyysin tukena että yhteiskehittämisen työmateriaaleina työpajoissa ja työpajojen ennakkomateriaalina.

Visualisoinnit pyrkivät kokoamaan yhteen eri näkökulmat. Haluttiin toisaalta kiteyttää ja tollukullistaa tietomassaa, toisaalta herättää ajatuksia ja keskustelua: ollaanko tilannekuvasta samaa mieltä, puuttuuko jotain olennaista? Miellekarttojen tutkiminen toimi ajattelun ja yhteiskehittämisen liikkeelle laittajana ja pyrki sujuvoittamaan luovan ideoinnin aloitusta. Moniulotteisella esitystavalla pyrittiin myös häivyttämään opinnäytetekijän näkökulmaa, joka on organisaation ulkopuolisen tulkintaa. Aineiston kirjoittaminen esimerkiksi järjestetyiksi taulukoiksi ja luetteloiksi olisi voinut häiritä lukijoiden omaa jäsentelyä ja pohdintaa.

Miellekarttojen toivottiin vapauttavan lukijat tekemään itse mielessään jäsentelyä ja erilaisia mielleyhtymiä.

Miellekarttojen avulla nostettiin esiin seuraavat teemat:

Tiedon itsenäiseen löytämiseen ja tulkintaan liittyvät haasteet

Haastatteluiden myötä selvisi esimerkiksi se, että tietopalveluissa ei pyritä ns. täyden tietopalvelun tarjoamiseen. Edes Tietopalvelut-yksikkö ei ole ensisijaisesti asiakaspalvelua varten. Yksikön asiantuntijoille tietopalvelu on yksi työtehtävistä. Myös muut tietopalveluun osallistuvat organisaation asiantuntijat tekevät palvelua osana työtehtäviä. Toisaalta organisaation sisälläkin on näkemuseroja siitä, kuinka paljon on ajatuksena palvella asiakkaita tiedon tarpeisiin liittyen. Eri asiantuntijoilla on omat tapansa hoitaa palvelua ja ohjata asiakkaita oma-toimiseen tiedonhakuun. Osa esimerkiksi mielellään neuvoo asiakasta vaikkapa puhelimesta, jotta hän pääsee omatoimisen tiedon etsimisen ja suodattamisen alkuun. Sivustolle on myös tehty ohjeistoja ja Opetushallitus järjestää paljon pyydettyjä koulutuksia, jotka on suunnattu tietyille käyttäjäryhmille.

Asiakkailta tulee hyvin vaihtelevan laajuisia palvelupyynnöitä, yksittäisen luvun kysymisestä laajempiin selvityksiin. Osa palvelupyynnöistä voi liittyä asiakkaan osaamattomuuteen tai kokemattomuuteen tiedon etsimisessä. Etenkin satunnaiselle käyttäjälle voi olla vaikeata oikean tiedon ja raportin löytäminen. Toisaalta Tietopalvelut nimenä ohjaa helposti ajatukset siihen, että yksikön asiantuntijat ovat tavoitettavissa erityisesti asiakaspalvelua varten. Yksityisen puolen toimijoiden kohdallahan palvelu-sanalla yleensä viitataan toimintaan, jossa nimetyt henkilöt ovat varta vasten palvelun tarjoamisen vuoksi työtehtävässään. Julkisella puolella palvelu-sana ei yhtä yksiselitteisesti tarkoitaakaan jatkuvasti saatavilla olevaa asiakaspalvelua, mitä kaikki asiakkaat eivät välttämättä oivalla.

Asiakasnäkökulmasta tiedonhankinnan haasteet voivat liittyä tiedon etsimiseen liittyvän osaamattomuuden ja kokemattomuuden ohella itseluottamuksen puutteeseen tai mukavuudenhaluun. Osa tilastotiedosta on myös aidosti vaikeata ymmärtää ja vaatii alan asiantuntemusta, jotta ymmärtää terminologiaa ja tietoon liittyviä ilmiöitä. Lisäksi sivustojen turhankin vaikea kielenkäyttö ja toisaalta epäintuitiivinen käytettävyys vaikeuttavat itsenäistä tiedon hakemista. Asiakkailta tuli toiveita mm. käytettävyyden kehittämisestä ja selkeistä tee näin -ohjeista, jotka auttaisivat ymmärtämään tilastojärjestelmien logiikkaa.

Sopivan asiantuntijan ja toiminnon tavoittamiseen liittyvät haasteet

Lähtötilanteessa ulkoisilta asiakkailta tuli tietopyyntöjä hyvin monenlaisten kanavien kautta ja usein tietopyyntö lähetettiin väärälle taholle. - Eräs Opetushallituksen puolelta haastateltu arveli, että noin puolet yhteydenotoista menivät suoraan oikeaan osoitteeseen. - Omanlaisensa ongelma oli asiakkaiden suorat sähköpostiyhteydenotot asiantuntijoiden henkilökohtaisiin osoitteisiin. Esimerkiksi poissa olevan henkilön puolesta asiaa ei tällöin voitu edistää ja palvelupyntö jäi odottamaan lukemattomana henkilökohtaiselle sähköpostitilille.

Organisaation sisällä taas oikean asiantuntijatahon etsimiseen meni usein turhan paljon ja usean eri tahon aikaa. Puuttui yhteen koottu ja ajantasainen tieto asiantuntijoiden osaamis- ja vastuualueista. Etsintäketjuun osallistuneet eivät aina tienneet asian hoitumisesta, mikä aiheutti lisäkyselyjä myöhemmin. Toisaalta oli asiantuntijuuden henkilöitymistä, joka pidemmän päälle aiheutti ns. aivovuotoa henkilöstön eläköityessä tai siirtyessä muualle töihin ja viedessä samalla hiljaista tietoa mukanaan.

Asiakasnäkökulmasta oikeiden yhteystietojen löytäminen oli haasteellista. Opetushallituksen sivustolla oli paljon yhteystietoja eri toimintoihin, mutta toimintojen kuvausten keskinäinen vertailu oli vaikeata. Puhelinvaihteeseen soittamalla saattoi löytyä heti oikea henkilö, mutta ei välttämättä aina. Moni asiakas otti Opetushallituksessa työskentelevään tuttuun henkilöön yhteyttä, mikä saattoi johtaa aiemmin kerrottuun viestittelyketjuun. Asiakkaan aikaa usein hukattiin joko hänen itse tekemäänsä etsimiseen tai odotteluun, kun organisaation sisällä etsittiin sopivinta asiantuntijaa.

Viestinnän haasteet

Haastatteluissa nousi esiin monia viestintään liittyviä haasteita, jotka linkittyvät toisiin haasteisiin. Viestinnän haasteet voitaisiin jakaa kahteen ryhmään: kielelliset haasteet sekä puuttuvat asiantuntija- ja prosessikuvaukset.

Kielelliset haasteet viittaavat verkkosivuston virkamieskieleen ja vaikeiden termien käyttämiseen helppolukuisemman yleiskielen sijaan. Toinen ongelma-alue on palveluprosessista viestiminen asiakkaille ja toisaalta organisaation sisäiset viestinnän haasteet palveluun liittyen. Todettiin, että asiantuntijoiden välistä viestintää tulisi kehittää mm., jotta tiedettäisiin paremmin toisten osaamisista ja eri tietovarantojen sisällöistä. Palveluprosessien määrittely ja palvelun keskittäminen auttaisi tietopalvelupyntöihin liittyvässä palvelussa ja pyynnön etenemisen seuraamisessa ilman erillistä viestittelyä.

Asiakkaan kannalta olisi mielekästä, että tietäisi oman palvelupyynnön etenevän, ja että saisi jonkin aikataulun tietopalvelulle. Esimerkiksi toimittajat arvostaisivat lisäksi

väliaikainformaatiota tietopalveluprosessin aikana. Väliaikatiedot tilastoista nousevista ilmiöistä mahdollistaisivat sopivien haastateltavien etsimisen jo ennen kuin pyydyt tiedot valmistuvat kokonaan. Tähän tarvittaisiin lisää viestintää.

Yksi merkittävä viestinnän kehitettävä osa-alue on Opetushallituksen hoitamien asioiden selkeämpi esittely verkkosivustolla. Virastoon tulee paljon yhteydenottoja liittyen asioihin, jotka eivät kuulu Opetushallituksen toimialaan. Viesteihin vastaaminen vie aikaa ja resursseja varsinaisista työtehtävistä.

Palveluiden hinnoittelun haasteet

Yksi kehittämiskohde liittyi maksullisuuden ja toisaalta ilmaisten palveluiden läpinäkyvyyteen ja perusteluihin niin asiakkaille kuin organisaation sisällä. Yksiköstä riippuen osa on avannut maksullisuutta ja hintoja, osa ei. Rajanveto ilmaisen ja maksullisen palvelun välillä on usein haasteellista tietopalvelupyynnöissä, jotka voivat olla monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä. Perustapauksista olisi silti mahdollista tehdä hinnasto, joka on asiakkaiden nähtävillä.

Päämääränä keskitetty ja yhtenäinen palvelu ASPARASSA

Lähtötilanteessa tietopalveluun osallistuvilta Opetushallituksen asiantuntijoilta puuttui yhteinen käyttäjäverkosto, jossa jakaa tietoa ja käytäntöjä sekä koota ja priorisoida kehittämistarpeita. Samalla tietopalveluprosessi oli hajautettu ympäri organisaatiota eri yksiköihin, joissa oli jokaisessa hieman omat toimintatapansa ja jokainen asiantuntija toimi omalla tavallaan tietopalveluun liittyen. Puuttui kokonaiskuva tietopalveluista eikä prosessikuvauksia ollut koottu yhteen. Tämä johti epäyhtenäiseen asiakaspalveluun.

Organisaatiossa oli todettu, että kaiken tietopalvelun keskittäminen asiakaspalvelujärjestelmä ASPARAan auttaisi yhtenäistämään prosessia, tekisi palvelusta läpinäkyvää ja tukisi laadun varmistamista. Palvelun keskittäminen yhteen osoitteeseen tekisi yhteydenoton helpoksi asiakkaille ja opetushallituslaisille, jotka lähtötilanteessa joutuivat selvittämään sopivaa yhteydenottotahoa. Lisäksi järjestelmä mahdollistaisi organisaation läpileikkaavien vastaajaryhmien muodostamisen, jolloin asiakas voisi saada yhteisvastauksen aiheen monimuotoiselta asiantuntijaryhmältä. Kaikkien vastausten jääminen yhteiseen järjestelmään auttaisi lisäksi hiljaisen tiedon jakamisessa ja taloon jäämisessä erityisasiantuntijan poistuessa organisaatiosta.

Asiakkaan näkökulmasta olisi helppoa, jos olisi yksi selkeä tietopalveluosoite. Tällöin vastaajaorganisaatio huolehtisi mahdollisesti väärälle taholle menneen viestin siirtämisestä nopeasti oikealle henkilölle. ASPARAssa on käytössä automaattinen vastaus jokaiseen vastaanotettuun tietopalvelupyyntöön. Asiakas tietää viestin menneen perille sekä mihin mennessä vastataan.

Muita havaintoja: Erilaisia tapoja hahmottaa palvelupolku

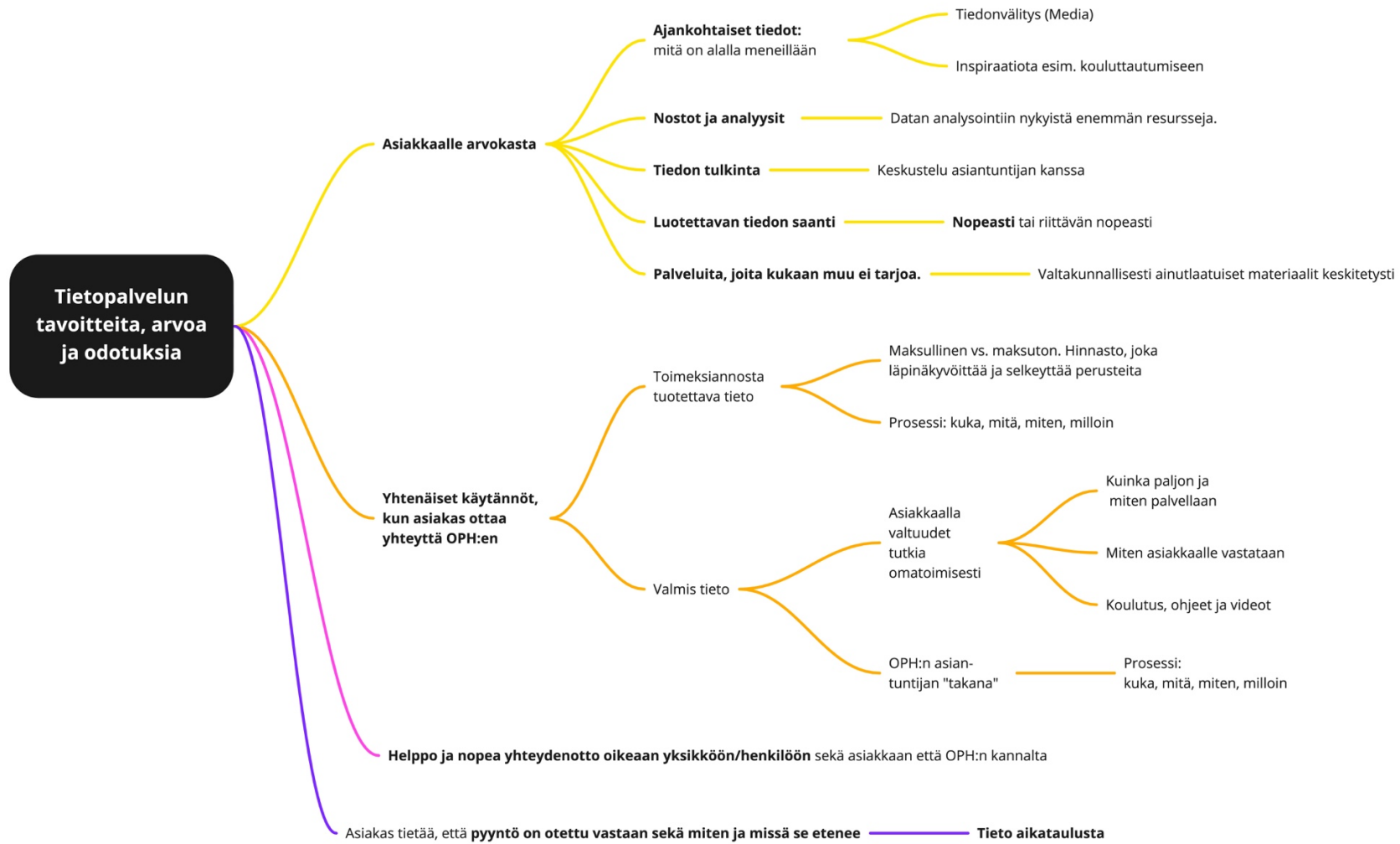
Haastatteluissa nousi esiin asiakkaiden ja opetushallituslaisten hieman toisistaan poikkeava palvelupolun hahmottaminen. Kun asiakashaastatteluissa keskusteltiin paljon mm. tietolähteen etsimisestä ja toisaalta järjestelmästä suodatetun tiedostomuodon käytettävyydestä, niin opetushallituslaiset keskittyivät enemmän tietojärjestelmän käytettävyyteen ja tiedon ymmärtämiseen. Toki myös tietojärjestelmän käytettävyyden ja tiedon ymmärtämisen haasteista keskusteltiin asiakashaastatteluissa. Asiakkailla oli kuitenkin omien polkujensa alku- ja loppupäässä haasteita, joita kaikki opetushallituslaiset eivät olleet tulleet ajatelleeksi.

Asiakkaan näkökulmasta palvelupolku alkaa viimeistään hetkestä, jolloin hän saapuu toimipisteeseen tai palveluntarjoajan sivustolle. Palvelukokemukseen vaikuttaa osaltaan se, kuinka helposti oikea virkailija tai osasto löytyy ja kuinka nopeasti palvelua saa. Vaikka varsinainen palvelutilanne hoituisi nopeasti ja laadukkaasti, pitkä odottelu-aika (kenties ilman tietoa omasta sijainnista jonossa) väistämättä vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja organisaatiosta saatuun mielikuvaan. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa ostetun palvelun tai tuotteen toimitus. Asiakkaan näkökulmasta palvelupolku päättyy, kun esimerkiksi verkkokaupasta tilattu tuote saapuu kotiin ja se asennetaan käyttövalmiiksi. Tai Vipusesta itse suodatetut tilastotiedot latautuvat koneelle, mutta tiedostomuodon vuoksi asiakas joutuu käyttämään valtavasti aikaa pystyäkseen siirtämään aineiston omassa työssään käyttämäänsä ohjelmistoon.

Tietopalveluprosessin yhteenveto ja mitä ei selvinnyt

Haasteellisia teemoja kuvaavien miellekarttojen lisäksi muodostettiin palveluprosessin rautalankamalli, jolla pyrittiin luomaan kokonaiskuva tietopalvelusta tavoitteineen, odotuksineen ja arvoineen. (Kuvio 11.) Tietopalvelussa on paljon asiakasarvoa, joka helposti voi jäädä varjoon kehittämiskohteita etsittäessä. Asiakkaat antoivat kiitoksia mm. aina ystävällisestä neuvomisesta sekä luotettavasta ja virkavelvollisuudentuntoisesti hoidetusta tietopalvelusta.

Kehittämisprojektin suppeudesta johtuen paljon olennaista jäi varmasti selvittämättä. Isossa organisaatiossa olisi paljon kysyttävää. Palvelupolun alkuvaiheesta olisi voitu haastatella puhelinvaihdetta, johon jossain vaiheessa kesää oli jonoa. Toisaalta maksullisten tietopyyntöjen maksuprosessista olisi voitu haastatella laskuttajia. - Asiakkaat tosin eivät muistaneet laskutuksesta mitään erityistä eikä ongelmia maksamisen suhteen noussut esiin.



Kuvio 11. Tietopalveluprosessin rautalankamalli.

Tavoitteena sujuva tietopalvelu

Koko projektin lähtöajatuksena oli halu kehittää yhtenäinen prosessi, joka tarjoaa asiakkaille helppoa ja laadukasta palvelua. Kehittäminen liittyi myös vuositavoitteeseen, joka pyrkii tiedon hyödyntämisen edistämiseen päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä. Opetushallituksen toimintahan on viranomaistoimintaa, johon sisältyy palveluvelvollisuus. Haasteita ovat toisaalta resurssien rajallisuus ja toisaalta samaan aikaan pyyntöjen jatkuva lisääntyminen. Resurssit eivät välttämättä lisäänty samassa suhteessa kuin palveluodotukset eli hukan poistaminen prosesseista olisi tärkeitä. Tietopalvelun maksullisuus voisi osaltaan auttaa tekemään enemmän tässä ristiriitaisessa tilanteessa. Osa maksullisista palveluista jäi haastatteluajanjaksona laskuttamatta organisaation sisäisten prosessien hitauden vuoksi.

4.2.2 Yhteiskehittämisen työpaja

Tähän kehittämistyöhön otettiin yhdeksi yhteiskehittämisen menetelmäksi työpaja, joita päätettiin pitää kaksi. Koronaviruspandemiaan liittyvistä etätyösuosituksista johtuen molemmat pajat pidettiin Teams-kokouksina, joissa työskenneltiin yhteisellä Miro-alustalla. Kumpikin työpaja kesti vain 90 minuuttia, koska tätä pidempiä yhtäaikaista vapaita aikaikkunoita ei löytynyt kutsuttavien kalentereista niiden varaustilannetta tutkittaessa.

Aikatauluhaasteista ja tietopalvelutoimintaan liittyvästä suuresta ihmismäärästä johtuen eri työpajoihin osallistuivat pääosin eri henkilöt. Näin saatiin mukaan mahdollisimman monimuotoisia näkökantoja edustava kokonaisuus.

Pajojen sisällöt olivat toisiaan täydentävä jatkumo. Ensimmäisessä pajassa hyödynnettiin haastattelumateriaalista muodostettuja miellekarttoja. Työpajan lopuksi pajalaisten poimimista kehityskohteista äänestettiin tärkeimmiksi koetut. Toisessa työpajassa keskityttiin ensimmäisen pajan äänestyksessä menestyneiden ja työpajaan sopiviksi koettujen haasteiden ratkaisemiseen.

Pajojen päämäärästä ja sopivista työskentelytavoista keskusteltiin myös toimeksiantajan kanssa ennen pajoja. Toimeksiantajalle tehtiin muutama vaihtoehtoinen ehdotus, joista keskustelemalla valittiin mielekkäin. Ensimmäisen pajan ohjelma sattumalta vastasi myös erään aiemman Opetushallituksen sisäisen palaverimateriaalin esiin nostamaan haasteeseen. Palaverissa oli todettu kaivattavan verkostoa, jossa jakaa kokemuksia sekä koota ja priorisoida kehittämistarpeita. (Alun perin ajatuksena oli ensimmäisen työpajan lopuksi myös määritellä kehityskohteiden priorisointijärjestys, mutta tehtävä osoittautui liian vaativaksi pajaan varussa ajassa.)

Ensimmäinen yhteiskehittämisen työpaja 9. syyskuuta

Tässä ensimmäisessä työpajassa hyödynnettiin haastattelumateriaalista muodostettuja miellekarttoja, jotka oli koottu yhdelle Miro-pohjalle. Kaikki työpajan materiaalit ja tehtävät olivat työpajalaisten vapaasti tutkittavissa ja kommentoitavissa jo etukäteen ennen työpajoja.

Osallistujat saivat pajan ennakkotehtävänä ohjeen käydä lukemassa kaikki miellekartat läpi. Näin pyrittiin auttamaan työpajat ketterästi alkuun, sillä materiaalien ajatuksella lukemiseen meni aikaa noin puoli tuntia. Ajan säästämisen ohella etukäteislukemisen toivottiin käynnistävän alitajuista miettimisprosessia ja ohjaavan ajatuksia jo valmiiksi työpajan teemaan. Ennakkotehtävän avulla myös viestittiin siitä, minkälainen työpaja on luvassa ja mikä on tapaamisen tarkoitus.

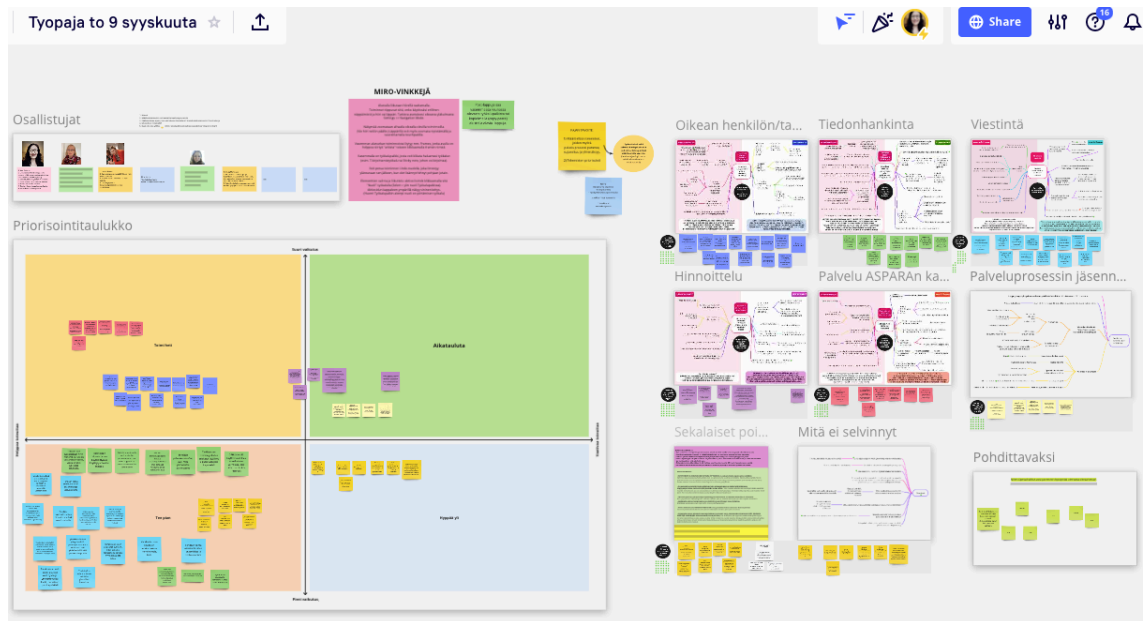
Lukemistehtävän lisäksi Miro-pohjalle oli tehty Osallistujat-arkki, jolle jokainen sai jättää lyhyet vastauksensa (mm. Oma näkökulma aiheeseen ja Odotukset työpajalle) ja kokeilla Miron käyttöä. Miro-alustalla oli tiivistetyt käyttöohjeet ja tarjolla oli jälleen myös yksityisopetusta halukkaille ennen työpajaa, pyydettyä ajankohtana. Yhden halukkaan kanssa pidettiin jälleen yksityinen Teams-palaveri aiheesta Miron käyttö. Osa pajaan tulijoista oli käynyt itsenäisesti tekemässä tervehdyksensä pohjalle ja hieman useampi lukemassa miellekartat läpi.

Pajan aluksi tehtiin nopea esittäytymiskierros, jossa oli mahdollisuus kertoa myös omista odotuksista pajan suhteen. Tehtävöhdjeistuksen jälkeen käytiin lyhyesti Miron käyttöä läpi, jotta kaikki pääsivät suorittamaan omatoimisesti työpajatehtävää Round Robin -menetelmällä.

Round Robin on klassisen aivoriihen variaatio, joka varmistaa kaikkien osallistujien näkemysten esiin saamisen. Menetelmä on järjestäytyneempi kuin klassinen aivoriihi, jossa itsevarmemmat ja äänekkäämmät osallistujat saattavat päästä muita enemmän ääneen. Käytännössä edetään niin, että aluksi osallistujat saavat eteensä tyhjän paperin ja ideoinnin aiheen. Määräajan kuluttua osallistujat kierrättävät papereita saaden aina jonkun toisen aloittaman ideapaperin eteensä. Tämä toistuu, kunnes on käyty täysi kierros läpi. Lopuksi ideoinnista keskustellaan. Kierroksen aikana ideointi rikastuu ja ideat jatkojalostuvat. (Toolshero 2021.)

Menetelmään päädyttiin osittain suurehkon osallistujajoukon (11 osallistujaa) vuoksi, osittain ratkaistavana olleen laajan tehtävän vuoksi. Tehtävää ei haluttu pilkkoa osiin, koska kaikille haluttiin antaa mahdollisuus sanoa kaikista teemoista jotain niin halutessaan. Keskustelemalla koko 90 minuuttia tilanne olisi todennäköisesti johtanut siihen, että osa puhuu paljon ja osa ei puhu juuri mitään. Äänettömällä aivoriihellä aloittamalla kaikki pääsivät osallistumaan ja kaikille halukkaille järjestyi myös puheenvuoro työpajan keskusteluvuorossa. Kehittämistyön tekijän kannalta tällä menetelmällä saatiin kirjattua asiat kätevästi ylös. Puheenvuorojen määrä jäi niin maltilliseksi, että asiat ehdittiin hyvin poimimaan myös puheesta ja kirjoittamaan ylös.

Ensimmäisenä tehtävänä oli Miro-alustalle koottujen miellekarttojen ja aineistopimintojen tutkiminen Round Robin -tyyllillä. Osallistujat lukivat kaikki miellekartat läpi yksi kerrallaan, poimien niistä omasta mielestään olennaisilta tuntuvat kehityskohteet. Luettiin ja kirjoitettiin post-it-lapuille hiljaisuuden vallitessa, jokainen kehityskohde omalle lapulleen. Jokainen osallistuja otti yhden miellekartan kerrallaan tutkittavakseen. Työpajan fasilitoija huolehti ajan tarkkailusta Miro-pohjan kellotuksen avulla. Aina 8 minuutin kirjoittamisen jälkeen kaikki siirtyivät seuraavan miellekartan luokse.



Kuvio 12. Ruutukaappaus ensimmäisen työpajan työskentelypohjasta.

Puolen tunnin hiljaisen työskentelyn jälkeen kaikki laput luettiin ääneen ja niistä keskusteltiin. Lopuksi osallistujat saivat valita ja äänestää ylös kirjoituista kehityskohteista niitä, joihin heidän mielestään kannattaisi ideoida ratkaisuja seuraavassa yhteiskehittämisen työpajassa. Äänestys suoritettiin Miron anonyymillä äänestystoiminnolla ja jokainen sai äänestää kuutta kohdetta. (Kuvio 12.)

Paja koettiin onnistuneeksi niin suorien palautteiden kuin anonyymien mentimeter-kyselyn perusteella. (Kuvio 13.) Vaikka 90 minuuttia todettiin lyhyeksi ajaksi suhteessa kehittämiskohteen suuruuteen, pajassa ehdittiin tuottaa yllättävän paljon ja hyödyllistä materiaalia projektin seuraavaan vaiheeseen. Projektin kannalta hyödyllisiä näkemyksiä tuli esiin myös keskustelussa ja chat-kommenteissa.

Aletaan järjestelmällisesti kerätä dataa ja palautetta, joiden avulla kehitetään järjestelmiä. Yksi tapa tutkia sivustojen käytettävyyttä olisi OPH.fi:n käyttäjäpolkujen tarkastelu. Otetaan käyttöön myös React and share -tyyppinen työkalu: löysitkö etsimäsi?

Tuotetaan palvelukuvaukset erilaisille tapauksille: yksinkertaiset vs. mutkikkaat tietotarpeet. Tehdään palvelutasoa yhtenäistävä palvelukuvaus/-lupaus.

Erilaiset viestinnälliset haasteet

Tehdään yksiköistä ja asiantuntijoista yhtenäiset kuvaukset, jotka kertovat asiantuntijoiden osaamisista ja vastuualueista. Kootaan lisäksi eri alojen asiantuntijoista verkosto, jotta voidaan löytää oikea vastaaja ja yhdistää tarvittaessa osaajat vastaamaan yhdessä. Tarvitaan yksikkökohtaiset yhteyshenkilöt, joiden toimivat aktiivisesti sekä yksikön sisällä että yksikön ulkopuolella.

Määritellään selkeä prosessimalli ja vastuut tietopyyntöihin vastaamiseen ASPARAssa. Asiakas saa tiedon arvioidusta vastausajasta heti otettuaan yhteyttä, myöhemmin myös väliaikatiedon tarvittaessa (jos kestää). - Esim. Aineistopyynnöt-osoitteeseen lähetettyjen viestien perään kysellään. Auttaisiko automaattinen ilmoitus, että viesti vastaanotettu?

Tarkistetaan, että sivustojen kieli on hyvää ja ymmärrettävää ei-ammattilaisellekin. Tehdään sivuston teksteille asiakastestaus.

Hinnoittelu

Tehdään selkeä hinnoittelutaulukko asiakkaita varten verkkosivuille. Yhteinen selkeä hinnoittelu on hyvä etenkin laajoille tietopyynnöille. Hinnoittelupäätös ja maksullisuuden periaatteet ovat olemassa, mutta jalkauttamiseen tarvittaneen päälliköiden toimia. OSSi ei tavoita kaikkia. Sisäiset ohjeet pitäisi ehkä koota selkeästi yhteen paikkaan.

Kaikesta ei ole silti järkeä laskuttaa, koska myös hinnoittelusta viestiminen asiakkaan kanssa, laskutuspyynnön tekeminen yms. vievät työaikaa. Toisinaan on parempi järjestää maksuttomia tilaisuuksia, jotta tietoa saadaan leviämään laajemmin. Sen myötä OPH:lle kohdistuvat tieto- ja selvityspyynnöt vähenevät ja esimerkiksi tiedon laatu paranee (erityisesti kyselyt).

Tietoaineistojen ja rajapintojen maksullisuuden pitäisi auttaa ao. tietojen hyödyntämistä. Myyntitulot tulee voida kohdentaa suoraan tietojen hyödyntämisresursseihin.

ASPARA

ASPARA on järjestelmäideana hyvä, sillä se on keskitetty ja vastaukset arkistoituvat. Sen käyttäminen vaatii kuitenkin koulutusta ja käyttöönottositkeyttä, sillä se on monimutkainen eikä ole vielä käytössä kaikkialla organisaatiossa. Käytettävyyteen liittyy haasteita ja aktiivinen käyttäjäpalautteen kerääminen olisikin suositeltavaa. Esitettiin myös toive, että joku koordinoisi vastaamista saatuihin tietopyyntöihin ja kysymyksiin.

Muut kommentit ja tekemiset

Asiakaspalveluhenkisyuden kehittäminen ja motivaation ylläpitäminen on tärkeää. Asioiden ja prosessien jalkauttaminen voi vaatia päälliköiden toimenpiteitä. Yhdenmukaisuuteen pääseminen virkamiesten käytännöissä vaatii laajempaa tehtävien jakoa sen sijaan, että työ keskittyy pienen tiimin tehtäväksi.

Tietopalvelun määritelmä on jäänyt avoimeksi. Se tarkoittaa eri puolella taloa eri asioita. Jokaisessa yksiossa on tietopalvelutehtävää ja asiakkaan palvelua. Asiakaspalvelulle on varattava riittävät resurssit. Asiakastyön lisäksi on lakisääteisiä tehtäviä, jotka pitää tehdä tietyn aikataulun mukaan. - Tarvitaan yhteiset käytännöt myös asiakaspalautteiden keräämiseen ja tiedon hyödyntämiseen.

Tiedonhallinnan tulisi olla suunnitelmallista ja tiedon tallentamisen prosessit yhdenmukaisia. Samat tiedot samaan paikkaan. Tiedon hyödyntämistä tulisi katsoa kokonaisuutena ja tunnistaa haasteet ja kehittämistarpeet. OPH:n tietoa tulisi tehdä näkyvämmäksi ja lisätä hyödyntämistehtäviin henkilöresursseja.

Tietokantapöimintoja ei OPH:ssa tee kukaan päätoimisesti, vaikka tälle olisi tarvetta (mm. KOSKI, Varda, opiskelijavalintarekisteri). Vähäiset henkilöresurssit estävät tietojen hyödyntämisen laajentamista. Datan laatu ja käyttömahdollisuudet: on huomioitava, miten dataa käytetään. Analyysijä tuotettaessa pitää olla riittävästi aikaa perehtyä siihen. Tämä ei onnistu usein ns. muiden töiden ohella.

Helppokäyttöisyys on keskeistä, kun halutaan saada henkilöstö käyttämään tiettyä järjestelmää. Tämä koskee niin ASHAa kuin ASPARAakin. ASHAN käytettävyyttä pitäisi parantaa, jotta kaikki tarvittavat asiakirjat viedään sinne. On myös kirkastettava, mitä ASHAan viedään ja mitä ei.

Näistä aiheista työpajaan osallistuneet äänestivät kehittämiskohteita, joihin kannattaisi keskittyä seuraavan yhteiskehittämistyöpajan ideoinnissa. Suosituimmat aiheet olivat:

- yhtenäisten kuvausten tekeminen asiantuntijoista ja yksiköistä
- käytäntöjen määrittely asiakaspalautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen
- yhteydenottolomakkeen tai linkin ideointi
- hinnaston tekeminen verkkosivustolle
- sisäisen ohjeiston tekeminen hinnoittelun avuksi
- tietokantaoppaiden tekeminen verkkosivustolle
- prosessien ja vastuiden määrittely tietopalvelupyyntöihin vastaamiseen ASPARA:ssa.

Äänestysuosikeista ja pajalaisten muista kommenteista poimittiin pohdinnan jälkeen aiheet, joiden koettiin sopivan 90 minuuttia kestävän pajan ideointikohteiksi. Poimituista aiheista keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, joka oli samaa mieltä aiheiden sopivuudesta pajaan.

Ideoinnin kohteiksi valittiin:

- yksiköistä ja asiantuntijoista tehtävä yhtenäinen kuvaus
- asiakaspalautteiden kerääminen ja hyödyntäminen
- ratkaisu yhtenäiseen yhteydenottotapaan, kun asiakas haluaa tehdä tietopyynnön
- asiakaspalveluhenkisyteen tarvittun motivaation kehittäminen ja ylläpito

Seuraavassa pajassa päätettiin edelleen jatkaa Miro-alustalla työskentelyä, vaikka Miron toimintaperiaatteiden oivaltamisessa oli ilmennyt jonkin verran haasteita ensimmäisessä työpajassa. Vaihtoehtoiset välineet eivät olisi välttämättä olleet sen näppärämmin otettavissa haluttuun. Todettiin myös, että paja oli edennyt ihan sujuvasti Miron tuottamasta alkuhämmennyksestä huolimatta. Työpajan fasilitoija päätti avata seuraavan työpajan 15 minuuttia etujassa, jonka aikana oli tilaisuus kysellä Mirosta ja keskustella yleisesti kehittämisprojektista.

4.3 Ideointi: ratkaisuja yhdessä kehittäen

Ideointivaiheessa esitellään ja tarkastellaan useita mahdollisia ja keskenään erilaisia ratkaisuja. Etsitään tapoja, joilla voitaisiin ratkaista esimerkiksi asiakkaan tietty tarve. Eri vaihtoehtojen tutkiminen, jakaminen ja kehittäminen on tärkeitä. Ideoinnin alkuvaiheessa luovuus ja ideoiden suuri määrä on laatua tärkeämpää. (Maula & Maula, 2019, 189-191.)

4.3.1 Toinen työpaja

Työpaja 21. syyskuuta: ratkaisujen ideointi valittuihin haasteisiin

Työpajaan tehtiin jälleen Miro-työpohja, johon osallistujat saivat käydä etukäteen tutustumassa. Kutsun pajaan hyväksyneet saivat noin viikkoa ennen pajaa tervetuloa-viestin, jossa esiteltiin yhteiskehittämispajan ohjelmaa ja tavoitteita. Mukana oli linkki työskentelypohjaan, Miron käyttöohjeita ja lupaus pitää henkilökohtainen opetustuokio halukkaille. Työpohjalle pääsi kokeilemaan Miron käyttöä ja tekemään pienen esittäytymistehtävän sille varattuun paikkaan. Sähköpostikutsun liitteenä oli Miro-linkin lisäksi pdf-tiedosto aiemmin kootusta miellekartta-aineistosta, jotta osallistujat pääsivät halutessaan tutustumaan taustamateriaaleihin.

keskustelun yhteen esimerkiksi valkotaululle. Vaikeissa tilanteissa keskustelua voidaan käydä fasilitaattorin välityksellä. Tällöin edetään yksi puheenvuoro kerrallaan eli käytetään ns. dynaamista fasilitointia. Menetelmä auttaa rauhoittamaan jokaiselle oman vuoron, jolloin muut kuuntelevat. (Lamia 2021; Ideapakka 2021.)

Ristiinpölytyksessä ideana on jatkokehittää muiden ideoita. Tämä voi johtaa myös yllättäviin lopputuloksiin. Metodi estää yhden henkilön dominointia. Tilanteessa voidaan edetä esimerkiksi niin, että jokainen osallistuja kirjoittaa paperille yhden idean. Sitten paperit ojennetaan vieressä istuvalle osallistujalle. Seuraavat osallistujat lisäävät jotain edelliseen ideaan liittyvää ja antavat paperin seuraavalle vierustoverille. Tätä jatketaan, kunnes paperit ovat kulkeutuneet täyden ringin. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun.)

Työpajan aluksi käytiin jälleen nopea esittäytymiskierros, jonka myötä muut osallistujat ja fasilitoijat kuuluivat jokaisen näkökulmat Opetushallituksen tietopalveluihin ja niiden kehittämiseen. Tämän jälkeen 10-henkinen joukko jaettiin kahdeksi ryhmäksi. Kumpikin ryhmä sai oman työskentelyalustan ja yhteensä tunnin aikaa ideoita kaikkiin neljään haasteeseen ratkaisuja. (Kuvio 16.) Ryhmä eteni yhdessä, haaste kerrallaan. Ensin jokainen sai noin 3 minuuttia aikaa miettiä itsekseen ja kirjoittaa ideoita Miron post-it-lapuille. Tämän jälkeen ryhmässä keskusteltiin yhdessä, valittiin 1-2 suosikkia ja lopuksi (ajan niin salliessa) mietittiin idean testaamista käytännössä. Yhteistyöstöön oli aikaa noin 10 minuuttia/haaste.

Tunnin kuluttua palattiin yhteiseen Teams-tilaan, jossa ryhmät esittelivät tuottamistaan ideoista suosikit ja mahdolliset testaamiseen kehitellyt ajatukset. Lopuksi ehdittiin lyhyesti keskustelemaan kehittämisprojektista sekä työpajasta ja yleistunnelmista pajan jälkeen.



Kuvio 16. Ruutukaappaus Miro-pohjasta, jolla ryhmä 1 työskenteli.

90 minuuttia kestänyt työpaja koettiin hieman liian lyhyeksi ja työskentely varsin intensiiviseksi. Myös fasilitoija koki pajatyöskentelyn varsin intensiiviseksi. Fasilitoijalta jäi ajan tarkailun, ajankulusta muistuttelun ja kahteen erilliseen ryhmään jakautumisen vuoksi paljon hyödyllistä keskustelua kuulematta. Kuultujen keskustelunpätkien perusteella niistä olisi kannattanut ottaa muistiinpanot ylös. Kuultujen kommenttien perusteella keskustelut olivat silti arvokkaita niihin osallistuneille, vaikka sisältö jäi kirjaamatta ylös kehittämissuorituksen muistiinpanoihin. Myös pajapalautteet olivat myönteisiä. (Kuvio 14.)

Kiireentunnusta huolimatta työpajoista saatiin jälleen kehittämissuorituksen kannalta yllättävän paljon hyödyllistä aineistoa, jota hyödynnettiin pajan jälkeen tuotetussa palvelukonseptissa.



Kuvio 17. Toisen työpajan palautteet Mentimeter-kyselyssä.

4.3.2 Palvelulupauksen yhteiskehittäminen virtuaalialustalla

Yhdeksi kehittämissuorituksen tavoitteista oli päätetty tietopalvelun palvelukonseptin laatiminen. Mukaan konseptiin tarvittiin tietopalveluiden palvelulupaus, joka toimeksianto-organisaatiossa oli vasta mietinnän asteella.

Palvelulupaus kiteyttää, mistä palvelussa on kyse. Se ilmaisee asiakkaalle palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Nimensä mukaisesti palvelulupaus-termiä käytetään palvelualoilla. Asiakkaille annettujen lupauksen tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin, odotuksiin ja motiiveihin. Käytännön toteuttamisen miettiminen toimii lupauksen konkretisointina: miten lupaus lunastetaan? (Saarelainen 2013, 41, 50.) Asiakkaille annettu lupaus ohjaa miettimään asiakkaiden näkökulmaa. Lupauksen hahmottaminen tuo näkemyksellisyyttä toimintaan ja toimii organisaation sisäisen kommunikaation välineenä. (Kuusela & Neilimo 2010, 97.)

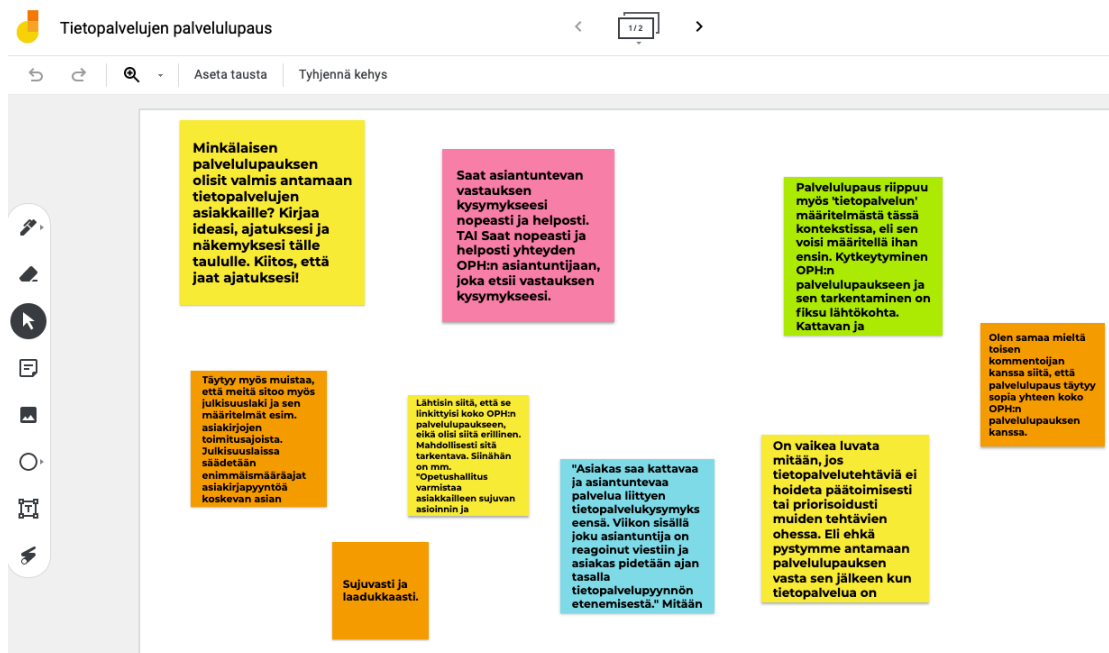
Tietopalvelut-yksikköön ja laajemmin tietopalvelua koko organisaatiossa tarjoaviin toimintoihin kuuluu suuri joukko ihmisiä, minkä vuoksi vain osa oli mahdollista kutsua yhteiskehittämisen työpajoissa tai haastattelumahdollisuutta. Mahdollisimman monelle asianosaiselle kuitenkin haluttiin antaa mahdollisuus jossain muodossa osallistua kehittämissuunnitelmaan sen ollessa vielä kesken. Kolmanneksi osallistamisen muodoksi valikoitui lopulta kommentoinnin ja keskustelun avaaminen tietopalveluille sopivasta palvelulupauksesta.

Keskustelu tietopalveluiden palvelulupauksesta päätettiin avata Jamboard-alustalle. (Kuvio 15.) Asiasta lähetettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa muotoiltu sähköpostiviesti Opetushallituksen henkilöstöstä poimitulle asiantuntijajoukolle. Viestissä avattiin lyhyesti palvelulupauksen ideaa ja mukana oli yksi esimerkkitapaus eli Tilastokeskuksen omille tietopalveluilleen määrittelemät palveluperiaatteet (Tilastokeskus 2021). Sähköpostiviestissä pyydettiin vastauksia kysymykseen: ”Mikä olisi mielestäsi sopiva Opetushallituksen ulkoisille asiakkaille tuotettavan tietopalvelun palvelulupaus?”

Kommentoinnin avaaminen koettiin näkökulmien moninaisuutta vahvistavaksi ja asiakasnäkökulmaa arjessa edistäväksi. Koettiin myös oikeudenmukaiseksi, että kaikille annettiin mahdollisuus vaikuttaa projektin myötä kehitettävään, kaikille yhteiseen asiakaspalveluun.

Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa palvelulupauksen määrittelyyn, he ymmärtävät lupauksen paremmin ja ovat valmiimpia lunastamaan sen. Työntekijät myös haluavat tulla kuulluiksi. Palvelulupaukset lunastetaan usein tunnetyössä, vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. Tunnetyöhön vaikuttavat työntekijän tarve palvella asiakasta hyvin ja halu hyödyntää omaa asiantuntemustaan. Asiakasarvon luominen puolestaan riippuu organisaation kyvystä täyttää arvolupauksensa. (Liewendahl & Heinonen 2019, 433.)

Asianosaisten osallistuminen muutoksen suunnitteluun on esimerkki proseduraalisen oikeudenmukaisuuden edustavuusperiaatteesta, jonka mukaan päätöksiin tulee antaa kommentointimahdollisuus henkilöille, joihin päätös vaikuttaa (Leventhal 1980). Johtamisen kannalta muutoksen aikaansaaminen käytännössä riippuu esimerkiksi muutosvastarinnan voittamisesta ja vakiintuneiden ryhmänormien muuttamisesta (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2005, 276). Oikeudenmukaiseksi koettu tapa suunnitella ja toteuttaa muutos edistää käyttöönottoa.



Kuvio 18. Keskustelua tietopalveluille sopivasta palvelulupauksesta Jamboard-alustalla.

Prototyypointi ja testaus

Prototyypointivaiheessa muotoiluprosessissa kootut tiedot ja ideat muokataan konkreettiseen muotoon niin, että niitä voi testata ja esitellä muille. Prototyypien testaamisessa saatujen kokemusten ja havaintojen avulla voidaan tehdä päätöksiä edelleen kehittämistä ja seuraavista toimenpiteistä. Prototyypoinnin idea on nopea kokeilu ja oppiminen sekä jatkuva iterointi. Prototyypin ei ole tarkoitus olla täydellinen. **Testausvaiheessa** ratkaisu tai konsepti altistetaan asiakkaiden palautteelle, jonka avulla tuotettua ratkaisua voidaan hioa tai kenties tämentää alkuperäistä näkökulmaa. Samalla nähdään, mikä toimii tai ei toimi. (Maula & Maula, 2019, 189-191.)

Tässä kehittämistyössä ei edetty varsinaiseen prototyypien testausvaiheeseen. Haastatteluiden, luotaintehtävien, työpajojen ja palvelulupausta koskevan keskusteluttamisen myötä muodostuneen materiaalin avulla kuitenkin hahmoteltiin palvelukonsepti. Muodostettu palvelukonsepti myös altistettiin asiakaspalautteelle esittelemällä se toimeksiantajalle. Palautekeskustelun jälkeen konseptiin päätettiin vielä lisätä asiakaspersonat, jotka liittyvät itsenäiseen tiedon etsintään Opetushallituksen tietojärjestelmistä.

Persoonat (*persona*) on tiettyä ihmisryhmää edustava profiili. Se voi olla esimerkiksi asiakas- tai käyttäjäryhmää, markkinasegmenttiä, sidosryhmää tai työntekijäjoukkoa kuvaava. Profiili

on arkkityyppi, joka perustuu tutkimukseen. Persoonat auttavat ymmärtämään tarpeiltaan, tavoitteiltaan ja käyttäytymismalleiltaan toisiaan muistuttuvia asiakasryhmiä (Stickdorn ym. 2018, 40). Luodut asiakasprofiilit kuvasivat haastatteluaineistosta esiin nousevia kolmea tietopalveluiden asiakastyyppeä, joiden tietotarpeet liittyvät itsepalveluun perustuviin tietopalveluihin. Keskeisin näitä persoonia erottava piirre oli tottuneisuus tilastotietojen itsenäiseen etsimiseen ja suodattamiseen.

Persoonat oli kehittämissuorituksen aiemmassa vaiheessa harkitusti jätetty pois, koska koottu aineisto koettiin liian suppeaksi persoonien muodostamiseen. Kehittämistyön tavoite ja rajaus oli ohjannut keräämään taustatietoja näkökulmasta, joka keskittyi enemmän organisaation sisäisiin toimintatapoihin. Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen kuitenkin oivallettiin, että tähän tiettyyn tietopalvelun osa-alueeseen liittyvät persoonat olisi mahdollista muodostaa. Itsepalveluun liittyvät persoonakuvaukset koettiin myös perusteltuina sen vuoksi, että tietopalveluissa nimenomaan pyritään ohjaamaan asiakkaita ensisijaisesti itsenäiseen tiedon etsimiseen tietojärjestelmien sen salliessa. Muihin palveluihin liittyviä asiakaspersoonia ei muodostettu, sillä niihin ei ollut riittävästi tausta-aineistoa. Persoonien lisäämisen lisäksi konseptiin ei tehty merkittäviä muutoksia sen jälkeen, kun palvelukonsepti oli esitelty toimeksiantajalle.

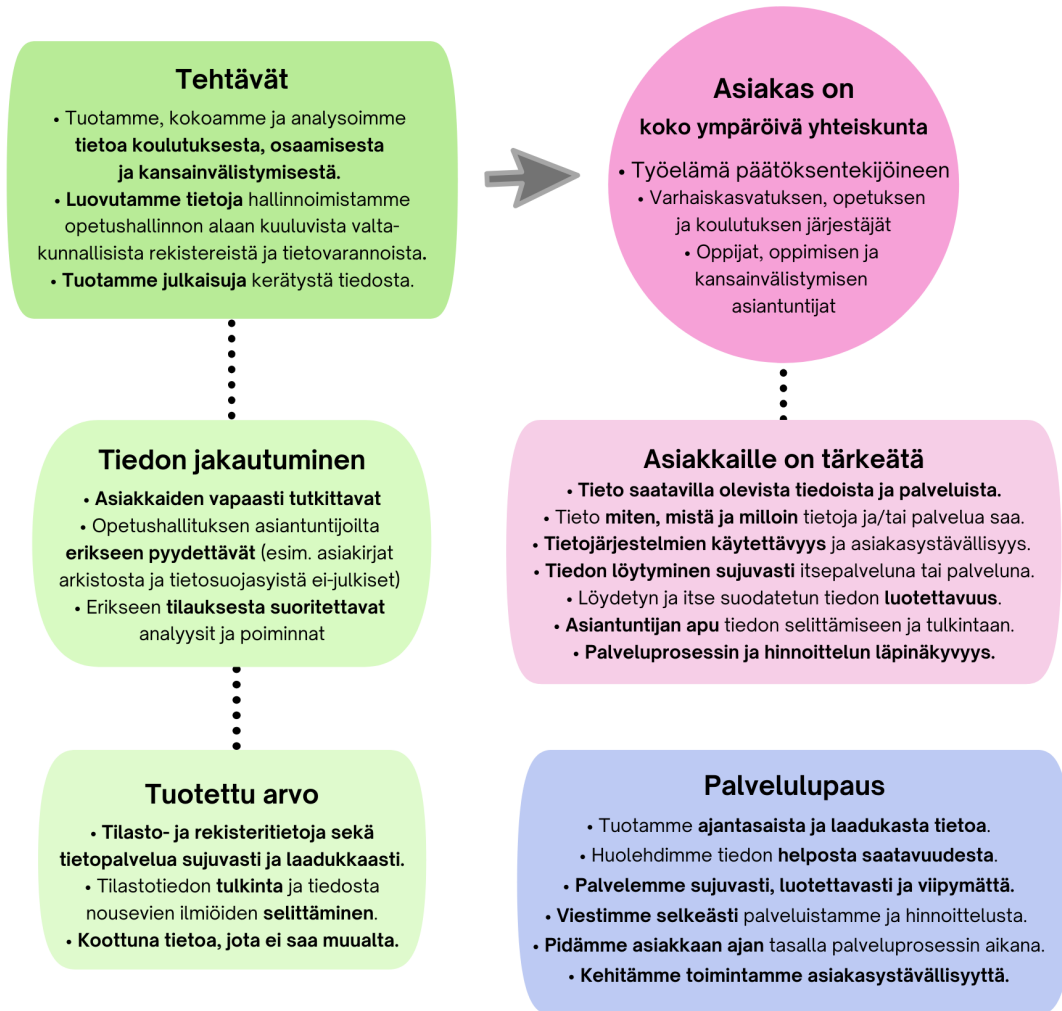
4.4 Tietopalveluiden palvelukonsepti

Palvelukonsepti (*service concept*) tarkoittaa palveluidean kuvausta ja toimintaperiaatetta palvelutuotteen toteuttamiseksi. Yhteen konseptiin voi liittyä useita palvelutuotteita ja palvelukonseptin tarkkuustaso voidaan päättää käyttötarpeen mukaan. Liiketoiminnan perustana käytettävä palvelukonsepti sisältää ansaintamallin sekä käsityksen palvelun keskeisistä ominaisuuksista, palvelun asiakkaalle tuottamasta arvosta ja palvelun tuottamiseen tarvittavista resursseista. (Tekes 2010, 5-6.) Asiakaspalvelun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen tarvitaan huolellisesti suunniteltu ja testattu palvelukonsepti. Konseptissa määritellään, ketä palveluun, kuinka paljon ja millä tavoin palvellaan sekä miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. (Bergström & Leppänen, 2009.)

Tämän kehittämistyön lopuksi määritellyllä palvelukonseptilla koettiin yhteen projektin myötä saadut vastaukset kehittämiskysymyksiin ja tavoitteisiin. Konseptiin yhdistettiin tietopalveluiden tuottamat palvelut, niiden tuottama arvo ja arvolupaukset, asiakkaille arvoa tuottavat tekijät sekä ratkaisuideat ensisijaisiksi koettuihin kehittämiskohteisiin.

Palvelukonsepti pohjautuu tietopalveluiden jo aiemminkin tuottamiin palveluihin. Uusia palvelutuotteita ei siis lisätty. Sen sijaan konseptin avulla on koottu yhteen projektin myötä saadut ajatukset siitä, miten samat tietopalvelut voitaisiin tuottaa entistä sujuvammin ja laadukkaammin. Tavoitteena on tietopalvelu, joka on sujuva, mielekäs ja arvoa tuottava asiakkaiden ja organisaation näkökulmasta.

Tietopalveluiden asiakkaat, tehtävät, palvelulupaus ja tuotettu arvo

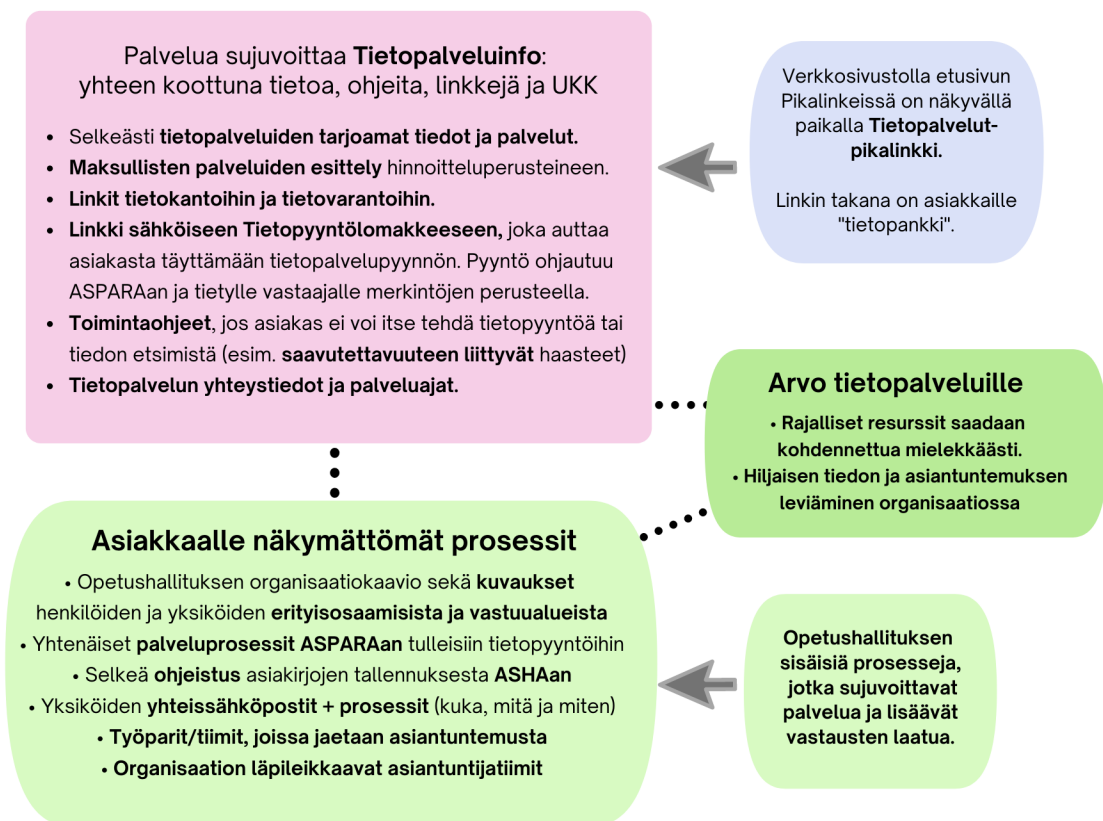


Kuvio 19. Palvelukonsepti: Asiakkaat, tehtävät, palvelulupaus ja tuotettu arvo.

Tietopalveluiden asiakkaisiin kuuluu koko ympäröivä yhteiskunta. Asiakkaita ovat kaikki, joita tiedot kiinnostavat. Tarjottu tieto jakautuu asiakkaiden vapaasti tutkittaviin, Opetushallituksen virkamiehiltä pyydettyihin (esim. asiakirjat) sekä erikseen tilauksesta suoritettaviin analyyseihin ja poimintoihin. Tuotettu arvo koostuu itse tiedon ja sen sujuvan saamisen lisäksi tiedon tulkinnasta ja selittämisestä. Asiakkaille tärkeitä asioita ovat tiedon saaminen itselle sekä tieto saatavilla olevista tiedoista ja palveluista. Tärkeitä on myös palvelun sujuvuus ja läpinäkyvyys. Itsepalveluna tietoa etsittäessä tärkeitä on käyttöjärjestelmien asiakasystävällisyys ja selkeät ohjeet. Toisinaan tarvitaan asiantuntijan apua tiedon löytymiseksi tai löydetyn tiedon oikeellisuuden varmistamiseen ja ymmärtämiseen.

Muodostettu tietopalveluiden palvelulupaus huomioi Opetushallituksen palvelulupauksen, tietopalveluiden asiantuntijoiden näkemykset sopivasta lupauksesta sekä asiakkaiden odotukset. (Kuvio 19.)

Palvelua sujuvoittavat Tietopalveluinfo ja sisäiset prosessit



Kuvio 20. Palvelukonsepti: Tietopalveluinfo ja sisäiset prosessit.

Projektin haastatteluissa tuli esiin monenlaisia haasteita, jotka liittyvät tietopalveluiden tarjoaman tiedon ja palveluiden löydettävyyteen. Lisäksi haasteelliseksi todettiin asiantuntijoiden löytäminen ja tietopyyntöjen osoittaminen oikealle taholle sujuvasti. Ratkaisuksi näihin palvelukonseptissa ehdotettiin verkkosivustolle Tietopalveluinfoa, johon on koottu yhteen tietoa tietopalveluista, ohjeita, linkkejä ja usein kootut kysymykset-osio.

Organisaation sisällä palveluprosessia hidastivat mm. se, että tietoja asiantuntijoiden ja yksiköiden osaamis- ja vastuualueista ei ollut koottu yhteen. Lisäksi osa asiantuntemuksesta ns. henkilöityi ja hiljainen tieto levisi huonosti. Palvelu ei näyttäytynyt asiakkaille yhtenäisenä ja asiakirjoja ei aina tallettu tarkoitettuihin järjestelmiin. Palvelukonsepti ehdotti

organisaatiokaavion, osaamis- ja vastuualuekuvausten sekä ASPARA-palveluprosessien tekemistä. Lisäksi tarvittaisiin ASHA-ohjeistus. Tiedon jakamista tukemaan tarjottiin ratkaisua, jossa organisaatioon muodostetaan asiantuntijatiimejä ja -pareja. (Kuvio 20.)

Jatkuvan kehittämisen kohteita



Kuvio 21. Palvelukonsepti: Jatkuvan kehittämisen kohteita.

Palvelukonseptin määrittelyn ohessa nousi esiin asioita, joita on jossain määrin kehitettävä tai pidettävä silmällä jatkuvasti. (Kuvio 21.) Esimerkiksi asiakaspalveluhenkisyttä on ylläpidettävä jatkuvasti osana arkea ja toisaalta henkilöstö osaamisineen on jossain määrin jatkuvassa muutoksen tilassa isossa organisaatiossa. Osaaja- ja vastuutahojen löytymistä tukevat yhtenäiset kuvaukset, joiden tekemiseen on malli. Asiakkailta saatua palautetta kannattaa hyödyntää kehittämiskohteiden poimimiseen. Palautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen ehdotetaan palvelukonseptissa yhteisesti sovitteja kanavia ja prosesseja.

Palveluhenkeä ja -motivaatiota voidaan edistää monin tavoin. Tietopalveluiden asiantuntijat totesivat mm., että motivaatiota lisää tieto tuotetun tiedon hyödyntämisestä. Yksi

mahdollisuus olisikin kerätä systemaattisesti tietopalveluiden asiakkailta tietoa siitä, mihin he pyytämäänsä tietoa hyödyntävät. Esimerkiksi lehtiartikkeleista voisi myös tehdä nostoja sivustolle.

Palvelukonseptissa ei oteta kantaa siihen, kenen tulisi ottaa vastuulleen esimerkiksi jatkuvan kehittämisen kohteet. Käytännössä kaikille tehtäville kuitenkin täytyy olla nimetty vastuutaho ja yhdessä määritellyt aikataulut sekä riittävästi resursseja tehtävien hoitamiseen.

Tietopalveluiden palvelupolkuesimerkki: Tietopyyntö Tietopyyntölomakkeella

Palvelukonseptin käytännön merkityksen havainnollistamiseksi määriteltiin kaksi palvelupolkuja. Ensimmäinen palvelupoluista kuvaa prosessia, jossa tietopalveluiden ulkoinen asiakas tarvitsee Opetushallituksesta tietoa. Kyseessä on tieto, jonka saa täyttämällä verkkosivustolla olevan Tietopyyntölomakkeen. Lomake ohjautuu automaattisesti ASPARAan ja siellä kyseistä tietoa hallinnoivalle taholle. (Kuvio 22.)

Itsenäinen tiedon etsintä ja kolme tavallista asiakaspersonaa

Tietopalvelupyyntöihin vastaamisen lisäksi tietopalvelut tarjoavat tietoa asiakkaiden itsenäisesti tutkittavaksi itsepalveluperiaatteella. Tarkoituksena on ohjata asiakkaat omatoimiseen tiedon etsintään, mutta tarvittaessa autetaan ja neuvotaan. Lisäksi tarjolla on käyttöohjeita, opastusvideoita ja toisinaan koulutuksia valituille kohderyhmille.

Haastatteluaineiston perusteella tietoa omatoimisesti tutkivat asiakkaat voidaan jakaa kolmeen profiiliin. **Rohkaistavat opettelijat** tarvitsevat neuvoja ja kannustamista sekä toivovat koulutuksia. **Perustason osaajat** hallitsevat perustasolla tilastojen tutkimisen, mutta haluavat toisinaan varmistaa suodattamansa tiedon oikeellisuuden. Lyhyistä tee näin -oppaista olisi heille iloa. **Ammattimaiset osaajat** toimivat sujuvasti ja itsenäisesti, mutta kysyvät joskus täsmäneuvoja. (Kuvio 23.)

Toinen palvelupolkuesimerkki kuvaa Perustason osaajan palvelupolkuja, joka on yhdistelmä omatoimista tiedon etsimistä ja tiedon tulkintaan liittyvää henkilökohtaista asiakaspalvelua. (Kuvio 24.)



Kuvio 22. Palvelukonsepti: Tietopyynnön palvelupolku.



Kuvio 23.

Tietopalveluiden itsepalvelun kolme asiakaspersoonaa.

Tietopalveluiden geneerinen palvelupolku B. Asiakaspersoonaa: Perustason osaaja.

Polkuesimerkki tietoa etsittäessä itsepalveluna



Esillä näkyvällä paikalla

- Tee näin -ohjeet ja -videot ja UKK
- IT-tuen yhteystiedot ja palveluajat
- Tietopalveluiden yhteystiedot ja palveluajat
- Mitä palvelua asiakas voi saada sekä miten ja mistä
- Palautteenantomahdollisuus ja "Löysitkö etsimäsi"
- Maksulliset palvelut ja selkeä hinnoittelutaulukko
 - Asiakaskysely tilastotietojen käyttökohteesta (vastausten perusteella tehdään nostoja sivustolle)
- Mahdollisuus jakaa onnistumiskokemuksia

Kuvio 24. Palvelukonsepti: Itsepalvelua ja palvelua yhdistävä palvelupolku.

5 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa kerrataan aluksi kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset. Sitten käydään läpi kehittämistyön tulokset kehittämiskysymyksiä mukailten.

Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Kehittämistyön tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään ja selittämään arvon muodostumista julkisissa palveluissa. Tavoitteena oli kehittää yhdenmukainen toimintamalli Opetushallituksen tietopalveluiden asiakasrajapinnassa tapahtuvaan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Lisäksi päämääränä oli ulkoisten asiakkaiden palveleminen keskitetysti ASPARA-asiakaspalveluratkaisujärjestelmän kautta yhtenäisen prosessin mukaisesti.

Kehittämiskysymykset olivat

- Minkälainen tietopalveluprosessi on asiakkaan kannalta arvoa tuottava ja sujuva?
- Minkälainen palveluprosessi on Opetushallituksen tietopalveluiden ja organisaation kannalta mielekäs, tehokas ja sujuva?
- Mitkä asiakaspalveluprosessin osa-alueet kannattaisi priorisoida Opetushallituksen tietopalveluiden kehittämisessä?

Vastauksia ja ratkaisuja havaittuihin kehittämiskohteisiin kerättiin aluksi haastatteleamalla neljää tietopalveluiden asiakasta organisaation ulkopuolelta (ns. ulkoisia asiakkaita) ja kuutta Opetushallituksen asiantuntijaa, jotka työskentelevät tietopalveluiden asiakasrajapinnassa tai tuntevat tietopalveluprosesseja. Haastatteluaineisto analysoitiin ja teemoiteltiin. Tiivistettyä aineistoa jatkoanalysoitiin yhteiskehittämisen työpajoissa, joissa täsmentyivät vastaukset kehittämiskysymyksiin ja arvon muodostumiseen. Samalla kirkastui, miten ASPARA voisi auttaa toimintamallin yhdenmukaistamisessa ja sujuvoittamisessa sekä mitkä kehityskohteet ovat keskeisiä.

5.1 Asiakkaalle arvoa tuottava ja sujuva tietopalvelu

Tietopalveluiden asiakkaat totesivat tietopalvelussa selkeästi tärkeimmäksi juuri sen tarvittu tiedon saamisen ja saatavilla olevan tiedon luotettavuuden. Tämä on keskeisin arvoa tuottava osuus. Opetushallitus tarjoaa tietoa, jota ei saa mistään muualta. Osan tiedosta voisi saada muualta, mutta ei vastaavaan tapaan yhteen koottuna.

Myös tiedon saaminen sujuvasti on tärkeätä asiakkaalle. Sujuvuuteen sisältyy oikean yksikön ja asiantuntijan löytyminen helposti sekä tarvittun tiedon saaminen itselle suhteellisen nopeasti. Sujuvuuteen ja nopeuteen vaikuttaa se, että asiakkaiden tietotarpeet ovat hyvin vaihtelevat. Joskus tarvitaan yksi luku, jonka saa nopeasti jopa yhdellä sähköpostiviestillä. Toisinaan esitetään laajoja tietopyyntöjä, joiden tuottamiseen tietopalveluissa menee pyynnön monimutkaisuuden vuoksi paljon aikaa. Palveluprosessien suoraviivaisuus ja nopeus väistämättä on yhteydessä mm. siihen, paljonko asiakkaalta joudutaan pyytämään lisätietoja ja tarkennusta. Palvelua nopeuttaisi, jos asiakasta autettaisiin tekemään heti alusta asti tietopyyntö riittävän täsmällisesti ja lähettämään se oikealle yksikölle tai asiantuntijalle.

Asiakkaan etsiessä ja suodattaessa tietoa itse avoimista tietokannoista on tärkeätä, että järjestelmät ja niiden terminologia ovat asiakasystävällisiä. On toivottavaa, että selkeät käyttöohjeet ovat hyvin esillä ja helposti löydettävissä. Asiantuntijan apua ja neuvoja tarvitessaan asiakas toivoo helppoa yhteydenottoa tietopalveluihin. Toisinaan on myös tietoteknisiä ongelmia, joihin tarvittaisiin järjestelmätukea. Asiakkaat toivovat helposti löytyviä yhteystietoja, joiden yhteydessä kerrotaan saatavilla olevasta neuvonnasta ja palveluajoista.

Toisinaan tarvitaan apua tilastotietojen tulkintaan ja tiedoista nousevien ilmiöiden selittämiseen. Asiakas toivoo löytävänsä helposti ja nopeasti aiheen sisältöasiantuntijan, joka auttaa tiedon ymmärtämisessä ja selittämisessä. Löydetyistä tiedoista käyty keskustelu asiantuntijan kanssa on asiakkaalle arvokasta ja parhaimmillaan jopa palveluelämyksiä tuottavaa.

Tietopalvelupyynnön hoitamiseen liittyviä odotuksia ovat nopea reagointi palvelupyynnön lähettämisen jälkeen (esim. automaattinen vastaus), aikataulusta tiedottaminen läpi koko prosessin ja väliaikatietojen kertominen, jos prosessin aikana ilmenee jotain uutta tai kiinnostavaa. Saadulta tilastotiedolta toivotaan asiakkaan valittavissa olevia tiedostomuotoja, jotka ovat käytännöllisiä esimerkiksi tiedon jatkotyöstämisen kannalta.

Tietopalveluiden maksullisista palveluista toivotaan selkeätä ja läpinäkyvää esittelyä, jonka avulla hinnoittelun perusteet ymmärretään. Tiedot kaikista tarjolla olevista maksullisista palveluista tulisi koota yhteen hinnoitteluperusteineen ja sijoittaa helposti löydettävään paikkaan.

Yksi sujuvuutta tukeva tekijä on kielenkäytön ja terminologian asiakasystävällisyys kaikessa viestinnässä niin tietovarannoissa kuin verkkosivustolla. Tekstin helppolukuisuus ja termien yleiskielisyys nopeuttavat itsenäistä etsimistä ja tiedon suodattamista sekä vähentävät neuvonnan tarpeesta johtuvia yhteydenottoja Opetushallitukseen.

Arvokasta asiakkaalle on myös se, että voi helposti jättää palautetta mistä tahansa tietopalveluihin liittyvästä. Liittyipä palaute sitten tietovarantojen omatoimiseen käytettävyyteen, henkilökohtaisesti saatuun palveluun tai vaikkapa etsityn tiedon tai kaivatun asiantuntijan löytymättä jäämiseen.

5.2 Opetushallitukselle mielekäs, tehokas ja sujuva tietopalvelu

Moni asiakkaan kannalta sujuvaksi kehitetty tekijä sujuvoittaisi suoraan Opetushallituksen näkökulmasta katseltavaa palveluprosessia. Jos tietopalvelupyynnöt ja tiedon tarpeisiin liittyvät yhteydenotot menisivät suoraan tai lähes suoraan oikeille tahoille, asiantuntijoiden työajasta poistuisi paljon etsintöihin ja kyselyyn menevää hukkaa. Myös tietopyynnön täsmällisyys ja riittävyys heti pyynnön alkuvaiheessa sujuvoittaisi tietopalvelua, sillä asiakkaalta ei tarvitsisi enää yhtä usein erikseen pyytää lisätietoja.

Organisaation sisällä joudutaan varmasti jatkossakin tekemään jonkin verran sopivan asiantuntijan etsimistä, josta ei päästä eroon parhaimmallakaan esitietolomakkeella. Etsiminen olisi sujuvaa, jos organisaatiossa olisi yhteen koottuna tieto kaikkien asiantuntijoiden osaamisista ja vastuualueista. Asiantuntijuuksien ylös kirjoittaminen ja jakaminen kaikkien saataville tukisi myös verkostoitumista ja tiedon jakamista organisaation sisällä. Asiantuntijayhteenvedosta olisi hyötyä niin ikään puhelinvaihteelle, jonka olisi helpompaa yhdistää puhelut heti oikealle henkilölle.

Viestintään liittyvät haasteet heijastuvat Opetushallituksenkin puolelle. Ylimääräisiä kyselyitä ja yhteydenottoja tulee mm. sen vuoksi, että verkkosivustolla olevat tietojärjestelmien ohjeistukset ovat epäselviä tai niitä ei löydetä. Asiakasystävälliset käyttöohjeet, UKK-osiot ja organisaation tarjoamien palveluiden selkeä avaaminen auttaisivat sujuvoittamaan tietopalvelua. Käytettävyyteen liittyvien kyselyiden ja neuvomisen määrä vähenisi. Samalla asiantuntijoilla olisi ehkä enemmän aikaa tiedon analysointiin, ajankohtaisten nostojen tekemiseen ja vaikkapa asiakkaiden kanssa keskusteluun itse tiedosta ja sen merkityksestä. Tiedosta käydyt keskustelut tuottavat arvoa sekä asiakkaille että virkamiehille. Sekä asiakkaan asiakastytyväisyys että virkamiehen työtyytyväisyys lisääntyvät. Molemmat kokevat palkitsevana, kun asiakas löytää tarvitsemansa tiedon ja siitä päästään keskustelemaan.

Yksi haaste on ulkopuoliset yhteydenotot liittyen asioihin, joiden hoitaminen on jonkin toisen viraston tai tahon toimialuetta. Opetusviraston tehtävien selkeä avaaminen verkkosivustolla voisi auttaa vähentämään niin asiakkaille kuin Opetushallitukselle turhaa viestittelyä. Toisaalta yhteyttä väärään tahoon ottavat asiakkaat olisi sujuva ohjata eteenpäin, jos virastossa olisi valmiiksi kirjoitettuja vastauspohjia näihin toistuviin tilanteisiin.

Maksullisten tietopalveluiden hinnoittelun määrittelyssä ja läpinäkyvydessä on ollut variaatiota organisaation sisällä. Hinnoittelusta ja maksullisuudesta päättäminen ei aina ole kovin yksiselitteistä ja helppoa, mutta hinnoittelua on mahdollista yhtenäistää ja täsmentää. Maksullisuuden avaaminen ja perusteleminen verkkosivustolla sujuvoittaisi hinnoittelua ja auttaisi tiimejä tekemään hinnoittelua itsenäisesti. Asiakkaille näkyvät hinnastot vähentäisivät heiltä tulevia kyselyitä. Toisaalta olemassa olevat maksulliset palvelut olisivat myös kaikkien helposti löydettävissä, jos niiden esittely olisi näkyvästi esillä.

ASPARAn käyttöönotto tietopalveluissa oli yksi kehittämisprojektin tavoitteista. Keskittämällä kaikki tietopalvelut yhteen osoitteeseen tietopalvelua olisi helpompi yhtenäistää ja samalla varmistaa palvelun tasainen laatu. Kyseisessä järjestelmässä näkee kaikki sinne tulleet palvelupyynnöt vastauksineen ja prosesseineen. Väärälle taholle osoitetut tietopyynnot on helppo siirtää oikeaan osoitteeseen. Vastausten jääminen sinne arkistoituneina auttaa lisäksi hiljaisen tiedon jakamisessa. ASPARASSA on paljon potentiaalia, mutta sen käyttöönottoon ja käyttämiseen liittyy myös haasteita. Järjestelmän käytettävyyttä on kritisoitu ja on esitetty kehittämistoiveita, jotka kenties toteutuvat tulossa olevan kilpailutuksen myötä.

Järjestelmän käyttöönotto ei kuitenkaan poista sitä, että ASPARAA käyttävien yksiköiden ja henkilöiden on yhdessä sovittava tietopalveluiden toimintatavat ja prosessit. On sovittava esimerkiksi työjaosta ja prosessista, kun asiakkaan tietopalvelupyynnö ei ohjaudu suoraan ja selkeästi oikealle vastaajatahelle tai jos palveluun tarvitaan usean tahon yhteistyötä.

Yhteistyön kannalta ASPARAn erityinen vahvuus on se, että järjestelmä mahdollistaa organisaation läpileikkaavien asiantuntijatiimien muodostamisen. Tällöin asiakas voi saada yhteen kysymykseensä usean asiantuntijan yhteisvastauksen. Opetushallituslaisten kannalta kuvatun kaltaiset yhteissähköpostit vähentävät erillistä asiantuntijoiden kontaktointia ja vastauspyyntöjä. Samalla asiantuntijuus leviää, kun tietoa jaetaan eri yksiköiden kesken luontevasti.

Tietopalveluprosessin kehittämisessä auttaisi varmasti asiakaspalautteiden järjestelmällinen kerääminen ja analysointi. Palautteet auttaisivat paitsi huomaamaan kehittämiskohteet myös asiat, joihin ei ole tarpeen laittaa suuria panostuksia. Palautetta on kerätty tähänkin mennessä, mutta sen yhteen kokoaminen ja järjestelmällinen hyödyntäminen on jäänyt.

5.3 Ensisijaiset kehittämiskohteet tietopalveluiden palveluprosessissa

Tärkeiksi koettuja kehityskohteita etsittiin ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa haastattelumateriaalin yhteenvetoa tutkien ja keskustellen. Lopuksi esiin nostetuista koh-teista äänestettiin ensisijaisiksi koettuja. Seuraavat tekemiset saivat erityistä kannatusta:

- Yhtenäiset kuvaukset asiantuntijoiden ja yksiköiden osaamis- ja vastuualueista.
- Käytäntöjen määrittely asiakaspalautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen.
- Tietopalveluiden yhteydenottolomakkeen tai linkin ideointi.
- Hinnaston tekeminen verkkosivustolle
- Sisäisen ohjeiston tekeminen hinnoittelun avuksi.
- Tietokantaoppaiden tekeminen verkkosivustolle
- Prosessien ja vastuiden määrittely tietopalvelupyyntöihin vastaamiseen ASPARA:ssa.
- Asiakaspalveluhenkisyuden kehittäminen ja motivaation ylläpitäminen

5.4 Arvon muodostuminen tietopalveluiden asiakkaille ja organisaatiolle

Opetushallitus on kehittämisvirasto, joka tuottaa laissa säädettyjä palveluita. Tietopalveluista saatavat tiedot ovat osittain ainutlaatuisia. Toisaalta tietopalveluissa on yhteen koottuna tie-toa, jonka muuten joutuisi itse hankkimaan osa kerrallaan eri tahoilta pyytäen. Asiakkaiden kannalta arvoa tuottavat luotettavan tiedon saaminen ja tiedon vapaa tutkittavuus, joka tosin tietosuojasyistä koskee vain osaa tiedosta. Tiedon lisäksi virasto palvelee asiakkaita tiedon ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyvissä haasteissa. Virastossa työskentelee erityisasiantunti-joita, jotka osaavat tulkita ja selittää esimerkiksi tilastotiedoista nousevia ilmiöitä. Aina pelkkä numerotieto ei riitä, jos halutaan ymmärtää ja selittää esimerkiksi eroja eri vuosien tilastoissa.

Avoimesti tutkittavan tilastotiedon ohella Opetushallitukselta on saatavissa asiantuntijoiden takana olevia rekisteritietoja ja tietosuojasyistä osittain salassa pidettäviä materiaaleja. Tie-tojen saanti jo itsessään muodostaa asiakkaalle arvoa. Lisäarvoa virkamies voi tuottaa esimer-kiksi paneutumalla asiakkaan tilanteeseen ja etsimällä tietorekistereistä aiheeseen liittyvää tietoa laajalla otannalla. Yksittäisen asiakkaan kohdalla antautuva palveleminen voi olla pal-kitsevaa sekä asiakkaan että virkamiehen näkökulmasta. Kokonaiskuvan kannalta on kuitenkin ongelmallista, jos asiakaspalvelu ei ole suhteellisen tasalaatuista ja samanlaista kaikkien asi-akkaiden kohdalla. Jokaisen asiakkaan ylenpalttiseen palvelemiseen taas ei julkisissa palve-luissa ole resursseja.

Julkisten palveluiden tuottamisessa on usein haasteena se, että ammattilpeys kannustaisi palvelemaan asiakkaita erinomaisesti, mutta resurssien näkökulmasta on pyrittävä

palvelemaan riittävän hyvin. Kun halutaan näyttäytyä asiakkaille yhtenäisenä palveluntuottajana, tarvitaan selkeät toimintatavat ja yhtenäiset palveluprosessit.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Arvoa tuottava ja sujuva tietopalvelu

Tietopalveluiden asiakkaalle tärkeintä ja eniten arvoa tuottavaa on itse tieto ja sen saaminen sujuvasti. Tähän liittyy oikean yksikön ja asiantuntijan helppo löytyminen ja tarvitun tiedon saaminen itselle riittävän nopeasti. Organisaation sisäisten prosessien toimivuus on yhteydessä asiakaspalvelun sujuvuuteen. Asiakkaan palvelukokemus rakentuu sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti. Kokemukseen palvelutilanteessa vaikuttaa mm. vuorovaikutus palvelua tarjoavan organisaation kanssa. (Carù & Cova 2014, 276.) Kokemukset ydinpalvelun ympärillä ovat hyvin merkityksellisiä. Näitä ovat esimerkiksi empatia, ystävällinen palvelu ja sivustojen käytettävyyys. (Stickdorn ym. 2018, 4.)

Asiakkaan palvelukokemus rakentuu monien havaintojen perusteella: palvelun tarjoajan käytöksen ja asiantuntemuksen havainnoinnin sekä erilaisten prosessien, järjestelmien ja työkalujen välityksellä. (Stickdorn ym. 2018, 4.) Asiakkaan itsenäisessä tiedon etsinnässä on tärkeätä, että tietojärjestelmät ovat asiakasystävällisiä, helposti löydettäviä ja selkeät käyttöohjeet tarjoavia. Toisinaan asiakas tarvitsee henkilökohtaista palvelua ja neuvoja. Tällöin hän toivoo löytävänsä helposti asiantuntijan, joka neuvoo esimerkiksi tiedon suodattamisessa tai auttaa tiedon ymmärtämisessä.

Tietopalvelua tarjoavat asiantuntijat pyrkivät ohjaamaan ja rohkaisemaan asiakkaita itsenäiseen tiedon etsimiseen tietokannoista. Osa heistä neuvoo mielellään vaikkapa puhelimesta, jotta asiakas pääsee alkuun ja oppii tietokannan käyttämisen. Palvelua tarjoavien henkilöiden käytöksellä on ylläikkymisefekti: se vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen myös palvelukohdastaan ulkopuolella. (Söderlund 2015, 397-398.) Asiakkaat kertoivat haastatteluissa tietopalveluista saamastaan ystävällisestä ja selkeästä neuvomisesta, kun he ovat pyytäneet apua tietopalveluista. Ohjeiden ansiosta omatoiminen tiedon etsintä on onnistunut.

Haasteita asiakkaille silti asettavat käyttöjärjestelmät, joiden asiakasystävällisyyttä toivottiin kehitettävän. Yksi projektin aikana määritellyistä tavoitteista oli selkeiden tietokantaoppaiden tekeminen verkkosivustolle. Käytettävyyden kehittämisestä ja oppaiden tekemisestä hyötyisivät asiakkaiden lisäksi virkamiehet, joiden apua ja neuvoja tarvittaisiin vähemmän. Tähän kehittämiseen ja etenkin käytettävyydestäamiseen kannattaisi ottaa asiakkaat mukaan. Tilanteessa ratkaistaan yhteistä ongelmaa. Yhteiskehittämisessä keskiössä ei ole asiakas eikä palveluorganisaatio vaan molemmat. (Leavy & Moitra 2006, 6.)

Organisaation sisäinen muotoilukypsyys on yhteydessä tapaan, jolla muotoilua on totuttu hyödyntämään organisaation kehittämisessä. Muotoiluajattelun taso on yhteydessä siihen, kuinka eksplisiittisesti muotoiluajattelun arvo täytyy todistaa (Björklund, Hannukainen & Manninen 2018, 500-501.) Tässä kehittämisprojektissa saadun vaikutelman perusteella tietopalveluiden kehittämiseen sopii hyvin palvelumuotoilu ja muotoiluajattelullinen lähestymistapa. Kehittämisprojektissa hyödynnetyt menetelmät otettiin myönteisesti vastaan. Yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa keskityttiin tekemiseen ja aiheeseen sen sijaan, että olisi alettu kyseenalaiseen työvälaineitä ja lähestymistapaa. Teknologiset yhteistyöalustat ja muotoiluajattelun leviäminen toteuttamisprosesseihin edistävät muotoiluajattelun hyödyntämistä. (Dunne 2018, 1-2.)

Muotoiluajattelun käyttäminen organisaatiossa merkitsee asiakaspölyn ottamista viitekehukseksi palvelua suunniteltaessa sen sijaan, että mietittäisiin työprosessin kulkua. (Crişan & Căldăruşă 2017, 187-188.) Tässä projektissa lähtötilannetta kartoitettiin mm. tutkimalla palvelupolkuja. Todettiin, että palveluprosessia nopeuttaa ja helpottaa kaikkien kannalta, jos asiakkaan itse tekemä tietopyyntö on tehty hyvin alusta alkaen. Tällöin pyyntö etenee sujuvasti ilman ylimääräistä viestintää. Tietopyynnön täsmällisyys sekä palvelupyntöjen ja yhteydenottojen ohjautuminen suoraan oikeille tahoille vapauttaa resursseja muihin tehtäviin.

Tietopalvelun sujuvuuteen liittyen tärkeäksi kehittämiskohteeksi äänestettiin tietopalveluiden yhteydenottolomakkeen tai linkin ideointi sekä yhtenäisten kuvausten tekeminen asiantuntijoista ja yksiköistä (osaamis- ja vastuualueet). Helposti löydettävä osoite tietopyynnölle on kaikkien etu. Sisäistä prosessia ja edelleen asiakaspalveluprosessia sujuvoittaa yhteen koottu tieto kaikkien asiantuntijoiden osaamisista ja vastuualueista. Sisäiset toiminnot ovat vahvasti yhteydessä asiakaskokemukseen. Yhteyden ymmärtävät organisaatiot siirtävät huomiotaan enemmän asiakkaisiin ja keskittyvät vähemmän sisäisen työvirran optimointiin. (Junginger 2008, 30-35.) Samalla tulee tehdä asiakkaiden vuorovaikutus teknologian ja muiden kompleksisten järjestelmien kanssa mahdollisimman yksinkertaiseksi, intuitiiviseksi ja miellyttäväksi (Kolko 2015, 1-2).

Verkkosivulle yhteen kootut tiedot organisaation tarjoamista tietopalveluista, maksullisista palveluista hinnoitteluesimerkkeineen, tietojärjestelmien käyttöohjeista ja yhteystiedoista auttaisivat asiakasta toimimaan itsenäisesti ja vähentäisivät organisaatiolle tulevia kyselyitä. Tietopalveluinfosta olisi myös organisaation asiantuntijoiden helppo etsiä tietoa.

Yksi kehittämisprojektin tavoitteista oli yhdenmukaisen toimintamallin kehittäminen tietopalveluihin ja niiden keskittäminen ASPARA-asiakaspalveluratkaisujärjestelmään. Tämä huomioiden määritettiin palvelukonsepti, jossa asiakkaita autetaan täyttämään tietopalvelupyntö automaattisesti ASPARA:an ohjautuvalle sähköiselle lomakkeelle. Järjestelmä valitsee täytettyjen tietojen perusteella vastaajatahon, jolle viesti ohjautuu.

Arvon muodostuminen

Opetushallituksen tuottamat palvelut ovat lain säätämiä. Osa tiedoista ei ole saatavilla muualta ja tietopalveluissa on tietoa ainutlaatuisesti yhteen koottuna. Asiakkaille arvoa tuottaa itse tiedon saaminen ja tilastotietojen (osittainen) vapaa tutkittavuus. Myös asiakkaalla on merkittävä rooli arvonluonnin toteutumisessa. (Tekes 2010, 8.) Tiedon tarjoamisen lisäksi asiakkaita palvellaan tiedon ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyvissä haasteissa.

Tavallisia palveluihin liitettyjä ominaisuuksia ovat aineettomuus, prosessi, palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Palvelut tuottavat arvoa tai ratkaisuja ja käyttäjä osallistuu samalla palvelun tuottamiseen. (Osborne, Radnor & Nasi 2013, 139-140; Daskin 2010, 1-5.)

Voitaneen sanoa, että tietovarantojen ja -kantojen tarjoaman tiedon sekä vuorovaikutusta sisältävien tietopalveluiden kohdalla edellä mainitut toteutuvat. Itse tiedon saataville ja yhteen kokoaminen sekä avoin jakaminen jo sinällään tuottavat arvoa. Tähän ei aina liity varsinaista vuorovaikutusta, jollei tietojärjestelmien kanssa käytyä vuorovaikutusta pidetä vuorovaikutuksena. Tietopalveluiden asiakkaiden mukaan tärkeintä on itse tieto ja sen saaminen.

Asiakkaalle palveluiden ja tuotteiden erotteluun ja määrittelyyn liittyvä terminologia on usein epäolennaista (Stickdorn, Lawrence, Horness & Schneider 2018, 4). Palveluiden ohimenevyyden vuoksi ei aina edes ole täysin selvää, mikä palvelu varsinaisesti on (Lovelock 1983, 4). Tiedon ja tietopalvelun saamisen kannalta palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuudella ei ole merkitystä. Tärkeintä on luotettava tieto, sen sujuva saaminen ja se, mitä varten tietoa tarvitaan. Tietopalvelua ei käytetä varsinaisen palvelun tai palveluelämyksen vuoksi, mutta kohtaamiset tietopalveluiden asiantuntijoiden kanssa tai oivallukset itsepalveluna löydetyn tiedon parissa voivat tuottaa esimerkiksi ahaa-elämyksiä. Osbornen, Nasin ja Powellin (2021, 4) mukaan julkisilla palveluilla on arvoa vasta, kun niitä käytetään. Asiakas ja palveluorganisaatio voivat luoda arvoa myös vuorovaikutuksessa.

Kehittämisasetelman arviointi

Tässä kehittämistyössä tutkittiin asiakaspalveluprosesseja, jotka eivät sijoitu mihinkään tiettyyn fyysiseen kontekstiin. Palvelu tapahtuu puhelimesta, sähköposteissa ja erilaisissa järjestelmissä. Usein yksittäinen tietopalvelupyynnö hoituu kaikkien näiden yhdistelmänä. Toisaalta tietopyynnot ovat hyvin monenlaisia, yksittäisten lukujen selvittämisestä laajoihin kokonaisuuksiin. Virkamiesten ja asiakkaiden haastatteleminen koettiin ainoaksi mahdolliseksi tavaksi saada ymmärrystä ja kokonaiskuva toimintatavoista. Myös viraston tuottamista tietopalveluista olisi ollut vaikea saada käsitystä muulla tavoin. Verkkosivustolla informaatio tietopalveluista oli hajautettuna tavalla, joka ei tukenut kokonaisuuden hahmottamista.

Yksittäisiin palveluprosesseihin haluttiin päästä tutustumaan, jotta käytännön arjessa toistuvat haasteet, hukat ja rutiinit saataisiin esiin. Työtehtävässä pidempään työskennelleen voi olla vaikeata puhumalla tuottaa kaikki olennainen, sillä moni tehtävän osa-alue saatetaan arjessa toteuttaa rutinoitusti asiaa sen enempää miettimättä. Tämän vuoksi Opetushallituksesta haastatteluun kutsutuille annettiin ennakkotehtäväksi luotaintehtävä, jonka avulla opinäytetyön tekijä pääsi tarkkailemaan prosessin etenemistä olematta paikan päällä.

Luotaintehtävä myös hieman täytti sitä tietoaukkoa, joka johtui koko projektin tekemisestä virtuaalisesti. Vierailu fyysisesti Opetushallituksessa normaalina lähityöarkena olisi todennäköisesti tuonut lisäymmärrystä organisaation toimintakulttuurista. Lukuisatkaan virtuaalitapaamiset eivät täysin vastaa ihmisten tapaamista heidän fyysisessä toimintaympäristössään. Virtuaalitapaamisista puuttuvat myös kehittämissuunnitelmaan osallistuvien kollegat, jotka vaikuttavat oikeassa elämässä tapahtuvaan työskentelyyn ja palveluun.

Yhteiskehittämisen työpajat olivat varsin luonteva osa kokonaisuutta, jossa tavoitteena on kehittää organisaation yhteisiä ja yhtenäisiä prosesseja. Vaikka haastattelut olivat todella antoisia, oli tärkeää myös altistaa haastatteluiden jälkeen analysoidut materiaalit suuremmalle joukolle. Haluttiin varmistaa, että muodostunut kokonaisvaikutelma oli organisaationäkökulmasta todellisuutta vastaava. Tärkeää oli myös se, että nimenomaan organisaation edustajat poimivat kehittämiskohteet aineistosta sekä määrittelivät prioriteetteja.

Palvelulupauksen ideointi olisi voitu toteuttaa monellakin tavalla. Esimerkiksi yhtenä työpajana. Jamboard-toteutukseen päädyttiin, jotta ainakin yksi osio kehittämisestä oli mahdollista avata ilman virtuaalipajaan ja ryhmätyöhön liittyviä käytännön rajoitteita.

Kaiken kaikkiaan valittuihin menetelmiin oltiin tyytyväisiä ja tavoitellut tulokset saavutettiin. Normaalisissa maailmantilanteissa työpajat olisi pidetty kasvokkaisina tapaamisina. Haastatteluiden osalta virtuaalitapaamista ei koettu ongelmana. Etähaastattelut myös luultavasti järjestyivät fyysisiä tapaamisia helpommin ja osa haastatelluista olikin eri paikkakunnalla kuin haastattelija.

Tulokset koettiin luotettaviksi. Haastatteluihin, työpajoihin ja jamboardiin kutsuttujen edustavuutta ja valintaperusteita toki mietittiin. Kutsuttavien poimimiseen organisaatiosta saatiin apua toimeksiantajan puolelta. Opinäytetyön tekijän olisi ollut mahdotonta tietää, keitä kannattaa ja tulee kutsua. Organisaatiota syvällisesti tuntematta on vaikea arvioida, olisiko jokin tietty taho vielä kannattanut osallistua. Kuitenkin esittäytymisten perusteella haastateltavat ja työpajalaiset olivat ilahduttavan monimuotoinen osallistujajoukko. He edustivat laajalti eri yksiköitä ja mukana oli niin pitkään organisaatiossa työskennelleitä kuin vasta aloittaneita. Ainakin osalle myös palvelumuotoilu oli tuttua.

Haastattelut olivat luottamuksellisia sekä osallistuminen niihin ja työpajoihin oli vapaaehtoista. Jokaiselle haastateltavalle myös mainittiin tästä. Lisäksi kaikille kerrottiin haastatteluaineiston esittelytavasta, jossa koko aineisto sulautettiin yhteen erittelemättä eri henkilöiden näkökulmia. Haastatteluista ja työpajoista jäi luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin vaikutelma. Eettisiä ongelmia ei noussut esiin eikä mieleen. Työpajaan osallistuneet tietysti tiesivät, keitä muita pajoihin osallistui. Kommenttien ja ideoiden esittäjiä ei kuitenkaan erityisesti nimetty ja ensimmäisen työpajan äänestyskin oli anonymi. Työpajojen aloittaminen anonymisti tuotetulla haastatteluaineistolla luultavasti häivytti ylipäänsä sitä, keneltä mikäkin ajatus oli tullut (ennen työpajoja ja niiden aikana).

Määritellyn palvelukonseptin merkitys toimeksiantajalle

Palvelukonseptiin on yhdistetty kehittämisprojektin haastatteluissa ja työpajoissa saadut ajatukset ja parannusehdotukset sekä toisaalta jo käytössä olleet ja arvoa tuottavat asiat. Varsinaiseen palvelutarjontaan ei pyritty miettimään muutoksia. Tietopalveluiden toiminta on viranomaispalvelua, jota toteutetaan lainsäädännön ja määriteltyjen resurssien mukaisesti. Konseptilla pyrittiin tuottamaan ratkaisuja siihen, miten käytettävissä olevat resurssit saataisiin kohdennettua asiakkaiden ja organisaation kannalta mielekkäämmiin. Samalla pyrittiin tuottamaan arvon tuottamista asiakkaille ja organisaation asiantuntijoille.

Tuotettu palvelukonsepti on osittain tavoite, jonka toteutuminen vaatii prosessien määrittelyä ja kehittämistä sekä konkreettisten kehittämistehtävien jakamista ja toteuttamista. Konsepti on eräänlainen visio ja samalla ehdotus kohteista, joita kannattaisi kehittää nyt ja pidemmällä aikajänteellä. Keskeinen hyöty toimeksiantajalle on tehty kehittämiskohteiden kartoitus ja yhteenveto. Kehittämiseksi on organisaatiossa nimetty projektiryhmä, joka jatkaa asian parissa ja hyödyntänee opinnäytetyössä koottuja aineistoja. Projektin merkitys riippuu paljon siitä, hyödynnetäänkö organisaatiossa nyt koottua aineistoa ja palvelukonseptia.

Tietopalveluiden kehittämiskohteita valitessa ja priorisoitaessa tehdään samalla epäsuoria valintoja sen suhteen, mihin resursseja joudutaan ohjaamaan jatkossa. Esimerkiksi käyttäjäystävällisempien tietojärjestelmien kehittäminen ja selkeiden käyttöoppaiden tekeminen vievät resursseja kehittämisajankohtana, mutta vähentävät pidemmällä aikajänteellä esimerkiksi asiakkaiden henkilökohtaiseen neuvomiseen kuluvaan aikaa.

Yhteenveto

Tämän kehittämistyön ensisijainen tarkoitus oli nykytilan kartoitus tietopalveluiden palveluprosesseista. Projektin myötä muodostettiin yleiskuva organisaation toimintatavoista, odotuksista, palveluiden tuottamasta arvosta, haasteista ja kipupisteistä. Koottiin myös luettelo kehittämiskohteista ja tuotettiin saadun näkemyksen pohjalta palvelukonsepti. Tämä oli yksi vaihe tietopalveluiden kehittämisessä. Seuraavia vaiheita voisivat olla projektissa esiin nostettuihin kehittämiskohteisiin keskittyvät jatkotyöpajat sekä yksinkertaisten ja konkreettisten ratkaisujen toteuttaminen, kuten työpajapalautteissakin toivottiin.

Kehittämistyön tavoitteena ei ollut tuottaa muihin organisaatioihin siirrettävissä olevia ratkaisuja, mutta hyödynnetyistä menetelmistä ja kehitetyistä ideoista saattaisi jokin toinenkin organisaatio saada ajatuksia omaan kehittämiseensä. Nimittäin toimeksiantajan tietopalveluiden kehittämiskohteissa on paljon yhteistä muiden yhtään pienyritystä suurempien organisaatioiden kanssa. On yllättävän tavallista ja varsin inhimillistä esimerkiksi se, että asiantuntijaorganisaatioissa kollegojen asiantuntemusta ei täysin tiedetä eikä hiljainen tieto leviä parhaalla mahdollisella tavalla. On myös normaalia, että toimintatavat erilaistuvat eri yksiköiden välillä ja yhteisiä prosesseja kaivataan. Niin ikään tyypillisesti verkkosivustojen ja käyttöliittymien asiakaspalautteet ja -toiveet ovat usein kuin lainauksia käytettävyyssoppikirjoista: toivotaan intuitiivisempaa käytettävyyttä ja selkeämpää viestintää. Kehittämisen tarve on varmasti loputonta, sillä toimintaympäristökin muuttuu jatkuvasti. Kehittämiskohteiden määrittely on yksi askel eteenpäin kohti sujuvampaa palvelua. Onneksi muotoilussa lähtöoletuksena on, että myös olosuhteiden parantamiseen on loputtomasti vaihtoehtoja (Kolko 2014, 21).

Lähteet

Painetut

Beckman, S. & Barry, M. 2007. Innovation as a Learning Process: Embedding design thinking. *California management review*, 50 (1), 25-56.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.

Brandsen, T., Steen, T. & Verschuere, B. 2018. *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, June/2008, 84-95.

Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8 (2), 5-21.

Buzan, T., Buzan, B. & Harrison, J. 2010. *The Mind map book: unlock your creativity, boost your memory, change your life*. New York: Pearson BBC Active.

Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D. & Noessel, C. 2014. *About Face: The Essentials of Interaction Design*. Somerset: John Wiley & Sons.

Crișan, C. & Căldărușă, C. 2017. Design thinking: What it is and how it works. A case study on romanian libraries. *Euromentor Journal*, 8 (4), 181-194.

Daskin, M. 2010. *Service Science*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Dorst, K., & Cross, N. 2001. Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22(5), 425-437.

Dunne, D. 2018. Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organization Design* 7(16). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. 2020. *The business model navigator: the strategies behind the most successful companies*. Harlow: Pearson Education Limited.

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. *Value co-creation: Critical reflections*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *THE NORDIC SCHOOL - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Helkama, K., Myllyniemi, R., & Liebkind, K. 2005. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Hofmann, B. & Stanak, M. 2018. Nudging in screening: Literature review and ethical guidance. *Patient education and counseling*, 101 (9), 1561-1569.

Junginger, S. 2008. Product Development as a Vehicle for Organizational Change. *Design Issues* 24(1), 26-35.

Klaus, P. & Maklan, S. 2012. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23 (1), 5-33.

Kolko, J. 2014. *Well designed: how to use empathy to create products people love*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kolko, J. 2015. *Design Thinking Comes of Age*. Boston: Harvard Business Review.

- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita.
- Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa Gergen, M., Greenberg, M. & Wills, R. (toim.) *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press.
- Liewendahl, H. & Heinonen, K. 2020. Frontline employees' motivation to align with value propositions. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (3), 420-436.
- Lovelock, C. 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing (pre-1986)*, 47, 9.
- Mattelmäki, T. & Taideteollinen korkeakoulu 2006. Design probes. Helsinki: University of Art and Design Helsinki UIAH.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osborne, S., Radnor, Z. & Nasi, G. 2013. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43 (2), 135-158.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T. & Smith, A. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. New York: John Wiley & Sons.
- Park-Lee, S. 2020. Contexts of briefing for service design procurements in the Finnish public sector. *Design Studies*, 69, 100945.
- Penin, L. 2018. *An Introduction to Service Design: Designing the Invisible*. London: Bloomsbury Publishing.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004a. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4-9.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004b. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Simonsen, J. & Robertson, T. 2012. *Routledge International Handbook of Participatory Design*. London: Taylor & Francis Group.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Stickdorn M. & Schneider J. 2012. *This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Söderlund, M. 2015. Service worker behavior and its spill-over effects. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (toim.) *THE NORDIC SCHOOL - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen - Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.
- Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro.

Trischler, J., Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S. 2019. Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design, *Public Management Review*, 21(11), 1595-1619.

Tuominen, K. 2016. *Introducing Benchmarking*. Turku: Benchmarking.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Weinmann, M., Schneider, C., & Brocke, J. 2016. Digital Nudging. *Business & Information Systems Engineering*, 58 (6), 433-436.

Yu, E. 2017. A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations. *Archives of Design Research*, 30 (1), 25-39.

Sähköiset

Björklund, T., Hannukainen, P. & Manninen, T. 2018. Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. *ServDes2018*, Milan. Luettu 27.9.2021. <https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/31662651/ecp18150040.pdf>

Björklund, T. & Keipi, T. (toim.) 2019. *Design+*. Helsinki: Aalto University. Luettu 12.8.2021. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/41545>

Danish Design Center 2001. *The Design Ladder: Four steps of design use 2001*. Luettu 7.10.2021. https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en.

Design Council 2013. *Design delivers for business*. Report 27/09/2013. Luettu 5.7.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-delivers-business>

Design Council 2020. *Making life better by design. Pioneering the use of design in public services*. Luettu 5.7.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/>

d.school Stanford. *The Design Thinking Bootcamp Bootleg*. Luettu 5.7.2021. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>

Ideapakka. *Jokaisella on ääni*. Luettu 28.9.2021. <https://ideapakka.fi/blogi/jokaisella-on-aani>.

Lamia. *Menetelmiä ja työkaluja fasilitointiin*. Luettu 28.9.2021. <https://lamia.fi/blogi/menetelmia-ja-ty%C3%B6kaluja-fasilitointiin>.

Meynhardt, T. 2013. *Calling a public into existence*. Luettu 30.9.2021. https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/meynhart_interview_moore_engl.pdf

Meynhardt, T., Brieger, S., Strathoff, P., Anderer, S., Bärö, A., Hermann, C., Kollat, J., Neumann, P., Bartholomes, S. & Gomez, P. 2017. *Public Value Performance: What Does It Mean to Create Value in the Public Sector?* Luettu 30.9.2021. https://www.researchgate.net/publication/310791918_Public_Value_Performance_What_Does_It_Mean_to_Create_Value_in_the_Public_Sector

Office for National Statistics. Luettu 5.7.2021. <https://www.ons.gov.uk/>

Opetushallitus 2015. *Osaaminen ja sivistys 2025. Opetushallituksen strategia*. Luettu 30.7.2021. <https://docplayer.fi/3110081-Osaaminen-ja-sivistys-2025-opetushallituksen-strategia.html>

Opetushallitus. Tietoa meistä. Luettu 5.7.2021.

<https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/opetushallituksen-organisaatio-ja-johtaminen>

Osborne, S., Nasi, G. & Powell, M. 2021. Beyond co-production: value creation and public services. Public Administration. John Wiley & Sons. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14679299>

Rae, J., 2005. What is Service Design. Teoksessa Moritz, S. (toim.) Service Design. Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design. Luettu 23.9.2021. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15

Rae, J. 2013. What Is the Real Value of Design? DMI Review Winter/2013. Luettu 2.8.2021. https://cdn.ymaws.com/sites/www.dmi.org/resource/resmgr/pdf_files/TheRealValueOfDesign.pdf.

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2014. Luettu 28.9.2021. http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf.

Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Luettu 29.9.2021. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

Tilastokeskus. Palveluperiaatteet. Luettu 1.10.2021. <https://www.stat.fi/org/periaatteet/palveluperiaatteet.html>

Toolshero. Round-Robin Brainstorming. Luettu 28.9.2021. <https://www.toolshero.com/creativity/round-robin-brainstorming>.

Julkaisemattomat

Esitys Opetushallituksen rekisterien ja tietovarantojen tietojen hyödyntämisestä 3.6.2019

Opetushallituksen tietopalveluvision 21.4.2021

Tietopalvelun kehittäminen - projektisuunnitelman luonnos 14.7.2021

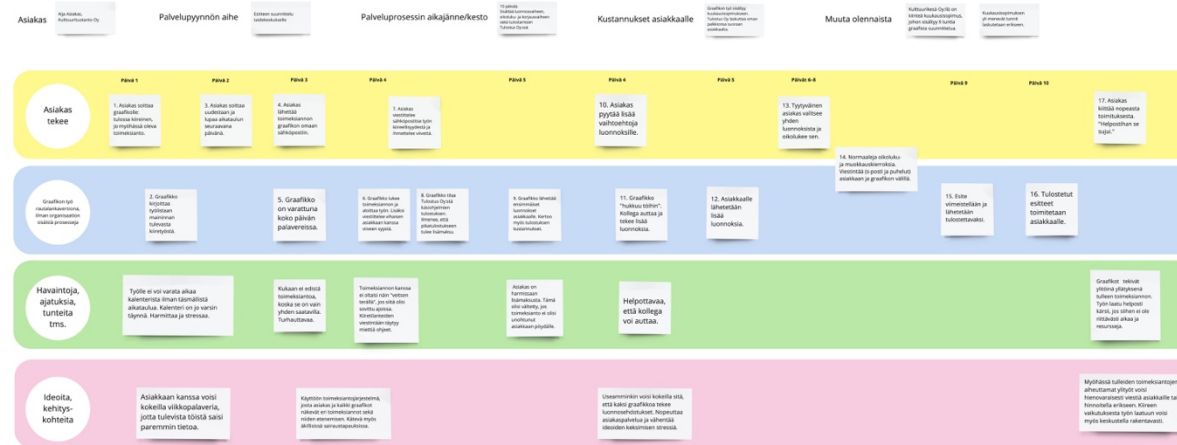
Kuviot

Kuvio 1. Poimintoja tavallisista palveluista (mukaillen Daskin 2010, 3).	13
Kuvio 2. Palvelukokemuksen rakentuminen (mukaillen Klaus & Maklan 2012, 21).	17
Kuvio 3. Organisaation muotoilukypsyys portaat (mukaillen Danish Design Center 2001).	21
Kuvio 4. Standford d.schoolin kuusikulmiot-prosessimalli (mukaillen Doctorious 2018).	30
Kuvio 5. Kehittämisprojektin eteneminen.	32
Kuvio 6. Ote luotaintehtävän työpohjasta.	37
Kuvio 7. Ruutukaappaus luotaintehtävän esittelystä Teams-haastattelussa.	38
Kuvio 8. Alustavaa tietopalvelun jäsennystä.	41
Kuvio 9. Syitä palvelun määrän ja laadun vaihteluun.	42
Kuvio 10. Ruutukaappaus miellekartoista Miro-alustalla.	43
Kuvio 11. Tietopalveluprosessin rautalankamalli.	48
Kuvio 12. Ruutukaappaus ensimmäisen työpajan työskentelypohjasta.	51
Kuvio 13. Palautteita ensimmäisestä työpajasta.	52
Kuvio 14. Toisen työpajan haasteet ja tehtävät.	56
Kuvio 15. Haasteen 1 työskentelyarkki.	56
Kuvio 16. Ruutukaappaus Miro-pohjasta, jolla ryhmä 1 työskenteli.	57
Kuvio 17. Toisen työpajan palautteet Mentimeter-kyselyssä.	58
Kuvio 18. Keskustelua tietopalveluille sopivasta palvelulupauksesta Jamboard-alustalla.	60
Kuvio 19. Palvelukonsepti: Asiakkaat, tehtävät, palvelulupaus ja tuotettu arvo.	62
Kuvio 20. Palvelukonsepti: Tietopalveluinfo ja sisäiset prosessit.	63
Kuvio 21. Palvelukonsepti: Jatkuvan kehittämisen kohteita.	64
Kuvio 22. Palvelukonsepti: Tietopyynnön palvelupolku.	66
Kuvio 23. Tietopalveluiden itsepalvelun kolme asiakaspersoonaa.	67
Kuvio 24. Palvelukonsepti: Itsepalvelua ja palvelua yhdistävä palvelupolku.	68

Liitteet

Liite 1. Haastattelun ennakkotehtävä. Ruutukaappaus luotaintehtävän työpohjasta	86
Liite 2. Haastattelurunko: Opetushallituksen asiantuntijat	87
Liite 3. Haastattelurunko: Tietopalveluiden ulkoiset asiakkaat.	89

MALLI, JONKA IDEANA ON AVATA TEHTÄVÄÄ



MIRO-VINKIT

Alustalla liikutaan hiirellä raahamalla. Toiminnot riippuvat siitä, onko käytössäsi erillinen näppäimistö ja hiiri vai läppäri. Tarkista asetuksesi oikeasta yläkulmasta Settings => Navigation Mode.

Näkymää zoomataan alhaalla oikealla olevilla toiminnoilla. (Vie hiiri neljän päälle.) Läppäriä voit myös zoomata nipistämällä ja suurentamalla touchpailla.

Vasemman alanurkan toiminnoista löytyy mm. Frames, jonka avulla on helppoa siirtyä "tarkista" toiseen klikkaamalla framen nimeä.

Vasemalla on työkalupalkki, josta voit klikata haluamasi työkalun (esim. T-kirjoittamistyökalu tai Sticky note, johon voi kirjoittaa).

Voit perua toiminnon Undo-nuolella, joka ilmestyy yläreunaan sen jälkeen, kun olet lisännyt/tehnyt pohjaan jotain.

Elementtien valinta ja liikutelu: aktiivi kohde klikkaamalla sitä "Nuoli"-työkalulla (Select = ylin nuoli Työkalupalkissa).

Aktivoidun kappaleen ympärillä näkyy sininen kehys. (Huom! Työkalupalkin alempi nuoli on piirrämissä työkalu.)

Post-lappuja saa vasemmassa reunassa olevasta työkalupalkista tai kopioidulla (copy-paste) alustalla olevia lappuja.

OHJEITA

Ideana on konkretisoida Tietopalveluiden palveluprosessia: eri vaiheita, kehityskohteita ja -ideoita.

Oikealla ylhäällä on yhden palveluprosessin kuvaus, joka pyrkii avaamaan tämän tehtävän ideaa.

Vinkki! Kannattaa aloittaa miettimällä kriittisimmät kohdat prosessissa, jokaista vaihetta ei ole välttämättä tarpeen kirjata ylös.

Voit jatkaa prosessia oikealle niin pitkälle kuin tarpeen. Myös "paperiarkin" yll.

Luktesin pohjasta ne elementit, josta ei ole tarkoitusta muokata. Eivät siis liiku vahingossa. :)



LIITE 1. Haastattelun ennakkotehtävä. Ruutukaappaus luotaintehtävän työpohjasta.

LIITE 2. Haastattelurunko: Opetushallituksen asiantuntijat

1. TAUSTAT

A. Opinnäytetyön tekijän esittely ja kehitystyön tavoite

B. Haastattelun tarkoitus ja kesto (noin 1 tunti)

Tarkoituksena selvittää, miten tällä hetkellä toimitaan ja minkälaisia kehittämiskohteita on havaittavissa sekä koota materiaalia yhteiskehittämisen työpajoihin. Osana lähtötilanteen kartoittamista on etukäteen pyydetty kuvaamaan yhden palveluprosessin kulku, jota tutkitaan myöhemmin haastattelussa.

C. Tietosuoja-asiat ja anonymiteetti. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja vapaaehtoisia jne. Haastatteluista tehdään analyysit ja yhteenveto, jossa esitellään kokonaisuus teemoitettuna. Yksittäisen ihmisen kommentteja ei esitellä erikseen.

D. Suostumus haastattelun nauhoitukseen muistiinpanoja varten.

2. HAASTATELTAVAN ROOLI OPH:ssa ja suhteessa Tietopalveluihin

- Erikoistuminen tiettyihin aiheisiin
- Minkälaisia asiakasryhmiä palvelee (erityisesti)
- Ottavatko ulkoiset asiakkaat suoraan yhteyttä? Miten (soitto, sähköpostit...)

3. TIETOPALVELUT: Toimintatavat asiakaspalvelussa

- Kuinka paljon ja miten ulkoisia asiakkaita on tarkoitus palvella (oma näkemys)
- Nykyiset palvelut: tarvitaanko jotain lisää? Onko jotain turhaa?
 - Onko asioita, jotka herättävät asiakkaita ihmettelyä tai turhautumista
 - Talon sisältä katsottuna: turhauttaako jokin asia toistuvasti
- Yhteistyön tekeminen: Kuinka paljon tiedonhakua ja palvelua tiimityönä vs. yksin koko prosessi
- Oma tyyli: Pyrkikö auttamaan asiakasta etsimisessä vai opettamaan itsenäiseen etsimiseen
- Eteneekö aina tietyllä tavalla ja tietyssä järjestyksessä, kun selvittää asiakkaan pyytämiä tietoja
- Tekeekö yhteistyötä asiakkaan kanssa palveluprosessin aikana

4. ASPARA (sähköinen asiakaspalveluratkaisujärjestelmä)

- Kuinka paljon tekemisissä sen kanssa nyt. Mihin palveluosoitteisiin liittyen.
- Tavoitteena kaikkien ulkoisten asiakkaiden palvelu ASPARAN kautta: ajatukset tästä

5. LUOTAINTEHTÄVÄN esittely ja keskustelu siitä (Ennakkotehtävä, liite 1)

6. PALVELUPROSESSIN KESTO ja sujuvuus/hukka

- Pystyykö asiakkaan palvelupyynnöstä arvioimaan, kuinka paljon asian hoitamiseen menee aikaa
- Onko palveluprosessissa joitain kohtia, jotka voisi hoitaa helpomminkin
- Onko havaittu palveluprosessissa pullonkauloja?

7. MAKSULLISUUS VS. MAKSUTTOMUUS

- Minkälaisilla kriteereillä päätetään, onko palvelu ilmaista
- Ovatko kriteerit selkeät ja käytännön arjen kannalta toimivat
- Ovatko asiakkaat kommentoineet maksullisuutta
- Kuka hoitaa laskuttamisen ja miten se hoidetaan
- Onko laskutusprosessi sujuva ja käytännöllinen? Tarvetta muuttaa sitä jotenkin

8. KEHITTÄMISPROJEKTIIN LIITTYVÄT AJATUKSET

- Minkälaisia ajatuksia herättää? Entä tavoite eli yhtenäisen palveluprosessin määrittely?
- Minkälaisia haasteita tai ongelmia muutokseen voi liittyä
- Mikä motivoisi yhtenäistämään prosessin? Ja asiakkaiden motivoiminen?

9. LOPUKSI

- Jäikö jotain olennaista käsittelemättä?
- Vinkkejä siihen, keitä ulkoisia asiakkaita kannattaisi haastatella
- Projektin seuraavat vaiheet

KIITOKSET haastattelusta!

LIITE 3. Haastattelurunko: Tietopalveluiden ulkoiset asiakkaat

1. TAUSTAT

A. Opinnäytetyön tekijän ja projektin esittely

B. Haastattelun tarkoitus ja kesto (noin puoli tuntia)

C. Tietosuoja-asiat ja anonymiteetti. Haastattelut luottamuksellisia ja vapaaehtoisia jne. Haastatteluista tehdään analyysit ja yhteenveto, jossa esitellään kokonaisuus teemoitettuna. Yksittäisen ihmisen kommentteja ei esitellä erikseen.

D. Suostumus haastattelun nauhoitukseen muistiinpanoja varten.

2. HAASTATELTAVAN esittäytyminen.

- Minkälaisissa tilanteissa ja tiedon tarpeissa ollut yhteydessä Tietopalveluihin

3. YHTEYDENOTTO, tiedon löytäminen ja palvelun saaminen

- Tavat olla yhteydessä: sähköposti, suorat kontaktit tiettyyn henkilöön vai etsii sopivaa

- Minkälaiseksi kokenut yhteyden oton. Esim. löytyvätkö yhteystiedot ja sopiva taho helposti?

- Saako nopeasti asiakaspalvelua?

- Etsiikö usein tietoa esimerkiksi Vipusesta suoraan itse?

- Minkälaisena kokenut tiedon löydettävyyden

- Ovatko halutussa muodossa niin, että tiedostoja ja tietoa on kätevää käyttää?

4. PALVELUPROSESSI

- Minkälaisena Tietopalveluiden palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?

- Tietääkö, miten tietopyyntö etenee talon sisällä? Haluaisiko tietää?

- Onko yleensä tyytyväinen asiakaspalveluprosessiin? Miksi?

- Mikä on parasta? Haluaisiko jotain muutoksia? Harmittaako jokin asia?

5. OSA TIETOPALVELUIDEN PALVELUISTA ON ILMAISIA, OSA MAKSULLISIA

- Onko käyttänyt kumpiakkin?

- Millaisina kokee palveluiden jakautumisen ilmaisiin ja maksullisiin?

- Entä hinnoittelu ja hinnoitteluperusteet? Onko se selkeätä?

6. KOKEMUKSET JA VERTAILU ERI PALVELUIDEN VÄLILLÄ

- Käyttääkö muita vastaavia tietopalveluita? (kuten Tilastokeskus)

7. RISUT JA RUUSUT

- Jotain harmittavaa, johon on toivonut muutosta?

- Ihmetellyt jotain Opetushallituksen tai Tietopalveluiden asiakaspalvelussa?

- Myönteiset huomiot?

8. JOS VOISI TOIVOA MITÄ VAIN TIETOPALVELUIDEN SUHTEEN Mitä voisi olla?

9. AJATUKSET YHDESTÄ, KAIKKI PYYNNÖT KOKOAVASTA OSOITTEESTA (yhden luukun periaate)

10. LOPUKSI

- Tuleeko mieleen jotain olennaista, joka jäi käsittelemättä?

- KIITOKSET haastattelusta ja lupaus viedä palautteet eteenpäin.