

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Sanna-Mari Kauko

**PALVELUMUOTOILUN JOHTAMINEN DIGITAALISTEN JULKISTEN PAL-
VELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ**

Tarkastelussa ammatillisen koulutuksen eHOKS- verkkopalvelu

Julkisjohtamisen
Pro Gradu- tut-
kielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne	11
2. PALVELUMUOTOILUN JOHTAMINEN	14
2.1 Palvelumuotoilu prosessina	14
2.1.1. Asiakasymmärrys palvelumuotoilun lähtökohtana	14
2.1.2. Palvelukonseptoinnin johtaminen	19
2.2 Johtamisen kohteet muotoilutoiminnassa	23
2.2.1. Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen johtaminen	23
2.2.2. Verkosto- ja sidosryhmäjohtaminen	26
2.2.3. Muutoksen johtaminen	30
2.3. Arviointi ja kehittäminen	33
3. HALLINNON DIGITALISAATIO JA E-GOVERNANCE	37
3.1 Asiakasymmärrys sähköisissä julkisissa palveluissa	39
3.2 Palvelukonseptointi sähköisissä palveluissa	40
3.3 Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen johtaminen digitaalisissa palveluissa	42
3.4 Verkostot ja sidosryhmät sähköisen hallinnon kehittämisen tukena	44
3.5 Digitaalisen muutoksen johtaminen hallinnossa	47
3.6 Sähköisten palveluiden arviointi ja kehittäminen	49
4. TUTKIMUSMENETELMÄ	53
4.1. Laadullinen tutkimus	53
4.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	53
4.3. Haastatteluiden suorittaminen	54
4.4. Aineiston analysointi	56

4.5. Tutkimuksen luotettavuus	58
5. TARKASTELUSSA AMMATILLISEN KOULUTUKSEN eHOKS- VERKKOPALVELU	61
5.1. Taustatietoa palvelusta	61
5.2. Tutkimustulokset	62
5.2.1. Asiakasymmärrys	62
5.2.2. Palvelun konseptointi	71
5.2.3. Ihmisten johtaminen	80
5.2.4. Verkostojen johtaminen	88
5.2.5. Muutoksen johtaminen	96
5.2.6. Arviointi ja kehittäminen	104
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	114
LÄHDELUETTELO	125
LIITTEET	137
 TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1: Sähköisen hallinnon kehittäminen palvelumuotoilun kontekstissa	52

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Sanna-Mari Kauko	
Pro gradu -tutkielma:	Palvelumuotoilun johtaminen digitaalisten julkisten palveluiden kehittämisessä: Tarkastelussa ammatillisen koulutuksen eHOKS-verkkopalvelu	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Olli-Pekka Viinamäki	
Valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 140

TIIVISTELMÄ:

Digitalisoituvat toimintatavat, asiakkaiden odotusten kasvaminen ja vaade resurssien kokonaistehokkaammasta käytöstä edellyttävät julkiselta palvelutoiminnalta uudenlaisia palveluiden järjestämisen tapoja. Kehityksen tueksi julkiselle sektorille on omaksuttu palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa pyritään asiakasymmärryksen pohjalta eri osapuolien yhteistyöllä luomaan laadukkaampia, vaikuttavampia ja kokonaistuottavampia palveluja.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä ja sen eri osa-alueiden johtamista digitaalisten palveluiden kontekstissa. Tarkastelussa pyritään tunnistamaan mahdollisuudet ja haasteet, joita palvelumuotoilun johtamisen osa-alueisiin sekä julkisten palveluiden digitaaliseen toteutustapaan liittyy. Empiirisenä tutkimuskohteena on Opetushallituksen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön käynnissä oleva eHOKS-verkkopalvelun kehityshanke. Tutkimus on kvalitatiivinen ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla helmi- ja maaliskuussa 2018. Tutkimuksessa haastateltiin 14:ta eri lähtökohdista eHOKS-palvelun kehitystyöhön osallistunutta asiantuntijaa.

Palvelumuotoilun johtamisessa kuudeksi eri osa-alueeksi tunnistettiin asiakasymmärrys, palvelukonseptointi, henkilöstön ja organisaatioiden toimintatapojen johtaminen, sidosryhmien ja verkostojen johtaminen, muutoksen johtaminen, sekä kehitystyön arviointi ja kehittäminen. Tutkimustulokset osoittavat, että johtamisessa tulee edistää palvelun kehitystyötä asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen, niin palveluorganisaation ja sen sidosryhmien näkökulmasta kuin asiakkaan roolista osallistuvien asiantuntijuus tasapuolisesti huomioiden. Johtamisessa tiiviillä kumppanuuksella voidaan luoda tarpeisiin vastaavia, kokonaistehokkaita, aidossa yhteistuotannossa tuotettavia palveluita, joissa digitaalisuus tukee sujuvaa kommunikointia eri osapuolten välillä ja palvelun ketterää saavutettavuutta.

Asiakaskunnan ja sidosryhmien laajuus ja moninaisuus on haaste palvelumuotoilun johtamiselle. Palveluissa on varmistettava helppokäyttöisyys sekä huomiotava erilaiset toimijat tarpeineen ja valmiuksineen. Kaikkia palvelun asiakkaita ja sidosryhmiä ei kyetä osallistamaan kehitykseen, jolloin kehitystyön osallistujia valittaessa tulee varmistaa mahdollisimman edustava otos. Tutkimuksessa havaittiin asiakasnäkökulman omaksumisen olevan tärkeää koko palvelukehityksen prosessiin lainsäädännöstä lähtien. Koko julkisella sektorilla tulisi panostaa yhteisen arvioinnin kulttuurin ja mittareiden kehittämiseen luotettavan ja yleistettävän tiedon saamiseksi palveluista, ja myös eri hallinnonalojen yhteistyössä kehitysprojektien tekemisessä todettiin vielä kehityspotentiaalia.

AVAINSANAT: palvelumuotoilu, digitalisaatio, julkiset palvelut, ammatillisen koulutuksen reformi, eHOKS

1. JOHDANTO

Julkinen sektori on 2010-luvulla uudenlaisten muutosten edessä. Väestö ikääntyy, milleniaalien sukupolvi tulee aikuisikään, ja kulutustalous jatkuu paisumistaan. Tämän, jos minkä, voisi kuvitella vaikuttavan olennaisesti siihen miten julkinen sektori tulevaisuudessa toimii ja tuottaa palveluja. (Eggers & Bellman 2015: 1.) Mikään muu mullistus ei kuitenkaan ole ollut julkisen toiminnan kannalta niin merkittävä, kuin uudenlaisen digitaalisen teknologian nousu. (Verdegem & Verleye 2009: 487; Eggers & Bellman 2015: 1.)

Muuttuva väestörakenne ja sen myötä kasvava kysyntä lisää julkisten palveluiden tarvetta lähivuosina merkittävästi, ja samaan aikaan taloudelliset resurssit palveluiden järjestämiseen kiristyvät. Ongelmaa on tähän mennessä pyritty ratkaisemaan tehostamalla resursseja ja tinkimällä palveluiden aiemmasta laatutasosta, mutta käytännössä on havaittu, ettei vanhoilla toimintatavoilla kyetä vastaamaan palveluihin tänä päivänä kohdistuviin vaatimuksiin (Kurronen 2015: 29–30; Rebolledo 2016: 41). Tuottavuuden todellinen parantaminen vaatii julkiselta sektorilta uusia innovaatioita ja toimintatapoja palveluiden tuottamiseen, joita digitalisaatio voi tarjota (Cotam & Leadbeater 2004: 35; Thurston 2009: 150).

Tuottavuuspaineiden lisäksi palveluiden toimintakenttä on muuttunut vuosien saatossa niiden käyttäjien silmissä. Myös julkisen sektorin palvelukokemuksesta odotetaan nykyään syvempää merkitystä ja arvoa palvelun käyttäjän elämään, ei vain palvelusta saatua välitöntä hyötyä (Lehtonen & Lehto 2014: 25). Tämä luo osaltaan paineita vanhojen toimintatapojen uudistamiseen, sillä tämänhetkinen palvelujärjestelmä tiukkoine resursseineen ei mahdollista tarpeeseen vastaamista. Palveluiden toivotaan rakentuvan asiakkaan lähtökohtien ja tarpeiden mukaisesti, ja viime vuosina on yleistynyt myös käsitys palveluiden tuottamisesta yhteistyössä asiakkaan kanssa (Cotam & Leadbeater 2004: 35; Raitakari, Juhila, Gunther, Kulmala & Saario 2012: 62–63).

Digitalisaation mahdollistamilta uusilta palvelumalleilta odotetaan erityisesti palvelutarpeiden ennaltaehkäisyyn keskittymistä sekä asiakkaan ongelman aiempaa proaktiivisempaa ratkaisemista. Nämä painopisteet voisivat mahdollistaa jopa nykyistä suppeamman julkisen palvelukentän. Palvelurakenteiden yksinkertaistamisella ja käyttäjälähtöisyyden parantamisella on monimuotoiset vaikutukset, sillä niiden avulla voidaan lisätä paitsi palvelujen koettua asiakastyytyvääisyyttä, myös palveluhenkilöstön työhyvinvointia. Tämä puolestaan luo palveluihin lisää kustannustehokkuutta. (Mänttari 2014: 105.) Uusien toimintamallien kehittämisessä on kuitenkin muistettava, että pelkän sähköisyyden tuominen palveluihin ei tee vielä todellista muutosta. Julkisissa palveluissa on kyettävä luomaan perustavanlaatuinen muutos ja otettava sähköiset ratkaisut aidosti osaksi palveluprosessia, jotta digitalisaation mahdollisuuksista saadaan irti tavoiteltu hyöty. (Sihvo, Jauhiainen & Ikonen 2014: 15; OECD 2016: 11)

Digitalisaation mahdollisuudet vaikuttaa koko yhteiskunnan toimivuuteen hallinnon kehittämisen kautta on nostettu kantavaksi teemaksi koko EU-alueen kehittämisessä. Euroopan komissio määrittä vuonna 2010 tuoreen sähköisen hallinnon toimintaohjelman seuraavalla nelivuotiskaudelle. Sähköisen hallinnon mahdollisuudet nähdään paitsi hallinnon prosesseja tukevin ja palvelujen laatua parantavina, myös mahdollisuutena tehostaa julkisen sektorin sisäistä toimintaa. Toimintaohjelmalla pyritään tukemaan sähköisten hallinnon käytäntöjen yhtenäistämistä ja laajempaa levittämistä koko unionin tasolla, mikä tukisi jäsenvaltioiden ja eri viranomaisten välistä toimintaa sekä tarjoaisi mahdollisuuden asiakaskeisempiin, edullisempiin ja nopeampiin julkisiin palveluihin. (Euroopan komissio 2016: 2.)

Komissio näkee digitalisaatiolla olevan myös laajempia vaikutuksia; koko unionin alueella saumattomasti toimivat sähköiset palvelut edistävät alueen kilpailukykyä ja lisäävät EU:n houkuttelevuutta investoijien silmissä sekä asuinpaikkana. Aiempaa avoimempi ja sidosryhmiä osallistavampi hallintotapa voi luoda uusia osaamis-, kasvu- ja työllistymismahdollisuuksia alueella, ja tuo hallintoa lähemmäs kansalaisia lisäten sen vastuuta ja vahvistaen luottamusta julkiseen toimintaan. (Euroopan komissio 2016: 2, 11.) Tehokkaan palvelutoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset ovat merkittäviä myös taloudellisesti tai muuten epävarmoina aikoina. Viime vuosien kriisit ovat osoittaneet, että

paremmin järjestetty palvelutuotanto sekä julkisen sektorin sisäisen toiminnan tehokkuus tukevat merkittävästi kansantalouden ekonomista kasvua, yhteiskunnallista tasa-arvoa sekä hyvän hallinnon periaatteiden toteutumista. (OECD 2016: 16.)

Kansainvälisen tason lisäksi digitalisaation muutosvoima ja mahdollisuus julkisten palveluiden haasteiden ratkaisussa on huomioitu myös Suomen sisäisellä hallinnon tasolla. Digitalisaatio on suuressa roolissa pääministeri Juha Sipilän hallituksen vuosille 2016–2020 laatimassa hallitusohjelmassa, ja kantaa läpi monialaisten kärkihankkeiden. (Valtiovarainministeriö 2018a.) Myös palveluiden käyttäjälähtöisyys on ollut kasvava teema vuodesta 2008 asti, jolloin sitä korostettiin osana kansallista innovaatiostrategiaa (Jäppinen 2017: 326). Tämän jälkeen sen asemaa on pyritty tukemaan esimerkiksi 2015 voimaantullessa uudessa Kuntalaissa (Kuntalaki 410/2015).

Väestörakenteen muutos ja kaupungistuminen aiheuttavat taholtaan kehittämispaineita julkisille palveluille (OECD 2016: 28). Palveluiden sähköistymistä on kritisoitu niiden tavoitettavuuden kannalta, sillä kaikilla julkisten palvelujen asiakasryhmillä ei välttämättä ole mahdollisuutta tai riittävää osaamista digitaalisten palveluiden käyttöön (Valtiovarainministeriö 2018b: 31–32). Toisaalta digitalisaatio mahdollistaa palveluiden tasa-arvoisemman tarjonnan syrjäisemmilläkin alueilla, joissa palvelujen käyttäjiä ei määrällisesti ole paljon (OECD 2016: 28).

Hyödyistään huolimatta julkinen sektori on kohdannut vaikeuksia sähköisten palveluiden käyttöönotossa, mikä on vaikuttanut myös niiden määrän maltilliseen levittäytymiseen (Venkatesh, Chan & Thong 2012: 117). Merkittävä digitalisaation hyödyntämisen kohtaama haaste liittyy siihen, ettei sähköisten palveluiden käyttäminen tunnu kansalaisille luontevalta ja niitä ei hyödynnetä. Tämän taustalla vaikuttaa esimerkiksi se, että käyttäjän tarpeita parhaiten palvelevan palvelun kehittämisen sijaan keskitytään pohtimaan enemmän sitä, millaisia palvelurakenteita teknisesti on mahdollista luoda. (Verdegem 2009: 488.) Tukea asiakaskeskeisten ja sujuvakäyttöisten julkisten palveluiden luomiseen voidaan saada palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä hyödyntämällä.

Asiakasnäkökulmaa tukevana ja uusia toimintatapoja luovana työkaluna julkisen sektorin palvelujen suunnittelussa on viime vuosina otettu käyttöön palvelumuotoilu, jonka avulla pyritään rakentamaan aiempaa paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin vastaavia palveluita (Jäppinen & Sorsimo 2011: 82). Palvelumuotoilun tarkoituksena on kehittää uudenlaisia, innovatiivisia tapoja toteuttaa palveluita asiakasymmärryksen lähtökohdista, eikä aiemmin vallalla olleesta tuotantolähtöisestä näkökulmasta käsin (Jäppinen & Sorsimo 2014: 82; Mattelmäki 2015: 27).

Palvelumuotoilu nähdään kustannustehokkaana ratkaisuna, jonka avulla on mahdollista maksimoida päätöksenteon tehokkuus ja uudistaa julkisia palveluita. Tämä perustuu menetelmän asiakaskeskeiseen ja kokemuksellisuutta hyödyntävään toimintatapaan, päätöksentekoa ja kompleksisten tilanteiden ratkaisua tukevaan prosessiin sekä sidosryhmien laajamittaiseen osallistamiseen, joka luonnostaan johtaa sitoutumiseen ja palveluiden omistuksen jakautumiseen. (Yee & Choukeir 2016: 69.) Julkisella sektorilla toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja toimijoiden tulee toteuttaa poliittisia aikeita ja ideoita mahdollisimman kokonaisyödyllisin ratkaisuin. Palvelumuotoilun metodien avulla voidaan edesauttaa myös julkisten toimijoiden vaikuttamista omaan toimintaympäristöönsä ja päätöksenteon ketteryyteen. (Christiansen 2016: 58.)

Julkisten palveluiden asiakkaiden kasvaneet odotukset ja yleisen arvomaailman muuttuminen ovat tärkeässä roolissa uusia palveluita kehitettäessä. Palvelutoiminnan eettisyyden ja palvelua ohjaavien arvojen merkitys on kasvanut, ja tiedon saannin helpottuminen kantaa tiedon organisaation toimintatavoista kauas (Ahonen 2017: 49). Palvelumuotoilu sopii kehittämisen menetelmänä myös tähän tarpeeseen, sillä avoin ja kaikki palvelun käyttöön osallistava kehittämiskulttuuri sekä kokonaisvaltainen lähestymistapa sopivat hyvin eettiseen ja tasapuolisesti jokaiselle kansalaiselle palveluja tarjoavaan toimintaan. (Ahonen 2017: 48).

Julkisen toiminnan läpinäkyvyys ja oikeutus ovat seikkoja, jotka tulee pitää kiinteästi mukana uudenlaisten palveluiden kehittämisessä. Eurooppalaisia maita viime vuosina kurittaneiden kriisien seurauksena julkisessa hallinnossa on jouduttu syvällisesti pohtimaan julkisilla varoilla järjestettyjen toimintojen toteuttamista. Kriisit ovat vaikuttaneet myös

siihen, että kansalaisten luottamus julkishallinnon toimintaan on vähentynyt. (OECD 2016: 12; Rebolledo 2016: 41.) Yleinen tyytymättömyys julkisen sektorin toimintaan vaarantaa sen legitimitetin ja uskon sen perustehtävän toteuttamiseen. Tästä syystä kansalaisten luottamuksen saavuttaminen ja syventäminen heidän tarpeisiinsa vastaavia, tasapuolisia ja oikeudenmukaisia sekä vakaita palveluja tuottamalla on kriittistä juuri nyt. (Iqbal, Jenniskens & Ouchene 2016: 18.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne

Palvelumuotoilun periaatteiden tuntemus ja taito digitaalisen muutoksen edistämiseen ovat avainasemassa tulevaisuuden julkisten palveluiden kehittämisessä. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa palvelumuotoilun johtamisessa vaikuttavia erilaisia osa-alueita, joihin johtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota muotoiluprosessia johtaessaan. Tutkimuskysymysten kautta perehdytään näiden osa-alueiden johtamiseen, ja niiden palvelukehittämiselle asettamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Palvelumuotoilun kannalta olennaiset teemat, asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen heidän toiveidensa ja tarpeidensa pohjalta, ovat myös vahvasti esillä tutkielmassa.

Digitalisaation hyödyntäminen kattavammin myös julkisella sektorilla ja sen palveluissa on ollut merkittävä puheenaihe palveluiden uudenaikaisiin järjestelytapoihin liittyvässä keskustelussa, ja se liittyy tärkeänä osana myös palvelumuotoilun periaatteisiin. Näistä syistä tutkielmassa tarkastellaan palvelumuotoilun johtamista digitaalisten palveluiden kontekstissa, ja perehdytään sähköisten palveluiden aikakauden julkiselle sektorille asettamiin tarpeisiin, mahdollisuuksiin sekä haasteisiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia osa-alueita palvelumuotoilun johtamisessa voidaan erottaa?
- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita palvelumuotoilun johtamisen osa-alueet tarjoavat palveluiden kehitystyön johtamiselle?
- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita digitaaliset toteutustavat tuovat julkisiin palveluihin?

Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan ammatillisen koulutuksen reformiin liittyvän eHOKS-palvelun kehittämistä palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä hyödynnettyä. eHOKS-palvelun tavoitteena on helpottaa uuden lainsäädännön edellyttämää opintojen henkilökohtaistamisen suunnittelua ja seuranta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2018 14:lle palvelun kehitystyössä mukana olleelle asiantuntijalle. Palvelun kehitystyössä ovat olleet kiinteästi mukana niin opintohallinnon edustajat Opetushallituksesta ja Opetus- ja kulttuuriministeriöstä, kuin esimerkiksi palvelua tulevaisuudessa käyttävät koulutuksenjärjestäjien edustajat. Näin ollen tutkimushaastatteluissa haluttiin kuulla mahdollisimman monipuolisesti erilaisia palvelun kehitystyöhön osallistuneita tahoja.

Haastatteluissa selvitettiin kehitystyössä mukana olleiden asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia palvelun kehitysprosessista teoriaosuudessa esiin nostettujen palvelumuotoilun ja sähköisten palvelujen kehittämisen johtamisen teemoista. Tutkimus toteutetaan laadullisesta näkökulmasta, ja aineistoa analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkielman rakenne jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa taustoitetaan tutkielman aihepiiriä ja esitellään tutkimuskysymykset. Toinen pääluke käsittelee palvelumuotoilun johtamisen prosessia ja johtamisen kohteita muotoilutoiminnassa. Luvun päätteeksi tarkastellaan kehitysprosessin arviointia ja kehittämistä. Kolmannessa pääluvussa esitellään yleisellä tasolla sähköisen hallinnon taustatekijöitä ja palvelumuotoilun kannalta olennaisiksi tunnistettujen teemojen esiintymistä digitaalisten julkisten palveluiden näkökulmasta.

Tutkielman neljännessä pääluvussa lähestytään tutkielman empiiristä osuutta. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, kuvataan haastatteluiden suorittamista, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Viidennessä pääluvussa käsitellään vastaajien näkemyksiä eHOKS-palvelun kehittämistä ja kehitysprosessin erilaisista osaluista. Luvussa vertaillaan vastaajien näkemyksiä tutkielmassa tarkasteltuun teoriaan, jonka avulla pyritään tuomaan esiin kehityksen olennaisia tekijöitä ja eroavaisuuksia

teorian ja empiria-aineiston välillä. Vastaajille esitetyt kysymykset pohjautuvat luvuissa kaksi ja kolme käsiteltyihin teemoihin.

Tutkielman kuudes eli viimeinen pääluku yhdistää teoriaosuudessa esiteltyjä näkemyksiä vastaajien näkemyksiin ja kokemuksiin palvelun kehittämisprosessista palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä hyödynnettäessä. Luvussa esitellään uudelleen tutkimuskysymykset, ja vastataan niihin kerätyn aineiston pohjalta sekä esitetään johtopäätöksiä empiirisestä aineistosta. Tutkielman tuloksissa pyritään osoittamaan palvelumuotoiluprosessin kannalta olennaisimmat johtamisen kohteet, joihin keskittymällä voidaan johtamisen keinoin tukea palveluiden kehittämistä.

2. PALVELUMUOTOILUN JOHTAMINEN

Palvelumuotoiluprosessi koostuu erilaisista osa-alueista, jotka palvelumuotoilua palveluiden kehittämisen menetelmänä käytettäessä on otettava huomioon.

Palvelumuotoilu on monitieteellinen kehitysmenetelmä, jossa huomioidaan varsinaisten palveluprosessien lisäksi myös esimerkiksi niihin vaikuttavat markkinointiin, henkilöstön johtamiseen ja organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät. Syvimmillään se on toimintaa ohjaava asenne, joka vaikuttaa julkisen sektorin toimintakulttuurin suunnitteluun, päätöksentekoon ja johtamiseen. Palvelua kehitetään kokonaisuutena ja asiakastiedon lisääntymisen ja hyödyntämisen kautta pyritään parantamaan asiakkaiden mahdollisuuksia osallistua palvelun yhteistuotantoon. Palvelumuotoilussa huomioidaan koko palvelun prosessi fyysisestä ympäristöstä, ja palvelutapahtumaan osallistuvista henkilöistä niin asiakkaan kuin palveluntuottajankin puolelta itse palvelutapahtumaan. (Teixeira, Patrício, Nunes, Nóberga, Fisk & Constantine 2012: 363; Christiansen 2016: 58.)

Muotoilussa korostuu myös verkostojen ja sidosryhmien merkitys ongelmanratkaisussa, sillä palveluprosessia pyritään kehittämään kokonaisvaltaisesti huomioimalla sen vaiheiden lisäksi erilaiset siihen liittyvät toimijat ja heidän välisensä suhteet (Mattelmäki 2015: 27). Palvelumuotoilulle ominaista on myös prosessin jatkuvuus; muotoilu ei pääty uuden palvelukonseptin lanseeraamiseen markkinoille, vaan työ jatkuu palvelun jatkuvana arviointina ja kehittämisenä käyttäjiltä saadun palautteen pohjalta. (Miettinen 2011: 34–38; Christiansen 2016: 58).

2.1 Palvelumuotoilu prosessina

2.1.1. Asiakasymmärrys palvelumuotoilun lähtökohtana

Palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä hyödynnettäessä pyritään asiakkaan ja palvelun tuottajan tiiviinä yhteistyönä rakentamaan asiakkaan kannalta aidosti tarpeisiin vastaavia, merkityksellisiä ja arvoa tuottavia palveluita. Asiakkaiden tarpeiden lisäksi kehityksessä noudatetaan myös palveluntuottajan tavoitteita. Kehitystyötä varten

palveluntuottajalla tulee olla tietoa asiakkaidensa toiveista ja tarpeista, niin tiedostetuista, kuin tiedostamattomistakin (Miettinen 2011: 31).

Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun keskeinen tukijalka, ja sen kartuttaminen ensimmäinen palvelukehityksen vaiheista (Moritz 2005:124–125). Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan syvällistä ja kattavaa asiakastietoa, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää asiakkaan tarpeita esimerkiksi kussakin palveluiden käyttötilanteessa, ja huomioida myös asiakkaan tiedostamattomat tarpeet (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011: 61; Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki & Suokas 2011: 18). Kattavan ymmärryksen saavuttaminen sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta kehitettävää palvelua koskien on ratkaisevan tärkeää onnistuneen palvelumuotoiluprosessin kannalta (Stickdorn 2011: 128).

Asiakasymmärryksen pohjalta palveluja kehitettäessä tärkeää on pitää mielessä koko palvelun kokonaiskuva ja sen kehittäminen, ja tunnistaa asiakkaiden käyttäytymisen tai näkökulmien takana vaikuttavat todelliset motivaatiotekijät. Näin palvelua voidaan kehittää mahdollisimman vaikuttavaksi. Kehittämistyötä varten onkin tärkeää pelkän empiirisen tutkimusaineiston sijaan huolellisesti paneutua kaikkiin näkemyksiin, jotka sen taustalla vaikuttavat. (Stickdorn 2011: 128–129.)

Asiakasymmärryksen pohjana on asiakkaista kerätty tieto, joko asiakkailta itseltään kysyen tai erilaista dataa hyödyntäen. Datan ja digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisen merkitys julkisella sektorilla on koko ajan kasvavassa roolissa, sillä datan pohjalta palveluntuottajat voivat paremmin ymmärtää mitä asiakaskentällä on tapahtumassa ja miksi. On kuitenkin muistettava, että datan kerääminen ei vielä yksinään tarkoita asiakkaiden osallistamisen täyttymistä vaan tarjoaa tietoa lähinnä kehitystyön pohjaksi. (Drew 2016: 81.)

Asiakasymmärryksen pohjaksi tarvittavaa tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin. Perinteiset asiakkaille lähetettävät kyselyt tai laaja-alaiset markkinatutkimukset voivat olla yksi tiedon keräämisen menetelmä. Henkilökohtaisimman ja syvimmän tiedon saamiseksi on kuitenkin tärkeää myös kohdata palveluiden käyttäjiä aidoissa tilanteissa ja

tuottaa kehitystyön pohjaksi tietoa esimerkiksi havainnoinnin, haastatteluiden tai palvelun tuottamisen eri osapuolet yhteen kokoavien työpajojen keinoin. (Hanington 2003: 10; Hämäläinen ym. 2011: 63–65.)

Tiedon kerääminen voi toimia vuorovaikutteisen oppimisprosessin tavoin, jolloin saadaan paras käsitys siitä mitkä ominaisuudet palvelussa ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja arvon tuottamisen kannalta olennaisia (Hämäläinen ym. 2011: 63–64). Kun tieto on selvillä, sitä tulee analysoida ja tämän pohjalta miettiä palvelunkäyttäjii parhaiten palvelevia ja palveluntarjoajan toteutettavissa olevia ratkaisuja. Vasta tässä vaiheessa asiakkaista kerätty tieto muuttuu varsinaiseksi asiakasymmärrykseksi (Virtanen ym. 2011: 41).

Asiakasymmärrystä kehitettäessä johtamisella on tärkeä rooli, sillä ilman vahvaa tietojohdamista asiakkaista päivittäisen työn parissa saatava tieto ja kehittämishuomiot saattavat jäädä vain heidän parissaan työskentelevän henkilöstön tietoon, ja niiden kehityspotentiaalia organisaation toiminnan kehittämisessä ei pystytä täysin hyödyntämään. Johtaminen on olennaisessa asemassa myös siinä, että asiakkuusjohtamisen periaatteet saadaan vaikuttamaan organisaation kaikessa toiminnassa ja sen kaikilla tasoilla, ei vain asiakkaita kohdattaessa. (Virtanen ym. 2011: 51.)

Asiakasymmärrystä tavoiteltaessa on tärkeää kuunnella erilaisia asiakasryhmiä hankkeen erilaisissa vaiheissa. Pidemmän aikavälin suunnitelmissa on hyvä huomioida paitsi palvelua juuri tällä hetkellä käyttävät asiakkaat, myös heidän lähipiirinsä ja tulevat asiakasryhmät, jotta voidaan saada mahdollisimman syvällistä asiakastietoa. (Kuusisto & Kuusisto 2015: 178.)

Yhtä tärkeää kuin organisaation tieto ja ymmärrys asiakkaista, on myös asiakkaan ymmärrys omasta asiakkuudestaan ja sen merkityksestä. Näin realististen palvelumielikuvien ja palvelulle asetettujen odotusten pohtiminen on mahdollista. Kun palvelun tarjoajan mahdollisuudet ja asiakkaan omat odotukset palvelusta eivät ole lähtökohtaisesti ristiriitaisia, on mahdollista kehittää onnistunut ja molempien odotuksia ja tavoitteita vastaava palvelukokemus. (Virtanen ym. 2011: 24.)

Pitkäjänteistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutteista tiedon saantia palveluiden käyttäjien kanssa voidaan julkisella sektorilla tukea asiakassuhteiden johtamisen keinoin. Asiakassuhteiden johtamisen teoria (Customer Relationship Management, CRM) on viime vuosikymmeninä vaikuttanut voimakkaasti erityisesti yksityisellä sektorilla yritysten tahtotilaan rakentaa pitkäjänteisiä asiakassuhteita niistä tunnistettujen liiketoimintahyötyjen vuoksi (Toma 2016: 88). Tiiviitä asiakassuhteita rakentamalla ja erityistä lisäarvoa asiakkaille tuottamalla voidaan sitouttaa asiakas itseän tiukassa kilpailutilanteessa, ja taata asiakkaan tuottavuus. Yksityiseltä sektorilta tutut odotukset palveluja kohtaan ovat siirtyneet myös julkiselle sektorille, jossa asiakas halutaan myös palveluiden keskiöön. (Schellong 2005: 326–327.) Asiakassuhteiden johtamisen toteutumista julkisissa palveluissa on kuitenkin tutkittu varsin vähän (Pan et al. 2006: 238).

Asiakassuhteiden johtamisen kannalta olennaista on sisäistää periaate organisaation kaikkien strategiseen toimintaan ja työskennellä systemaattisesti sen eteen. Monet projektit ovat epäonnistuneet koordinaation ja järjestelmällisen työskentelyn puutteeseen. (Schellong 2005: 330.) Asiakassuhteiden ja arvontuotannon johtaminen osana palveluntarjoajan ydintehtävää on vahva pohja palvelumuotoilun toteuttamiselle, jossa asiakaskeskeinen toiminta on palvelutuotannon ytimessä.

CRM liittyy olennaisesti sähköiseen teknologiaan, sillä digitalisaatio on mahdollistanut tiiviimmän yhteydenpidon ja pitkäjänteisempien asiakassuhteiden rakentamisen. Asiakassuhteiden rakentamisen ja johtamisen kulttuurin kehittäminen onkin olennainen osa sähköisten julkisten palveluiden kehitysprosessia. (Schellong 2005: 326.) Asiakkaiden odotukset ja tarpeet palveluja kohtaan muuttuvat jatkuvasti, joten pitkäjänteisten kumppanuuksien avulla voidaan saada jatkuvaa ajantasaista ja kattavaa asiakastietoa palvelujen kehittämisen tueksi (Hanington 2003: 11). Digitaalisten palvelualustojen käyttö ja palveluiden yhtiöittäminen on jo itsessään asettanut julkisille palveluorganisaatioille uudenlaisen vaateen aktiivisesta dialogista asiakkaiden kanssa ja erityisesti herkkyydestä monimuotoisten asiakasryhmien toiveiden kuulemisessa (Pan et al. 2006: 239).

Luottamus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on olennaisessa roolissa asiakassuhteen rakentamisessa, mutta sähköisissä palveluissa tämä ei ole aina helppoa molempien

osapuolten toimiessa anonyymissä ympäristössä (Toma 2016: 87). CRM tarjoaa alustan osapuolten väliselle keskustelulle ja kunkin tarpeisiin vastaavan ratkaisun suunnittelulle (Pan et al. 2006: 238).

Asiakassuhteiden johtamisessa on julkisella sektorilla muutamia erityispiirteitä, jotka ovat olennaisesti erilaisia yksityiseen sektoriin verrattuna. Julkisissa palveluissa asiakas-kunta on hyvin laaja ja monimuotoinen, ja on täysin ainutlaatuista käsitellä dynaamisesti tällaista joukkoa. Asiakkaat myös ovat palveluiden piirissä heidän bisnesarvostaan huo- limatta, eikä palveluissa voida keskittyä vain tuottavimpiin asiakkaisiin. Jokaisen asiak- kaan toivetta tulee kuulla erikseen ja tasa-arvoisesti. Näistä syistä julkisten palveluntar- joajien tulisikin ensisijaisesti keskittyä siihen millaista lisäarvoa asiakassuhteita johta- malla voidaan saada osana palvelujen modernisointia, eikä yrittää poimia joukosta tuot- tavimpia asiakkaita yksityisen sektorin tapaan. (Pan et al. 2006: 240.)

Julkisissa palveluissa asiakkuus voi olla myös siinä mielessä erityispiirteistä, ettei kai- kissa palveluissa edes tavoitella aktiivista asiakkuutta (Grönroos 2009: 104). Esimerkiksi terveydenhuoltopalveluiden ja poliisin järjestyspalveluiden on tarkoitus olla luonteeltaan preventiivisiä, jolloin painopiste on kansalaisten tukemisessa terveyttä edistäviin valin- toihin ja itsenäiseen toimintaan tai yhteiskunnallisten konfliktien ehkäisyssä, ei niinkään kaikkien kansalaisten houkuttelussa aktiivisiksi asiakkaiksi (Iqbal, et al. 2016: 19). Tästä näkökulmasta myös palvelumuotoiluajattelua julkisten palveluiden kehittämisessä tulee soveltaa tilannekohtaisesti, sillä sen perustana on ajatus asiakkaiden palaamisesta palve- luiden äärelle yhä uudelleen hyvän palvelukokemuksen pohjalta (Miettinen 2011: 29).

Osa julkisista palveluista taas ei välttämättä näy fyysisesti loppukäyttäjälle, mutta ne ta- kaavat näkyvän palvelujärjestelmän toiminnan ja asiakkaalle näkyvän palvelun onnistu- misen (Iqbal et al. 2016: 19). Esimerkiksi jätevedenpuhdistuksessa asiakkaana on koko sen vaikutusalueella oleva yhteiskunta ja palvelu on erittäin tärkeä infrastruktuurin toi- minnan kannalta, mutta yksittäiselle kansalaiselle tämä näkyy välillisesti lähinnä siistinä ja hygieenisenä ympäristönä sekä luotettavasti puhtaana käyttövetenä. Asiakasymmär- ryksen rakentamisen kannalta olennaista olisi kuitenkin asiakkaiden oma tietoisuus kai- kista niistä palveluketjun osista, joissa he päivittäisessä elämässään ovat mukana.

Asiakkaan omaan aktiivisuuteen yhä enemmän perustavasta palveluiden kehittämisestä ja kehittymisestä on esitetty myös huolestuneita näkökulmia niiden asiakkaiden kannalta, jotka eivät kykene tuomaan omia tarpeitaan tarpeeksi aktiivisesti esiin ja ottamaan vastuuta itseensä kohdistuvien palvelutoimenpiteiden päätöksenteosta (Kuusisto & Kuusisto 2015: 174). Toisaalta nykyisen palvelujärjestelmän ongelmana on myös se, ettei asiakkaalle välttämättä anneta riittävästä vapautta itseään koskevaan päätöksentekoon. Taustalla voi olla pelko siitä, ettei hänellä olisi riittävästi päätöksentekoon tarvittavaa asiantuntijuutta. (Virtanen ym. 2011: 25.) Tästä syystä aidon yhteissuunnittelun ja palvelun tarjoajien sekä asiakkuuksien kannalta kaivataan merkittäviä muutoksia palvelujärjestelmään.

Julkisen sektorin haasteena on tasapainon säilyttäminen toimintaprosessin parantamisen ja laajan asiakaskunnan vaihtelevia tarpeita ja odotuksia palvelevien velvoitteiden välillä (Pan & Tan 2003: 272). Kaikkien asiakasryhmien yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen on haastavaa, ja kehitystyössä saattaa myös ilmetä ristiriitoja toiveiden ja tarpeiden välillä (Iqbal 2016: 19). Ristiriitojen pelkäämisen sijaan ne kannattaa kuitenkin nostaa kehittämissuunnitelmassa esille ja näkyviksi kaikille palveluiden kehittämisen osapuolille. Ymmärrys erilaisista palvelutarpeista kannustaa palvelutoimijoita miettimään uudenlaisia tapoja tuottaa olemassa olevaa palvelua, tai parhaassa tapauksessa voi synnyttää kipinän jopa kokonaan uudenlaisten palveluiden kehittämiseen. (Kuusisto & Kuusisto 2015: 175.)

2.1.2. Palvelukonseptoinnin johtaminen

Kun tieto asiakkaista ja heidän tarpeistaan, toiveistaan sekä odotuksistaan on vahvalla pohjalla, päästään muotoiluprosessissa varsinaisen palvelukonseptin suunnittelun pariin. Oleellisesta roolistaan huolimatta palvelukonseptointia on tutkittu alan kirjallisuudessa vasta varsin vähän (Beltagui, Sigurdsson, Gandhi & Riedel 2017: 595.)

Palvelukonseptista käsitteenä ollaan historian saatossa oltu montaa mieltä. Käsite on kuitenkin pääsääntöisesti määritelty varsinaisen palvelutarjoajan taustalla vaikuttavaksi voimaksi, kuvaukseksi siitä, mitä palvelussa tulisi tehdä, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa

arvoa ja miten tämä tulisi toteuttaa. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002: 123.) Palvelukonsepti itsessään on merkittävä osa palveluiden kehittämistä ja palvelumuotoilun prosessia. Se määrittää palvelun ytimen ja kokoaa yhdeksi palvelupaketiksi eri osat, joista palvelu koostuu (Clark, Johnston & Shulver 2000: 72). Huolella valmistettu konsepti helpottaa luovimista asiakkaiden tarpeiden ja organisaatioiden tahtotilan välillä. Palvelukonseptin avulla voidaan myös määritellä se, millä tavoin palvelu on parasta toteuttaa sen erityispiirteet huomioiden. (Goldstein et al. 2002: 121–122, 124.)

Palvelun huolellisesta konseptoinnista on palveluntarjoajalle merkittävää etua, sillä palvelun eri rakenteista asiakkaalle kumpuavan tyytyväisyyden on todettu vaikuttavan merkittävästi palvelusta koettuun kokonaistyytyväisyyteen (Anderson, Pearo & Widener 2008: 366). Tieto palveluiden asiakkaista ja asiakasymmärrys ovat oleellisessa roolissa, kun palvelun konseptoinnissa tehdään valintoja sen erilaisista elementeistä. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan palvelukonseptiin valita asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaavia elementtejä, joka mahdollistaa koetun tyytyväisyyden. (Anderson et al. 2008: 378.)

Aineettomuudestaan huolimatta palvelu koostuu erilaisista rakenteista ja osatekijöistä fyysisen tuotteen tavoin. Tällaisia osatekijöitä ovat esimerkiksi palveluprosessin eri vaiheet ja palvelun tuotantotapa. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011: 107.) Kun ollaan luomassa uutta palvelua tai kehittämässä vanhaa, kaikkien näiden osatekijöiden suhteen on päätettävä miten ne näyttäytyvät lopullisessa palvelussa. Päätöksiä tehdään organisaation useammalla tasolla aina varsinaisesta operationaalisesta palvelutasosta toiminnan strategiselle tasolle. Näin pystytään paremmin vastaamaan siihen haasteeseen, että koko organisaation toiminta tähtää kyseisen palvelun tarjoamiseen määritellylle asiakaskohderyhmälle. (Goldstein et al. 2002: 121.)

Erilaisista osatekijöistä tulee kehittää saumattomasti toimiva kokonaisuus, jonka luonteen asiakkaat hahmottavat selvästi. Asiakkailta on palvelusta erilaisia ennako-odotuksia siitä riippumatta ovatko he käyttäneet palvelua aiemmin vai eivät, tai kuulleet muiden käyttäjien kokemuksia siitä. (Goldstein et al. 2002: 122; Teixeira et al. 2012: 364.) Palvelu myös näyttäytyy hyvin yksityiskohtaisesti asiakkaasta riippuen, ja se voi tarkoittaa

hyvinkin erilaisia asioita esimerkiksi sisäisille asiakkaille verrattuna kuluttaja-asiakkaisiin. Tästä syystä palvelukonsepti täytyy valmistella huolellisesti ja realistisesti, jotta asiakkaat osaavat suhteuttaa odotuksensa siihen ja tunnistavat myös oman roolinsa osana palvelutapahtumaa. (Clark et al. 2000: 77.)

Asiakkaiden lisäksi palveluntarjoajan itsensä tulee omata selkeä visio tarjoamansa palvelun luonteesta, tai palvelun kehitys on mahdotonta. Kaikilla palvelun kehittämiseen osallistuvilla osapuolilla; johdolla, työntekijöillä ja asiakkailla, tulee siis olla yhteinen, jaettu näkemys ja määritelmä palvelun konseptista ennen kuin varsinainen muotoiluprosessi voidaan aloittaa. (Goldstein et al. 2002: 125; Beltagui et al. 2017: 595.)

Palvelun jakaminen osatekijöihinsä helpottaa palvelumuotoilijoiden työtä palvelun erilaisten elementtien tunnistamisessa ja muotoilemisessa asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaavaksi, mutta aiheuttaa toisaalta myös omat haasteensa. Osatekijöihin jakaminen antaa monimuotoisesta palvelusta usein todellisuutta kompleksisemmän kuvan, ja toisaalta asiakas saattaa arvioida palvelun onnistumista ennen kaikkea kokonaisuutena ja kokemuksena eikä niinkään sen yksittäisiä vaiheita tai osasia. (Goldstein et al. 2002: 122; Beltagui et al. 2017: 597.) Palvelukonsepti voidaankin käsittää myös kokonaisuutena, jonka eri osien yhteistyössä syntyvää lisäarvoa asiakas hankkii itselleen palvelua käyttämällä (Clark et al. 2000: 72).

Parhaimmillaan palvelukonsepti on palveluorganisaatiolle väline, joka kokoaa sen eri näkökulmat yhteen, ja helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Sen avulla voidaan rakentaa yhteys erilaisten palvelun parissa työskentelevien liiketoimintojen välille organisaation sisällä, henkilöstön keskuudessa sekä asiakkaiden ja organisaation välillä. (Clark et al. 2000: 71, 74.) Ymmärrettävä ja selkeästi määritelty palvelukonsepti on olennainen palveluiden tarjoajille ja niiden johtajille myös siitä syystä, että se selkeyttää, yhtenäistää ja ohjaa palvelutoimintaa sekä sen kehittämistä ja tarjoamista (Clark et al. 2000: 75).

Ennen palvelutapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen palvelua tarjoava organisaatio vastaa asiakkaiden odotuksiin. Palvelukonseptin toteutustavalla ja muotoilulla on merkittävä vaikutus paitsi asiakkaiden palvelukokemukseen, myös palveluorganisaation omaan

tyytyväisyyteen. (Goldstein et al. 2002: 122.) Asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaavien avaintekijöiden tunnistamista voidaan tukea keskittymällä palvelutoimenpiteiden ja toimintaympäristön havainnointiin, jolloin seurannan avulla saadaan selville kuinka hyvin todellinen palvelu ja asiakkaiden odotukset sitä kohtaan kohtaavat (Teixeira et al. 2012: 365).

Erityisesti asiantuntijatyössä palvelun konseptointi henkilöstöä osallistaen on tärkeää, sillä asiantuntijat kokevat päätöksenteossa mukanaolon merkitykselliseksi. Heidän sivuuttamisensa saattaa aiheuttaa organisaatiossa sisäisiä ristiriitoja. Yhdessä sovittu toimintakonsepti ohjaa myös johtajan työtä esimerkiksi päätöksistä tiedottamisen ja kehittämistyön suhteen, mikä vastaa henkilöstön tarpeisiin ja tukee heidän merkityksellisyyden kokemustaan. Yhteinen konsepti myös sitouttaa heidät paremmin sovitun palvelun tuottamiseen. (Beltagui et al. 2017: 608–609, 612.)

Julkisella sektorilla palveluita käyttävät lukuisat erilaiset asiakkaat ja voi olla haastavaa suunnitella sellaista palvelukonseptia, joka tuottaisi onnistuneita palvelukokemuksia hyvin moninaisiin tarpeisiin. Palvelukonseptin erilaisten elementtien huolellisen suunnittelun tarkoitus on kuitenkin enemmänkin tukea sellaisten tilanteiden syntymistä, joissa asiakas osallistuttuaan kumppanina palvelun tuottamiseen kokee onnistuneisuutta ja tyytyväisyyttä palvelusta kokonaisuutena (Teixeira et al. 2012: 364). Kukin palvelunkäyttäjä myös määrittelee palvelusta saamansa lisäarvon omasta näkökulmastaan (Anderson et al. 2008: 366).

Palvelun konseptoinnissa tulee muistaa jatkuvasti seurata ja arvioida konseptin onnistumista erilaisten asiakkaiden näkökulmasta, ja tarvittaessa muokata sitä edelleen asiakas-tyytyväisyyden säilyttämiseksi (Anderson et al. 2008: 379). Jo uuden palvelukonseptin luomisvaiheessa on tärkeää keskittyä asiakkaiden syvällisen ymmärtämiseen, ja tämänhetkisten tarpeiden lisäksi arvioida jo tuleviakin tarpeita (Teixeira et al. 2012: 365). Näin tarpeiden ja toiveiden jatkuvaan muutokseen vastaaminen sekä palvelukonseptin kehittäminen edelleen on sujuvampaa.

2.2 Johtamisen kohteet muotoilutoiminnassa

2.2.1. Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen johtaminen

Asiakaskeskeisyys kaiken kehitystoiminnan perustana on palvelumuotoilulle olennainen elementti, joka kohdistaa uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia palveluorganisaatioihin ja niiden tapaan toimia. Myös jatkuvan kehittämisen tapa ja uuden luominen prototyyppien kautta voi olla usealle organisaatiolle täysin uudenlainen toimintatapa. (Christiansen 2016: 50.) Nämä muotoilun periaatteet on sisäistettävä, ja niitä on toteutettava pitkäjänteisesti johtamisen perustana. Muotoilun johtaminen edellyttää johtajalta myös luovuutta niin ajattelutavassa kuin johtamistyyliä. (Stenros 2014: 48.)

Uudet palveluiden järjestämistavat tuovat suuria muutoksia organisaatioihin, joiden sujuvan toiminnan kannalta olennaista on henkilöstön sopeutuminen muutoksiin. Tarvitaan uudenlaista ketteryyttä, joka tähtää joustavin ja tilanteisiin mukautuvain keinoin yhdessä sovittuun päämäärään. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan panostamista strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä ketteriin ja kehittyviin henkilöstökäytäntöihin. (Viitala 2017: 448.) Muuttuvissa tilanteissa on osattava sijoittaa oikea määrä henkilöitä, joilla on tarvittavaa osaamista, oikeaan aikaan ja paikkaan (Viitala 2017: 451).

Ylhäältäpäin suuntautuvan johtamisen sijaan oleellista on tukea omaa henkilöstä kohti yhteistä tavoitetta ja luoda joukkoon vahva keskinäinen luottamus, jolloin auktoriteettinen johtaminen ei ole organisaatiossa oleellisessa roolissa (Fischer 2014: 186; Stenros 2014: 49–50). Johtaja tukee omalla esimerkillään kannustavaa ja positiivista työilmapiiriä sekä uusien toimintatapojen omaksumista, ja varmistaa halutut toiminnan edellytykset organisaatiolle (Fischer 2014: 186; Christiansen 2016: 56). Hänen esimerkkinsä on tärkeä kannustin asioiden toteuttamisessa ja pohtimisessa uudenlaisesta näkökulmasta käsin (Christiansen 2016: 56).

Vuorovaikutteisuus ja asioiden pohtiminen yhdessä ovat oleellisessa roolissa luovassa johtamistavassa, ja äärimmäisen tärkeitä palvelumuotoilun verkostomaisen luonteen kannalta (Stenros 2014: 53–54). Jotta työntekijälähtöisellä innovaatiotoiminnalla voidaan

aidosti vaikuttaa organisaation toimintaan ja työn tuottavuuteen, on sitä tuettava johtamisella ja annettava sille sijaa osana organisaatioiden suunnittelua ja päätöksentekoa (Virtanen 2011: 48). Työntekijöiden innovointiin ja uusien ideoiden rohkeaan esittämiseen kannustava ja haastava kulttuuri sekä henkilöstön tukeminen esimerkiksi koulutusten avulla edistävät luovalle ilmapiirille suotuisan organisaatiokulttuurin kehittymistä (Christiansen 2016: 56).

Uusia toimintatapoja jalkautettaessa henkilöstön kouluttaminen ja taitojen kehittäminen sekä organisaation suorituskyvyn varmistaminen ovat avainroolissa, jotta muutokset saadaan vietyä käytännön tasolle (Yee & Choukeir 2016: 59–60). Muotoilun periaatteiden toteuttaminen käytännössä edellyttää niiden syvällistä ymmärtämistä ja innovoinnin sisäistämistä osaksi muita työskentelyssä vaadittavia taitoja, ei vain tietoisuuden lisääntymistä metodeista itsestään (Christiansen 2016: 57). Innovatiivisen kulttuurin tukemiseksi ja mahdollistamiseksi johtotason on tärkeää miettiä omaa tapaansa toimia; perinteiset johtamistavat nimittäin harvoin ruokkivat innovatiivisuutta täyteen loistonsa (Juuti & Luoma 2014: 63).

Johdon roolina on varmistaa uusien toimintatapojen toteuttamiseen otolliset olosuhteet. Drew on tutkimuksessaan (2016: 83) havainnut, että palvelut toimivat parhaimmillaan silloin, kun palveluorganisaatioiden vetäjät ja henkilökunta ovat tietoisia kuinka järjestelmää ohjataan ja voivat joustavasti vaikuttaa siihen. Esimerkiksi hajautetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa positiivisesti palveluhenkilöstön omaan vastuunottoon ja vastuun jakamiseen siten, että esimerkiksi hankintoihin ja varsinaisiin hallinnollisiin rakenteisiin liittyvät ratkaisut säilyvät edelleen poliittisilla päätöksentekijöillä. (Drew 2016: 83.)

Henkilöstö on merkittävä voimavara kehitystyön tekemisessä, ja heidät tulisi osallistaa uusien palveluiden kehittämisprosesseihin kaikissa prosessin vaiheissa sen alusta asti. Näin voidaan edistää myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista palvelun toteuttamiseen käytännössä. Mikäli heidän asiantuntijuuttaan ylenkatsotaan palvelun kehitysvaiheessa, tämä saattaa siis kostautua myöhemmin palvelua toteutettaessa. (Stickdorn 2011: 134–135; Kuusisto & Kuusisto 2015: 177.)

Palveluhenkilöstö kohtaa organisaation palvelemaat asiakkaat päivittäin, ja he pystyvät ammentamaan arkisista tarpeista kehityskohteita palvelutoimintaan (Virtanen ym. 2011: 47; Kuusisto & Kuusisto 2015: 177). Henkilöstön sitouttaminen asiakaslähtöisempään palveluun ja asiakasymmärrystä hyödyntävään toimintaan on tärkeää myös siksi, että lopulta asiakasymmärrys syntyy työntekijän ja asiakkaan välisessä suhteessa muuttuen ja eläen palveluprosessin mukana (Seppänen, Toiviainen & Kira 2014: 137).

Työntekijälähtöisessä innovaatiotoiminnassa oleellisessa roolissa on henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa osana päätöksentekoa (Virtanen ym. 2011: 47). Ideoiden eteenpäinviennissä haasteita saattaa tuottaa esimerkiksi niiden puutteellinen esitystapa, jolloin päätöksiä tekevät johtohenkilöt saattavat nähdä ajatukset jopa täysin hyödyttöminä. Tästä syystä olisikin tärkeää luoda henkilöstölle ja johdolle tilaisuuksia kohdata ja vaihtaa ajatuksia, jolloin ryhmät voisivat ymmärtää paremmin toisiaan ja kehitystä saadaan aikaan käytännön tarpeiden pohjalta. (Juuti & Luoma 2014: 76–77.)

Oman haasteensa palveluiden henkilöstölähtöiseen kehittämiseen aiheuttaa se, että useissa julkisissa palveluissa toimintamallit ovat tiukasti sidottuja kansainvälisesti ja kansallisesti sovittuihin standardeihin tai esimerkiksi lakiin. Tämä rajoittaa olennaisesti kehittämisen vapautta. Kuitenkin esimerkiksi organisaation omien toimintatapojen kehittämiseen keskittymällä voidaan vaikuttaa siihen, miten toiminnan rajat asettavaa palvelumallia voidaan toteuttaa niin asiakkaiden kuin organisaationkin toiveisiin vastaten (Virtanen ym. 2011: 51).

Palvelumuotoilulle ominainen yhteistuotanto ja asiakkaiden osallistaminen palvelun tuotantoprosessiin saattaa saada henkilöstön tuntemaan oman asemansa ja asiantuntijuutensa uhatuksi, mikäli käytäntö ei ole heille ennestään tuttu tai tietoa uudenlaisiin metodeihin liittyen ole saatavilla riittävästi. Tulee kuitenkin muistaa, että asiakkaiden osallistamisella ei ole tarkoitus korvata henkilöstön asiantuntijuutta ja roolia palveluiden tuotannossa, vaan täydentää sitä. (Osborne & Strokosch 2013: 42.)

Uusien toimintatapojen jalkauttamista voi helpottaa suuren työn jakaminen pienempiin osiin. Esimerkiksi uudenlaisia käytäntöjä jalkautettaessa voidaan aluksi ottaa pienempi

esimerkkiprojekti, jonka avulla voidaan lisätä tietoisuutta organisaatiossa ja tuoda esiin uudistuksen tuomia hyviä puolia. Erityisesti organisaation avainasemissa olevat henkilöt on tärkeää saada mukaan muutokseen jo sen alkumetreillä. He voivat omalla toiminnallaan osoittaa esimerkkiä muille ja toimia muutoksen ”lähettiläinä”. Jalkautusvaiheessa organisaatiossa tulisi hahmottaa uusien toimintatapojen vaikutus toiminnan kokonaisuvaan, ja keskittyä uudistusten vaikutukseen pitkäjänteisesti eteenpäin. (Christiansen 2016: 53.)

Ketteryys on tärkeä ominaisuus palvelumuotoilua toteuttavalta organisaatiolta, mutta sen edellyttämällä henkilöstövoimavarojen joustavuudella on myös varjopuolensa. Työpänon keskittäminen kulloisenkin tarpeen mukaan tarkoittaa nykyistä enemmän henkilöstösiirtoja, vuokratyövoiman käytön lisääntymistä sekä irtisanomisia. Henkilöstöressurssien ammattitaitoinen hallinta onkin äärimmäisen tärkeää paitsi henkilöstön itsensä, myös organisaation työntajamielikuvan kannalta. (Viitala 2017: 463.)

2.2.2. Verkosto- ja sidosryhmäjohtaminen

Julkisten palveluiden tuottaminen erilaisten kumppanien yhteistyössä on tunnistettu maailmanlaajuisesti tärkeäksi tekijäksi palveluiden tuotantotavan uudistamisessa (Osborne & Strokosch 2013: 31). Jotta kumppanit ja erityisesti kansalaiset saadaan aidosti osallistettua ja aktiivisesti sitoutettua palveluiden kehitystyöhön, täytyy heille luoda tilaa koko hallinnolliseen prosessiin. Näin voidaan varmistua siitä, etteivät kumppanit jää satunnaisia konsultaatioita antavaan rooliin, vaan heidän asiantuntemuksensa on sisäänrakennettu palveluiden pyörittämisen päivittäiseen prosessiin ja kaikkeen päätöksentekoon. (Drew 2016: 80.)

Jotta yhteistuotantoa voidaan aidosti hyödyntää palveluiden kehittämisen menetelmänä, tarvitaan avoimuutta uusien käytäntöjen kokeiluun ja sulauttamiseen jokapäiväisessä palvelutyössä. Erityisesti päätöksentekijät ja palvelumuotoilijat ovat oleellisessa roolissa uusien käytäntöjen jalkauttamisessa. Palvelumuotoilijoilta tarvitaan tukea paitsi hyvien

käytäntöjen soveltamiseen päätöksentekijöille, myös omien rajojen koetteluun kannustamiseen ja uusien hyvien käytäntöjen etsintään. (Drew 2016: 79.)

Digitaalisuuden tuomien vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntytyä on entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä aito kumppanuus tarkoittaa, ja miten se näkyy käytännössä. Digitaalisuuden myötä kansalaisilla on mahdollisuus päästä yhä laajemmassa määrin käsiksi erilaiseen tietoon ja vaikuttaa palveluihin ja päätöksentekoon tätä kautta. Julkisten palveluiden tuotantotapojen uudistamisen ja hallinnan näkökulmasta tuleekin miettiä sitä, miten uusia teknologioita pystytään mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämään palveluiden yhteistuotannossa sekä niiden kehittämisessä. (Osborne & Strokosch 2013: 41.)

Jokainen palvelumuotoilun verkostoon kuuluva tuo muotoilutilanteeseen oman asiantuntijuutensa, jolloin keskinäinen luottamus ja arvostus kunkin osapuolen erityisasiantuntijuutta kohtaan ovat oleellisessa roolissa (Raitakari ym. 2012: 64; Osborne & Strokosch 2013: 34). Julkisten palveluiden asiantuntijat pohtivat palvelun toteutusta oman osaamisensa kautta ja lakien, asetusten sekä resurssien mahdollistamin rajoin. Asiakas puolestaan luo palvelulle pohjaa kertomalla omista tarpeistaan, toiveistaan ja motiiveistaan palvelua kohtaan. (Raitakari ym. 2012: 64.) Onnistuneen yhteisen lopputuloksen kannalta on myös tärkeää muistaa kouluttaa sidosryhmiä ja asiakkaita palvelumuotoilun periaatteisiin. Ilman tietoisuutta, taitoja muotoilun menetelmistä ja muutokselle myönteistä asennetta on haastavaa taata palveluiden jatkuva kehitys ja toteutus. (Yee & Choukeir 2016: 70.)

Kokemusasiantuntijuuden kattavan saavuttamisen lisäksi aktiivinen yhteinen keskustelu erilaisten toimijoiden verkostossa on olennaista myös sen vuoksi, että erilaisista lähtökohdista palvelua katsovat tahot voivat mieltää palvelun luonteen täysin erilaisella tavalla. Asiakkaat priorisoivat palvelun hintaa ja laadukasta kokemusta, kun kustannuksista huolehtiva palveluntarjoajan edustaja on huolissaan palvelun tuottamisen ja kehittämisen aiheuttamista kustannuksista. (Clark et al. 2000: 75.) Yhteisillä keskusteluilla voidaan tukea kaikkia osapuolia mahdollisimman kattavasti tyydyttävän ratkaisun kehittämistä.

Kun toteutusvaiheessa palvelun tuottamiseen osallistuvat sekä käyttäjät että palvelua tuottavat asiakaspalvelijat, voi suunnittelun avulla selvittää heidän välistä roolijakoaan ja vastuuden jakautumista palvelun tuotannossa. Asiakkaat voivat ottaa itsepalvelun kautta vastuulleen tietyn roolin palvelun tuotannosta, ja asiakaspalvelijat huolehtivat palvelusta omalla vastuualueellaan. Näin aito yhteistuotanto toteutuu. (Koivisto 2011: 53.)

Verkostoyhteistyössä johtajuuden merkitys on oleellinen, vaikka vuorovaikutteista prosessia ei voi johtaa autoritaarisesti tai muodollisesti. Verkoston johtaja huolehtii kuitenkin toiminnan ohjaamisesta ja on kokonaisvastuussa verkostosta. Kuten verkoston tavoitteiden määrittely, myös verkoston johtajan rooli on tärkeää sopia yhdessä epäluottamus- ja kilpailuasetelmatilanteiden välttämiseksi. (Virtanen ym. 2011: 55.) Johtajan tulee mahdollistaa eri osapuolten yhteistyö ja kannustaa heitä uudenlaisten palvelujenjärjestämistapojen miettimiseen ja haasteiden ratkomiseen (Osborne & Strokosch 2013: 33; Rannisto, Kinnunen & Tuurnas 2014: 125). Verkoston johtamisessa avoin ja tehokas viestintä sekä vuorovaikutustaidot ovat oleellisessa roolissa, sillä ilman niitä yhteistyössä ei ole mahdollista saavuttaa tuloksia. Ilman sujuvaa viestintää myös verkoston tavoitteellisuus ja keskinäinen luottamus heikkenevät. (Virtanen ym. 2011: 55.)

Verkostomaisuus palveluissa on etu niin asiakkaalle kuin palveluntuottajillekin. Asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen edellyttää usein monia erilaisia erikoistuneita toimintoja, joita yhden palveluntarjoajan ei välttämättä ole mahdollista tai edes kannattavaa tuottaa yksin. (Seppänen ym. 2014: 136.) Sidosryhmät antavat arvokkaan lisäresurssin osallistumalla palveluiden tuottamiseen omalla asiantuntijuudellaan, taidoillaan ja innokkuudellaan, mutta julkisen sektorin on annettava heille siihen tilaa (Drew 2016: 78).

Nykyisen palvelujärjestelmän pirstaleisuus ja palveluiden erikoistuminen asettaa verkostojen johtamiselle omat haasteensa. Palveluntarjoajia on useita niin julkiselta, yksityiseltä kuin kolmanneltakin sektorilta, jotka muodostavat omat verkostonsa, eikä yhteisiä kaikille päteviä toimintatapoja välttämättä ole. (Rannisto ym. 2014: 125.) Kukin palveluntarjoaja myös ymmärtää asiakkaan tarpeet omasta näkökulmastaan, ja ilman yhteistä keskustelua voi asiakkaan kokonaisvaltaisiin tarpeisiin vastaaminen kärsiä (Seppänen ym. 2014: 136). Omat haasteensa useiden palveluntarjoajien verkoston johtamisessa asettaa

myös esimerkiksi rajallinen mahdollisuus välittää asiakasta koskevaa tietoa eri palveluntarjoajien välillä, ja tiedon saatavuuden rajoittaminen jopa asiakkaalta itseltään (Virtanen ym. 2011: 25).

Palveluiden kehittämisen verkostoihin voi osallistaa useita erilaisia kohderyhmiä. Palveluiden varsinaisten loppukäyttäjien lisäksi myös välillisesti asiaan liittyvät sidosryhmät voivat olla arvokkaita kumppaneita kehitystyössä. Arja ja Jari Kuusisto nostavat tutkimuksessaan (2015: 175) tästä esimerkiksi julkisen koulutuksen välittömät loppukäyttäjät opiskelijat, sekä välillisesti tasokkaasta koulutuksesta hyötyvät työnantajien edustajat.

Palvelumuotoilulle ominaisen yhteissuunnittelun ja aitojen kumppanuuksien toteutuminen palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on tietyissä julkisissa palveluissa haastavaa, sillä nykyiset palvelurakenteet asettavat asiakkaan ja palveluntarjoajan eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi terveystalouksissa lääkärin tieto ja ammattiosaaminen korostuu monesti yli asiakkaan oman kokemustiedon päätöksenteon perustana, jolloin kumppanuutta ei synny ja asiakas jää passiivisen palvelun kohteeseen. (Virtanen ym. 2011: 25.) Myös vain sähköisesti toteutettavat palvelut ovat kumppanuuden synnyn kannalta ristiriitaisia, sillä niissä kumppanuuden syntymiselle ei ole lähtökohtaisesti niin otolliset olosuhteet kuin kasvokkain tapahtuvissa palveluissa, esimerkiksi hoiva- ja koulutuspalveluissa (Osborne & Strokosch 2013: 36).

Asiakkaiden osallistuminen tasavertaisen verkoston jäsenenä palveluiden kehittämistoimintaan on kohdannut haasteita myös siinä, miten heidän kehitysehdotuksiinsa suhtaututaan. Arja ja Jari Kuusiston tekemässä tutkimuksessa (2015: 184) palveluiden käyttäjät kokivat julkisten organisaatioiden suhtautuvan välinpitämättömästi, jopa negatiivisesti heidän kehitysehdotuksiinsa. Palveluntarjoajat taas ovat kertoneet kokevansa, etteivät asiakkaiden tekemät kehitysehdotukset ole riittävän hyvälaatuisia, eikä palveluorganisaatioissa ole riittävästi resursseja asiakkaiden innovaatioiden parempaan huomiointiin (Osborne & Strokosch 2013: 35; Kuusisto & Kuusisto 2015: 184).

Edellinen esimerkki henkii osapuolten välistä epäluottamusta, jonka on muututtava aidon yhteiskehittämisen toteutumiseksi. Asiakkaita ei tule nähdä vain palvelua vaativana,

kuluttavana ja arvioivana tahona, vaan hedelmällisenä yhteistyökumppanina. Asiakas ei myöskään omalla asiantuntijuudellaan uhkaa palveluorganisaation asiantuntemusta tai sen henkilöstön asemaa. (Osborne & Strokosch 2013: 34.) Julkisen sektorin toiminnassa kustannukset ovat jatkuvasti esillä, ja on tärkeää osoittaa osallistavasta kehitystyöstä saatavat hyödyt, vaikka se hetkellisesti tuottaakin kuluja. Pitkällä tähtäimellä kehitysprosessin rahallinen panostus maksaa itsensä takaisin epäonnistuneiden palvelukokeilujen vähentymisellä. (Drew 2016: 82.)

Kumppanuuksien luominen asiakkaiden kanssa voi olla julkisissa palveluissa haastavaa myös siksi, ettei aina ole täysin selvää kuka tai mikä taho on palvelun asiakas. Esimerkiksi vankipalveluissa asiakas voi olla rangaistustaan kärsivä vanki, rikoksen kohteeksi joutuneet uhrit tai yhteiskunta. Asiakkuuden monimuotoisuus ei kuitenkaan estä yhteistuotannon toteuttamista julkisellakin sektorilla, mutta se on erityispiirre johon julkisissa palveluprosesseissa on kiinnitettävä huomiota yksityisiä palveluita enemmän. (Osborne & Strokosch 2013: 42.)

Avoimuus on kumppanuuden kivijalka, ja sitä julkisella sektorilla tulee kehittää aktiivisten kumppanuuksien rakentamiseksi koko päätöksenteon rakenteissa. Hallinnon rakenteita tulee kehittää siten, että yhteisöille ja kansalaisille on mahdollista jakaa aiempaa avoimemmin tietoa ja tieto on aiempaa paremmin saavutettavissa. Huomioita on kiinnitettävä myös päätöksentekojärjestelmän sekä taloudellisen tilanteen seurannan läpinäkyvyyteen. Päätöksentekoon osallistaminen ja osallistumisen mahdollistaminen ovat myös tärkeitä seikkoja uusien verkostojen ja suhteiden luomisessa julkiselle sektorille. (Rebolledo 2016: 42.)

2.2.3. Muutoksen johtaminen

Organisaatiokulttuurin ja organisaation toimintatapojen muutokseen keskittyminen on usein ensimmäinen tarvittava askel uudenlaisten innovatiivisten toimintatapojen jalkauttamisessa, jotta kehitystyötä saadaan vietyä ajatuksen tasolta käytännön tekemiseen (Mager 2016: 10). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutokseen

suhtaudutaan ja miten sen voi onnistuneimmin jalkauttaa. Tästä syystä organisaatiokulttuurin kannalta olennaisimmat elementit tulisikin ottaa huomioon muutosta suunniteltaessa. (Osborne & Brown 2005: 75–76.)

Muotoiluprosessiin sitoutuminen ja sen sisäistäminen osaksi kaikkea päätöksentekoa on oleellista, jotta kehittämishankkeet saadaan vietyä konkreettisesti käytäntöön. Onnistumisen edellytys on kuitenkin myös kyky johtaa muotoilun organisaatiossa aikaansaamaa muutosprosessia kaikilla organisaation tasoille. (Jäppinen & Sorsimo 2014: 86.) Vaikka muotoiluprosessi edellyttää johtajilta luovia menetelmiä ja tasapuolista luottamusta henkilöstöön sekä muotoiluprosessin kumppaneihin, tulee heidän kuitenkin näyttää muutostilanteessa esimerkkiä omalla asennoitumisellaan muutokseen ja toimia muutoksen käynnistävänä voimana. (Karp & Helgø 2008: 91–92; Jäppinen & Sorsimo 2014: 86.) Heidän tehtävänä on myös miettiä, kuinka laajasti muutosprosessiin osallistetaan henkilöstöä, kumppaneita sekä asiakkaita (Jäppinen & Sorsimo 2014: 86).

Avoimuus ja tiedon jakaminen kaikkien sidosryhmien välillä on avainasemassa kehittämistyössä ja muutoksen läpiviennissä. Liian usein kehitystyössä yhteistyö ei pääse toteutumaan täydessä hyödyssään kehittämisorganisaation hierarkkisen rakenteen ja siiloutumisen vuoksi, jolloin tiiviissä yhteistyössä ja asiantuntijuuden yhdistämisessä muotoutuvat ideat eivät saa tarvitsemaansa kasvuympäristöä. (Mager 2016: 10). Tehokkaiden palveluiden tarjoamiseksi julkisen sektorin tulisikin pyrkiä eroon sen siiloutuneesta rakenteesta, sillä palveluiden käyttäjät eivät ole vaikuttuneita siitä mikä hallinnon ala vastaa mistäkin, vaan siitä, että asiat tapahtuvat ja toimivat (Downe 2016: 86).

Kun organisaation toimintatapoja lähdetään kehittämään kauttaaltaan kokonaisvaltaisemmiksi, johtajalta kaivataan esimerkillistä suhtautumista asiakkuuksiin ja asiakaslähtöisyyteen. Sen lisäksi kuinka laajasti asiakkaat otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun ja heidän tarpeensa huomioidaan palvelutuotantomalleissa, arvostus heitä kohtaan heijastuu esimerkiksi organisaation hallinnollisista käytännöistä. (Virtanen ym. 2011: 18.)

Muutos vaikuttaa yleensä erityisesti palveluhenkilöstön työtapoihin ja odotuksiin heitä kohtaan, jolloin heidän motivoimisensa ja sitouttamisensa muutokseen on ehto uuden

palvelumallin toteutumiseksi käytännössä (Vaajakallio & Mattelmäki 2011: 83). Asiakkaiden roolin kasvaminen palveluiden tuottamisessa saattaa saada osan henkilöstöstä myös kokemaan oman roolinsa uhatuksi. Tämän vuoksi avoin keskustelu tulevasta, jatkuva arviointi sekä kaikkien sitouttaminen muutosprosessiin on olennaista. (Karp & Helgø 2008: 93; Kurronen 2015: 43.)

Oman asiantuntijuuden uhatuksi kokemisen lisäksi muutos herättää yleensä muutenkin epävarmuuden ja arvaamattomuuden tunteita henkilöstössä, ja näitä julkisen palveluorganisaation johtajan tulisi pyrkiä ehkäisemään (Karp & Helgø 2008: 85). Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi tukemalla ja luotsaamalla henkilöstöä läheisesti läpi muutoksen, ja ratkaisemalla mahdollisesti syntyvät ongelmat nopeasti ja kekseliäästi. Epävarmuutta voidaan ehkäistä myös osallistamalla henkilöstöä mahdollisimman laajasti jo kehitystyön varhaisiin vaiheisiin ja huolehtimalla riittävästä resursoinnista tässä vaiheessa, jolloin tietoisuus tulevasta vähentää kitkaa varsinaisessa muutosvaiheessa. (Stickdorn 2011: 135.)

Kontrolloivan ja määrällisen johtamisen sijaan muutostilanteessa johtajalta kaivataan vaihtoehtoisia johtamistapoja ja tilan antamista henkilöstölle muutoksen käsittelyyn. Johtajan on myös tärkeää tietää, mitä organisaatiossa todella parhaillaan tapahtuu ja mistä henkilöstö keskustele. (Karp & Helgø 2008: 91.)

Osallistamalla muutosprosessiin kaikki palvelun toteutuksen kannalta olennaisimmat henkilöt päätöksentekijöistä loppukäyttäjiin, saadaan tehokkaammin luotua sellaista toimintaa, jonka eteen kaikki ovat valmiita ponnistelemaan sekä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (Jäppinen & Sorsimo 2014: 87). Kaikkien osapuolten välisellä yhteistyöllä voidaan lisätä myös kokonaan uudenlaisten ideoiden ja innovaatioiden määrää sekä mahdollisesti myötävaikuttaa myös kehittämisprosessin nopeuteen. Lisäksi osallistumisen mahdollisuuden on tutkittu kasvattavan tyytyväisyyttä palvelun onnistuneista rakenteista ja vähentävän tyytymättömyyttä myös vähemmän onnistuneista seikoista, jolloin palvelun sulauttaminen markkinoille voi sujua sulavammin. (Kuusisto & Kuusisto 2015: 178; Drew 2016: 78.)

Kun toimintatapojen muutosta lähdetään tekemään, sen tulisi perustua mahdollisimman yhtenäiseen palvelukonseptiin, jota on jo testattu ja muotoiltu prosessin aiemmissa

vaiheissa ennen sen tuomista osaksi palvelutarjoamaa. Uudesta palvelukonseptista viestiminen mahdollisimman selkeästi palvelun tunnepitoiset aspektit huomioiden on myös oleellisen tärkeää muutoksen johtamisessa. Henkilöstön lisäksi yhtä tärkeää on huomioida asiakkaat tärkeänä osana muutostilannetta. (Stickdorn 2011: 134.)

Julkisista palveluista puhuttaessa myös poliittiset vaikutustekijät ovat aina välttämättä läsnä. Poliittisten päättäjien motivointi ja sitouttaminen muutoksen tekemiseen ovat olennaisia tekijöitä, sillä perustavanlaatuiset muutokset edellyttävät yleensä myös muutoksia päätöksenteossa sekä palvelumuotoilun periaatteiden sisäistämistä sen osalta. Poliittisten päättäjien motiivi muutoksen tekemiseen voi kuitenkin erota organisaation omista syistä. Kansalaisten elämänlaadun parantamisen ja palveluiden rakenteen selkeyttämisen lisäksi joku voi tavoitella muutoksen käynnistämisen kautta oman henkilökohtaisen asemansa tai maineensa parantamista. (Jäppinen & Sorsimo 2014: 86.)

Muutoksia tehtäessä on huomioitava, että vaatii aikaa ennen kuin uudet käytännöt ja toimintatavat ovat juurtuneet jokapäiväiseen työhön. Pienimuotoistenkin uudistusten toimeenpano vie aikaa yhdestä kolmeen vuotta, ja perustavanlaatuisen muutosten käyttöönotto sekä laaja toimintakulttuurin muutos pelkästään keskihallinnon tasolla vaatii kolmesta kahteenkymmeneen vuotta aikaa. (Jäppinen 2017: 333.)

2.3. Arviointi ja kehittäminen

Kun palvelumuotoilun menetelmin lähdetään kehittämään täysin uudenlaista palvelua, prototyyppi eli koemallintaminen on tärkeä työkalu ajatusten ja ideoiden konkretisoinnissa sekä testaamisessa pilotoinnin kautta (Vaahtojärvi 2011: 131). Ideoiden testaaminen prototyyppien ja pilottihankkeiden kautta tuo kehittämiseen omat kustannuksensa, mutta palautteen perusteella jo varhaisessa vaiheessa tehdyt muutokset ovat yleensä palvelun käytäntöön viemisen jälkeen tehtyjä muutostöitä helpompia ja kustannustehokkaampia toteuttaa (Drew 2016: 82). Lisäksi testaamisella voidaan kehittää hyviksi havaittujen käytäntöjä entistäkin paremmiksi (Rebolledo 2016: 45).

Palvelun testaaminen sen todellisilla käyttäjillä kehitystyön kaikissa vaiheissa on ratkaisevan tärkeää tasapainoisten ja laajan käyttäjäjoukon erilaisiin tarpeisiin vastaavien ratkaisujen löytämisessä. Tällöin käyttäjiltä voidaan saada palautetta suunnitelluista palveluratkaisuista jo ennen niiden viemistä käytäntöön ja tehdä tarvittaessa muutoksia. Muutosten paremman kustannustehokkuuden lisäksi näin voidaan tukea myöhempää asiakasyytyväisyyttä palvelua kohtaan. (Hanington 2003: 11; Stickdorn 2011: 131.) Henkilöstön osallistaminen uuden palvelun testaamisen sen prototyypivaiheessa tukee erityisesti sitä, että heillä on selkeä kuva uudesta palvelukonseptista kun se lanseerataan käyttöön todellisuudessa (Stickdorn 2011: 134–135).

Jatkuva toiminnan arviointi ja seuranta ovat tärkeä osa palveluiden onnistuneen johtamisen kokonaisuutta. Jatkuvan seurannan avulla voidaan varmistaa, että toiminta etenee asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. (Johnston, Clark & Shulver 2012: 226.) Palvelumuotoilulle ja muotoilijoille kehittämisen jatkuvuus on olennainen ominaisuus. Yhtä tärkeää kuin parhaiden käytäntöjen juurruttaminen julkisten palveluiden tekemiseen on jatkuva uusien parempien käytäntöjen etsiminen kehittyvää teknologiaa ja erilaisia näkökulmia hyödyntäen. (Drew 2016: 80.)

Asiakasyytyväisyys on yksi yleisimmin käytetyistä palvelukokemuksen onnistuneisuuden mittareista (Johnston et al. 2012: 231). Palvelukokemuksen onnistumisen luotettavan arvioinnin tekee haastavaksi se, että asiakasyytyväisyys on hyvin subjektiivinen käsite (Vaahtojärvi 2011: 137–138). Julkisissa palveluissa asiakaskunta on myös hyvin monimuotoinen, ja toiselle asiakasryhmälle toimiva ominaisuus palvelussa ei välttämättä palvele toista. Arviointitilanteissa tulisikin esimerkiksi huomioida mahdollisimman laajasti erilaisten käyttäjien kokemukset realistisen mielikuvan saamiseksi esimerkiksi palvelukonseptin toimivuutta arvioitaessa (Andersson ym. 2008: 366, 378).

Toimivimpien palveluratkaisujen löytäminen nimenomaan erilaisten kokeiluiden kautta on ominaista palvelumuotoilulle (Mänttari 2014: 109; Ahonen 2017: 45). Julkisella sektorilla jatkuvien kokeilujen kannalta haastavaksi voidaan nähdä resurssien aiheuttamat rajoitteet, sillä tarpeita on loputon määrä suhteessa käytössä oleviin resursseihin. Tästä syystä jatkuva arviointi, huolellinen suunnittelu ja varhainen puuttuminen epäkohtiin tai

toimimattomilta vaikuttaviin rakenteisiin ovat oleellisessa roolissa onnistuneen palvelun rakentamisessa.

Jatkuvan arvioinnin perusteella voidaan havaita ajoissa, mikäli alkuperäinen suunnitelma ei toimi ja on muutettava suuntaa. Innovaatiotoiminnassa on siedettävä myös epäonnistumisia ja oltava valmis oppimaan virheistään sekä yrittämään sitkeästi uudelleen, vaikka jokin kokeilu epäonnistuisi. (Stickdorn 2011: 130; Stenros 2014: 56.) Erilaisista tasoista koostuva palvelumuotoilun prosessi ei etene täysin suoraviivaisesti, ja missä tahansa kehittämisen vaiheessa saatetaan todeta tarve palata taaksepäin tai aloittaa jopa kokonaan alusta. Tärkeintä onkin oppia jo aiemmin tehdyistä kehitysprosesseista ja muistaa niiden virheet, jotta samoja ongelmia ei aiheudu uudelleen. (Stickdorn 2011: 126.)

Kehitystyön ja palvelun onnistumisen mittaaminen ja arviointi vie aikaa ja tuottaa kustannuksia, mikä saattaa aiheuttaa haasteita niiden toteuttamisessa. Arvioinnilla on monesti myös ikävä kaiku, ja väärin toteutettuna se saattaa olla jopa vahingollista organisaatiolle. Heikosti viestittynä arviointi saattaa näyttäytyä esimerkiksi henkilöstölle luottamuspulana ja heidän vahtimisenaan. Siksi onkin tärkeää valita huolellisesti toiminnan seurannan kohteet ja mittarit, joiden avulla saadaan selville kehitystyön kannalta olennaisimpia ja eteenpäin vieviä asioita. (Johnston et al. 2012: 226.) Palveluiden onnistuneisuutta arvioitaessa on tärkeää keskittyä valitsemaan sellaiset kriteerit ja mittarit, jotka todella kuvaavat onnistuneisuutta myös palvelua käyttävän asiakkaan näkökulmasta, ei vain organisaation itsensä asettamien tavoitteiden toteutumista (Johnston et al. 2012: 231).

Mittaamisessa ja arvioinnissa on myös syytä muistaa, että pelkästään itseisarvona se ei tarjoa lisäarvoa toiminnan kehittämiseen. Arvioinnin seurauksena saadut tulokset tulee tutkia huolellisesti, ja tehdä todellista kehitystyötä niiden pohjalta. Tässä johtamisella on myös oleellinen rooli. Monesti organisaatioissa kulutetaan runsaasti aikaa erilaisiin toiminnan ja arviointeihin ja raportointiin, mutta niiden antamat suuntaviivat eivät siirry käytännön toimintaan ilman tehokasta johtamista. (Johnston et al. 2012: 227, 233.)

Palveluiden prototyyppien testaamiseen ja pilotointiin liittyy omat erityispiirteiset haasteensa. Kun konkreettista tuotetta voidaan testata suhteellisen helposti antamalla sen

koehenkilöiksi valittujen asiakkaiden tai asiantuntijoiden testattavaksi ja testijakson jälkeen kerätyllä palautteella kehittää tuotteen ominaisuuksia, aineeton palvelu on huomattavasti moniulotteisempi testaamisen kohde. (Stickdorn 2011: 132.)

Suurin haaste prototypointivaiheessa olevan palvelun testaamisessa liittyy siihen, että tulevaisuuteen suunnitellusta palvelukonseptista tulee kyetä antamaan asiakkaille kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuvaus. Tällaisen kuvauksen luominen asiakkaiden mieliin on vaikeaa, sillä palvelukokemukseen oleellisesti vaikuttavia tunteita on haastavaa herättää todelliseen mittakaavaansa pelkän yksinkertaisen kuvauksen voimin. Tästä syystä koemallinnettavia palveluita tulisi päästä testaamaan mahdollisimman luonnollisessa ja todellisuutta vastaavassa ympäristössä ja olosuhteissa. (Stickdorn 2011: 132–133.)

Pitkällä tähtäimellä jatkuvan kehityksen haasteeksi erityisesti valtion järjestämissä palveluissa voi muodostua myös se, että poliittinen näkemys ja erilaisten aihepiirien painottaminen kokee aina jonkin verran muutoksia päätöksentekijöiden vaihtuessa vaalien myötä. Tästä syystä palvelumuotoilun periaatteiden vakiinnuttaminen osaksi toimintaa ja verkostoituminen päättäjien kanssa on julkisille palveluorganisaatioille tärkeää kehitystyön suojaamiseksi ja ruokkimiseksi yli vaalikausien. (Mager, Alonso & Hopiavuori 2016: 105.)

3. HALLINNON DIGITALISAATIO JA E-GOVERNANCE

Hallinnon digitalisaatioon liittyy olennaisesti e-Governmentin käsite. E-Governmentille ei ole täysin yksiselitteistä universaalista määritelmää, sillä sen dynaaminen toimintaympäristö ja kiinteä yhteys eri valtioiden omaan politiikkaan ja prioriteetteihin tuo määritelmään aina omat ulottuvuutensa kussakin kontekstissa (Verdegem 2009: 488). Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (2016: 9–10) on kuitenkin määritellyt e-Governmentin toimenpiteiksi, joilla julkisen sektorin toimijat ottavat digitaalisen teknologian, erityisesti internetin, aktiiviseen käyttöön saavuttaakseen paremman hallintotavan, keskittyäkseen luomaan paremmin yksilöiden tarpeisiin vastaavia palveluita käyttäjä- tai kansalaislähtöisellä ajattelutavalla, ja samalla saavuttamaan toiminnalle parempaa tehokkuutta ja tuottavuutta.

E-Governmentin voidaan nähdä tarkoittavan paitsi julkista palvelukenttää uudistavia sähköisiä palveluita, samaan aikaan myös teknologista innovaatio-suuntausta. Palvelunäkökulmasta katsottuna asiakkaat odottavat sähköisten palveluiden olevan laatu-kriteereiltään yhtä hyviä kuin perinteistenkin julkisten palveluiden, ja käyttötavaltaan yhtä helppokäyttöisiä muiden internetpohjaisten sovellusten kanssa. (Venkatesh et al. 2012: 118.) Digitalisaation tarjoamat vahvuudet ja vaihtoehtojen laajuus on tunnistettava, jotta voidaan palvella mahdollisimman tehokkaasti erilaisia palveluntarvitsijoita julkisten palveluiden monimuotoisella asiakaskentällä (OECD 2016: 11).

Osana parempaa hallintotapaa e-Governmentin avulla pyritään purkamaan julkisen sektorin toimintojen siiloutumista sekä lähentämään palveluntarjoajia ja asiakkaita helpottamalla vuoropuhelua ja palautteenantoa heidän välillään (OECD 2003: 11; Tan & Pan 2003: 270). Toistaiseksi sähköinen hallinto on kuitenkin valitettavan usein jäänyt lähinnä informatiiviselle tasolle, jossa tieto kulkee hallinnolta kansalaisille, muttei toiseen suuntaan. Ideaalitulanteessa sähköinen hallinto tarkoittaa esimerkiksi palveluportaaleja joista tarvitsemiaan palveluita voi etsiä ja tietoa niiden järjestämisestä on tarjolla läpinäkyvästi. (Norris & Moon 2005: 64; Venkatesh et al. 2012: 117.)

Palvelujen digitalisaatio on tuonut etua niin julkisen sektorin toimintaan kuin palveluja käyttäville kansalaisille, mutta käyttäjälähtöisempien palveluiden luomiseen tarvitaan vielä perusteellista työtä. Jos palvelussa on jokin perustavanlaatuisen ongelma, sen muuttaminen digitaaliseksi ei lähtökohtaisesti poista ongelmaa, vaan palveluita tulee muotoilla uudelleen niiden perusteista asti yhdessä käyttäjien kanssa sen kaikilla tasoilla. (Eggers & Bellman 2015: 5; Downe 2016: 86.) Pääöksentekoprosessia, tapaa kehittää ja tarjota palveluita sekä osallistua hallinnolliseen toimintaan tulee kehittää merkittävästi (Downe 2016: 91). Julkisten palveluiden digitalisaatio on huomioitava myös laajemmassa kontekstissa ja mietittävä miten se vaikuttaa julkiseen johtamiseen osana koko sektorin muutosta sen kaikilla tasoilla, ja otettava sen tarjoamat mahdollisuudet aidosti käyttöön. (Tan, Pan & Lim 2005: 34; Syväjärvi & Kiviranta 2017: 268–270.)

Hallinnon ja palveluiden sähköistymisen on nähty muuttavan perustavalla tavalla paitsi palvelutoimintaa myös hallinnon toiminnan perustaa. Sähköisissä palveluissa valta ja vastuu jakautuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken, minkä on perinteisesti koettu liittyvän vahvasti yksityisen sektorin liiketoimintaan. Muutos on herättänyt keskustelua siitä, miten asiakassuhteet julkisissa palveluissa jatkossa rakentuvat, ja unohtavatko julkiset toimijat perinteiset palveluiden luotettavuuteen ja sosiaaliseen vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet bisnesarvojen ja tuottavuuden varjolla. (Pan et al. 2006: 239.)

Palveluiden digitalisoinnin yhtenä perusteena on ollut uudenlaisista tuotantotavoista syntyvät taloudelliset säästöt. Toistaiseksi digiteknologia on kuitenkin pikemminkin aiheuttanut palvelutuotannossa enemmän kustannuksia, kuin vähentänyt niitä (OECD 2016: 13). Palveluiden käyttäjien erilaisten valmiuksien vuoksi vielä jonkin aikaa tarvitaan useampia palvelukanavia, ja erilaiset tarpeet ja osaamistaso tulee huomioida myös digitaalisten palveluiden suunnittelussa. Tästä syystä lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä merkittäviä kustannussäästöjä tuskin saadaan, ja päällekkäiset palvelut vain kasvattavat julkisen sektorin kulurakennetta ainakin hetkellisesti. (Syväjärvi & Kiviranta 2017: 269–270.)

3.1 Asiakasymmärrys sähköisissä julkisissa palveluissa

Palvelutuotanto yhdessä asiakkaan kanssa on sähköisten julkisten palveluiden kantava periaate. Julkisten palveluntuottajien tulee kehittää ketteriä, jatkuvasti kehittyviä menetelmiä, joiden avulla asiakasta voidaan yhä tiiviimmin osallistaa palveluntuotantoon ja saada tietoa hänen toiveistaan ja tarpeistaan. Sähköisissä palveluissa kaikki kehittäminen tulee tehdä asiakas toiminnan keskiössä pitäen, jotta voidaan luoda aidosti hänen tarpeitaan palvelevia ja laadukkaan asiakaskokemuksen sekä hyvän asiakastyytyväisyyden takaavia palveluita. (Eggers & Bellman 2015: 23; OECD 2016: 30.)

Asiakaslähtöisen kehitystyön kannalta olennaista on tunnistaa asiakkaiden tarpeiden olennaisimmat elementit sekä ominaispiirteet, jotka toimivat palvelun kehitystyön pohjana. Sähköisten julkisten palveluiden käyttäjäjoukko on kuitenkin hyvin vaihteleva ja heterogeeninen, mikä aiheuttaa omat haasteensa palveluiden kehittämisessä. Kullakin käyttäjäjoukolla on omat tarpeensa ja toiveensa, eikä yksi yhteinen palvelumalli sovellu välttämättä kaikille. Asiakaskeskeisyyden juurruttamiseksi kehitystyön periaatteeksi on myös tehtävä systemaattista työtä, sillä kehityksessä lipsahdetaan vielä helposti miettimään ensisijaisesti teknisesti toteutettavissa olevien ratkaisujen mahdollisuuksia. Tällöin asiakkaiden tarpeet unohtuvat monesti taka-alalle. (Verdegem 2009: 489; Venkatesh et al. 2012: 116–117.)

Palveluiden digitalisaatiolla on pyritty niiden aiempaa parempaan tavoitettavuuteen ja aktiivisempaan dialogiin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, mutta sitä on myös kritisoitu eriarvoistamisesta sekä palvelun saannin vaikeutumisesta. Monesti juuri ne erityisryhmät, jotka julkisia palveluita aktiivisesti käyttävät, eivät omaa taitoja tai mahdollisuutta hyödyntää sähköisiä palvelukanavia (Venkatesh et al. 2012: 119; Clark, Brudney & Jang 2013: 690). Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa kaikilla kansalaisilla ei välttämättä ole toiminta- tai päätöksentekokykyä, tai valtaa käyttää kykyjään itseään koskevien palvelutarpeiden hankintaan ja palvelu jää tavoittamattomiin, jos yhä suurempi osa vastuusta palvelun ja hoidon hankkimisessa on kuluttajalla itsellään (Valkama 2012: 46).

Sähköisten palveluiden kehitystyössä tulisikin muistaa huomioida nekin kansalaiset, jotka eivät erinäisistä syistä pysy digitalisaatiokehityksen tahdissa. On tärkeää tarjota myös heille mahdollisuus kehitystyöhön osallistumiseen, ja uusien palvelumuotojen hyödyntämiseen. (Clark et al. 2013: 690; Syväjärvi & Kiviranta 2017: 269.) Joissakin tapauksissa julkinen sektori on pyrkinyt tukemaan palveluiden käyttöä ja palvelukehitykseen osallistumista esimerkiksi kouluttamalla tietoteknisiä taitoja kansalaisille. (Pan et. al. 2006: 246.)

Ajan myötä kansalaisten odotukset palveluita kohtaan kasvavat ja monimutkaistuvat jatkuvasti. Koska jokainen kansalainen on potentiaalinen julkisten palveluiden asiakas, heidän vaatimuksillaan on merkittäviä vaikutuksia sähköisen hallinnon menestymiseen pitkällä aikavälillä. Kansalaiset voivat mielipiteellään vaikuttaa koko palvelukentän rakentumiseen ja siihen millaisten arvojen ja prioriteettien pohjalta sähköisiä palveluita jatkossa muotoillaan. (Venkatesh et al. 2012: 117.)

Digitaalisten mahdollisuuksien kasvaessa on tärkeä muistaa, ettei palveluiden käyttäjien tyytyväisyys välttämättä välittömästi kasva vaan tyytymättömyyttä voi esiintyä jopa enemmän. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että tavoittavuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien parantuessa sellaiset kansalaiset, joilla ei ole aiemmin ollut mahdollisuutta ilmaista mielipidettään, saavat sen paremmin kuuluville. (Downe 2016: 87.)

3.2 Palvelukonseptointi sähköisissä palveluissa

Palveluympäristöllä ja palvelupolusta saadulla kokemuksella on olennainen merkitys siinä, millaisena asiakas palvelun kokee ja palaako hän takaisin sen pariin (Ahonen 2017: 51). Tästä syystä palvelukonseptin on tärkeää vastata asiakkaiden tarpeisiin ja olla riittävän helppokäyttöinen. Vaikka asiakas ei heti ymmärtäisikään kaikkia sähköisen palvelun aspekteja, hän on halukkaampi yrittämään ja yleisesti ottaen tyytyväisempi, mikäli kokee palvelun helppokäyttöiseksi. Erityisesti yksinkertaisissa ja tavanomaisissa palveluissa palvelun helppokäyttöisyyden vaatimus korostuu, kun taas monimutkaisemmiksi miellettyissä palveluissa asiakkaat saattavat paremmin sietää vaikeamminkin lähestyttävää

palvelua. (Venkatesh et al. 2012: 119–121.) Myös luotettavuus ja yhteensopivuus ovat asiakkaiden tärkeinä pitämiä kriteereitä laadukkaalle sähköiselle palvelulle. (Rowley 2011: 56).

Julkisen sektorin asiakaskunnan tarpeineen ja toiveineen ollessa hyvin heterogeeninen, tarvitaan sähköisten palveluiden muotoilijoilta myös priorisointitaitoa. On kyettävä tunnistamaan ne palveluelementit, joita palvelussa tulee välttämättä olla, ja toisaalta ne joiden suhteen asiakkaat voivat joustaa. Näin voidaan taata palvelun käytettävyyden säilyminen ensiluokkaisena, sillä kaikkia tarpeita ja toiveita ei välttämättä pystytä toteuttamaan yhteisessä palvelussa. Käytettävyyden heikkeneminen liian täyteen ahdetun palvelukonseptin myötä johtaa todennäköisesti siihen, etteivät asiakkaat ole halukkaita käyttämään palvelua tai sen hankalilta tuntuja toimintoja. Esimerkiksi tietoturva on tärkeä osa sähköisiä palveluita, mutta mikäli sen takaamiseen liittyvät ominaisuudet ovat hyvin monimutkaisia ja heikentävät palvelun käytettävyyttä, asiakkaat eivät välttämättä hyödynnä niitä. (Venkatesh et al. 2012: 117.)

Sähköiseen palveluun siirryttäessä on tärkeää muistaa, ettei palvelu toimi välttämättä vain sähköistettynä versiona aiemmasta palvelukonseptista. Konseptin muotoilussa tulee muistaa huomioida vuorovaikutussuhteen rakentaminen asiakkaiden kanssa juuri teknisen ja pitkälti itsepalveluun perustuvan konseptin kontekstissa. Tämä on tärkeää palvelun toteuttamisen kannalta, sillä digitaalisuuden ja asiakkaiden omaan toimintaan pitkälti perustuvassa palvelussa on omat erityispiirteensä, jotka huomioimalla voidaan merkittävästi vaikuttaa palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. (Venkatesh et al. 2012: 116.)

Palvelun siirtyminen sähköiselle alustalle ei myöskään vielä suoranaisesti poista perinteisen asiakaspalvelun tarvetta. Asiakkaat saattavat kaivata teknistä tukea palvelun käytössä, ja mahdollisuus reaaliaikaiseen asiakaspalvelun tukeen voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan tyytyväisyyteen palvelusta. Asiakaspalvelun avulla voidaan myös kannustaa asiakkaita sähköisten palveluiden käyttöönottoon. Sähköisten julkisten palveluiden kontekstissa asiakaspalvelu voi tarkoittaa esimerkiksi kirjallisia ohjeita, palvelun käytöstä tehtyjä demonstraatiovideoita tai puhelinpalvelua. Palveluiden laajalla asiakaskunnalla tietotekniset taidot voivat olla hyvinkin erilaisilla tasoilla, joten tekninen tuki on merkittävä apu

palveluiden käytössä ja asiakkaiden oman kontrollin saavuttamisessa. (Venkatesh et al. 2012: 118–119.)

Palvelukanavien päättäminen on tärkeä osa palvelukonseptoinnin prosessia. Sähköisten palvelualustojen luomisessa on huomioitava se, ettei Internetin käyttäminen kaikille kansalaisille ole välttämättä itsestäänselvyys, ja mieltää muitakin mahdollisia palvelualustoja. (Verdegem 2009: 488.) Esimerkiksi Suomessa kansalaisilla on lähtökohtaisesti suhteelliset hyvät mahdollisuudet verkkoon pääsyyn esimerkiksi kattavan julkisen kirjastoverkon kautta, mutta esteeksi voivat muodostua esimerkiksi osaamisen puute tai rajalliset mahdollisuudet päästä verkon äärelle (Valtiovarainministeriö 2018b: 32).

Monikanavaisesti tarjottavien sähköisten palveluiden konseptoinnissa asiakkaiden erilaiset tarpeet ja käytännön vaatimukset palvelun toiminnalle asettavat erityisiä haasteita. Haasteiden taustalla vaikuttavat esimerkiksi aikataululliset paineet, huonosti valmisteltu muotoiluprosessi ja vaikeudet asiakaskeskeisyyden toteutumisessa. Monikanavaisesti tarjottavan palvelun kanavavalinnoissa tulee kiinnittää myös huomiota siihen, että ne tukevat toisiaan ja muodostavat toimivan kokonaisuuden. (Sperling, Simons & Bouwman 2007: 1.)

3.3 Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen johtaminen digitaalisissa palveluissa

Digitalisaatio on luonut uudenlaisen avoimuuden ja yhteistuotannon kulttuurin, jossa julkisen hallinnon on myös tärkeää olla läsnä (Tan, Pan & Lim 2005: 34; Mager 2016: 12). Julkishallinnon toiminnan oikeutus, legitimizeetti, on uudenlaisen kommunikaatiokulttuurin myötä muuttunut hierarkkisesta ja lakeihin perustuvasta oikeutuksesta argumentaation varaan nojaavaan legitimizeettiin, jossa keskustelu, vuorovaikutus ja dialogi kansalaisten kanssa ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa (Sauri 2017: 261). Myös palveluiden tarjoajan ja käyttäjän roolit ovat muuttuneet digitalisaation myötä, sillä palveluiden käyttäjä on aiempaa lähempänä palvelun tuottamista (Syväjärvi & Kiviranta 2017: 269–270). Tämä edellyttää uudenlaista osaamista ja tarpeisiin vastaamista palveluiden tuottajien henkilöstöltä sekä henkilöstön johtamiselta.

Sähköisiin palveluihin siirtyminen edellyttää organisaation toimintatavoilta tehokkuutta, tuottavuutta ja entistäkin laadukkaampaa palvelua, mutta myös aiemmat vaatimukset esimerkiksi päätöksenteon lainmukaisuudesta ja määräysvallasta vaikuttavat edelleen. Tämän seurauksena henkilöstön on muodostettava uusia rutiineja työntekoon ja kehitettävä osaamistaan saadakseen innovaatiot hyödynnettyä työssään. (Nygren, Axelsson & Melin 2013: 456.) Palveluhenkilöstöltä edellytetään myös uudenlaista osaamista, ja johtajien ja palveluorganisaatioiden on pidettävä huolta osaamisen tason riittävydestä ja kehittämisen tukemisesta vaadittavan osaamisen kasvaessa jatkuvasti. Myös johtajien itsensä tulee pitää huolta oman osaamisensa kehittamisestä. (Eggers & Bellman 2015: 14–15.)

Digitalisaation vallankumousta ajavat räjähdysmäiset muutokset edellyttävät muutoksia myös johtamisen ja hallinnon tapoihin. Digitaalisuuden aikakaudella johtajilta edellytetään nopeaa reagointia ja päätöksiä alituisesti muuttuvien mahdollisuuksien maailmassa, eikä mahdollisuutta perustavanlaatuisille selvityksille ja suunnitelmien hiomiselle välttämättä ole samaan tapaan, kuin aiemmin. (Eggers & Bellman 2015: 6.)

Digitaalisten apuvälineiden laajempi hyödyntäminen voi muuttaa myös itse työtä esimerkiksi tehden siitä vaativampaa tai vähemmän vaativaa, lisäten tai vähentäen tiimin joustavuutta, tai keskittäen tai hajauttaen johtajuutta. Tästä syystä sähköisen hallinnon laajenemisen seurauksena huomiota tulee kiinnittää tarkasti myös siihen, kuinka se vaikuttaa julkisiin organisaatioihin, työpaikkoihin ja työnkuviin kokonaisuudessaan. (Nygren et al. 2013: 456.)

Sähköisten palveluiden ei tulisi vastata vain asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, vaan myös palveluita tarjoavien työntekijöiden tarpeisiin ja toimintakäytäntöihin. Mikäli näin ei ole, palvelun laatu ja tehokkuus eivät välttämättä toteudu sellaisina, kuin niiden on suunniteltu toteutuvan. (van Velsen, van der Geest, ter Hedde & Derks 2009: 485; OECD 2016: 32.) Kehittämistyössä kannattaa myös hyödyntää eri alojen osaajien asiantuntijuuden yhdistämistä. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön on tärkeää myös heidän asiantuntijuuden kokemuksensa kannalta. Nygren ym. huomasi tutkimuksessaan (2013: 464–465), että palveluhenkilöstö koki sähköisyyden lisääntymisen vähentävän heidän mahdollisuuksiaan tuoda omaa osaamistaan ja näkyvää yhteydenpitoa esille asiakkaiden

ongelmien ratkaisussa, ja laadukkaan palvelukokemuksen tuottaminen omaa asiantuntijuutta hyödyntäen oli tärkeää heille.

Digitaalisesti osaavan ja ketterän henkilöstön saavuttaminen edellyttää paitsi jo organisaatiossa työskentelevien henkilöiden jatkuvaa kehittämistä ja kouluttamista, vaadittavan osaamisen priorisointia uusia henkilöitä rekrytoitaessa. Tästä syystä digitaalisen muutoksen etulinjassa työskentelevien henkilöiden tulisi työskennellä tiiviissä yhteistyössä uusien henkilöiden rekrytoinnista vastaavien kanssa, jotta tarvittava osaaminen voidaan huomioida jo rekrytointivaiheessa. (Eggers & Bellman 2015: 15.)

Julkisten palveluiden kirjo on laaja, ja tulee muistaa, ettei kaikissa palveluissa kyetä hyödyntämään digitalisaatiota yhtä laajasti. Esimerkiksi terveydenhoitopalveluissa lopullisen päätöksen hoidosta tekee aina hoitoalan ammattilainen omaan tai työyhteisön asiantunteemukseen perustuen. Näin ollen esimerkiksi digistrategian teemojen edistäminen osana organisaation perustehtävää ei ole heille välttämättä niin luontaista, kuin joissakin muissa palveluissa joissa digitalisaatiota voidaan perustehtävän suorittamisessa hyödyntää enemmän. Innovointiin ja uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen läheisesti liittyvä riskinotto sekä uusien ratkaisujen etsiminen kokeilujen kautta eivät myöskään ole kovin luontaisia esimerkiksi puolustusvoimien ja oikeus- ja tuomioistuinten palveluille, joissa pienilläkin virhearvioilla voi olla kauaskantoisia seurauksia. Digitalisaatio ja sen kulttuuri siis näyttävät eri tavoin erilaisissa julkisissa palveluorganisaatioissa ja niiden tehtävissä. (Eggers & Bellman 2015: 11.)

3.4 Verkostot ja sidosryhmät sähköisen hallinnon kehittämisen tukena

Kuten uudenlaisten palveluperiaatteiden jalkauttamisessa, sidosryhmäyhteistyö ja verkostot ovat olennaisia myös sähköisen hallinnon jalkauttamisessa ja menestyksessä kehittämisessä pitkällä aikavälillä. E-governmentista puhuttaessa keskitytään monesti vain siihen, kuinka sähköinen hallinto järjestetään tai miten teknologiaa hyödynnetään, mutta sidosryhmät ovat tärkeä osa työskentelyä ja heillä on erilaisia intressejä kehitystyötä kohtaan. (Tan, Pan & Lim 2005: 44; Rowley 2011: 53–54.)

Jotta toimivat sidosryhmäyhteydet voidaan rakentaa ja kaikki tulevat huomioiduiksi, julkisten organisaatioiden on aivan aluksi tärkeää tunnistaa merkittävimmät sidosryhmät, ja kuulla ja huomioida heidän toiveensa ja tarpeensa läpi sähköisen hallinnon kehitystyön sekä ylläpitämisen (Tan et al. 2005: 35). Sidoryhmien tunnistamisessa tärkeää on huomioida se, että oikeastaan kaikki toimintaan jollakin tavalla liittyvät tahot ovat sen sidoryhmiä. Ryhmien painotusarvojen ja merkittävimpien ryhmien määrittäminen puolestaan on tärkeää siksi, että ne vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten kattavasti kunkin ryhmän toiveet ja tarpeet tulee huomioida toiminnassa. (Tan et al. 2005: 36–37.)

Sähköisen hallinnon sidoryhmien määrittely ei ole täysin yksinkertaista, sillä heillä voi esiintyä useita erilaisiakin rooleja joko saman- tai eriaikaisesti (Pan, Tan & Lim 2005: 36; Rowley 2011: 54–55). Yksittäinen henkilö voi liittyä sähköisen hallinnon palveluihin esimerkiksi niiden asiakkaana, hallinnon piiriin kuuluvana kansalaisena, tai palveluja pyörittävänä työntekijänä. Myös kokonainen organisaatio voi toimia erilaisissa rooleissa, esimerkiksi palvelun kohteena tai niiden järjestäjänä. Tärkeitä sidoryhmiä voivat olla myös muut hallinnonalat, erityisesti silloin kun kehitetään monialaisia palveluita ja toimintoja (OECD 2016: 32). Roolit eivät välttämättä myöskään pysy samoina vaan saattavat muuttua ajan myötä. (Rowley 2011: 54–55).

Kuten jatkuvassa muutoksessa olevat sidoryhmien roolit, myös sidoryhmät itsessään sekä heidän painoarvonsa on jatkuvasti muuttuva tekijä. Tästä syystä sähköisen hallinnon sidoryhmien kartoittamisen tulee olla erityisesti kehitysvaiheessa jatkuva, dynaaminen prosessi. Tarvitaan myös jatkuvaa ponnistelua sidoryhmien tuen varmistamiseksi koko kehitystyön ajan. (Tan et al. 2005: 44.)

Sidoryhmien varsinaisen tunnistamisen lisäksi vähintään yhtä tärkeää on tunnistaa heidän erilaiset intressinsä sähköisen hallinnon palveluita kohtaan. Mikäli eri sidoryhmillä esiintyy samankaltaisia kiinnostuksen kohteita kehitystyössä ja sen painotuksessa, vaikuttaa tämä välttämättä toiminnan kehittämiseen ja organisaation päivittäisen työn painottumiseen. (Tan et al. 2005: 44.) Sidoryhmien erilaiset intressit sähköisen hallinnon kehittämistä kohtaan voivat olla esimerkiksi taloudellisia, poliittisia tai yhteiskunnallisia (Rowley 2011: 53–54).

Tiiviissä yhteistyössä ja kaikkien tarpeet tyydyttämään pyrkivässä päätöksenteossa voidaan toisinaan tehdä myös karhunpalveluksia toiminnan kehittämiseksi, mikäli ryhmien välinen yhteisymmärrys on liiankin hyvä ja päätöksenteossa haudaudutaan jo saavutettujen onnistumisten tunteeseen. Tällaisessa ympäristössä toiminnassa havaittuja epäkohtia ei välttämättä uskalleta tuoda esille koheesion säilyttämiseksi, vaikka se olisi organisaation toiminnan kehittämisen kannalta olennaista. Jatkuva kriittinen arviointi ja sopiva jännittyneisyys ryhmien välillä ovat hedelmällinen kasvualusta kehittämiseksi ja takaavat sen jatkuvuuden. (Tan et al. 2005: 35.)

Sähköisten kommunikointialustojen, kuten Internetin kehittyminen tarjoaa jo itsessään paitsi mahdollisuuksia uusien palvelumuotojen kehittämiseen, myös aiempaa tiiviimpään yhteydenpitoon eri sidosryhmien kanssa. Uudenlaisten yhteydenpitovälineiden- ja muotojen kehittäminen kuitenkin edellyttää hallinnolta avarakatseisuutta yhteistyön ja sidosryhmien ehdotusten huomioinnin suhteen. (Clark et al. 2013: 689.) Sähköistä hallintoa kehitettäessä sidosryhmäyhteistyötä voidaan tukea mahdollistamalla aiempaa laajempi tiedon jakaminen ja pääsy hallinnon sähköisiin järjestelmiin. Tämä kuitenkin edellyttää perustavanlaatuisia muutoksia julkisten organisaatioiden rakenteisiin ja toimintatapoihin, toiminnan muutoksen systemaattista edistämistä, sekä ennen kaikkea tiivistä yhteistyötä kaikkien sidosryhmien kanssa. (Tan et al. 2005: 34–35.)

Aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä ja sidosryhmille tärkeiden intressien huomioinnilla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös siihen, kuinka sähköiset palvelut omaksutaan käyttöön. Onnistuneella yhteistyöllä voidaan kannustaa sidosryhmiä itseohjautuvuuteen. Näin pidemmällä aikajänteellä ei välttämättä tarvita lainkaan kontrolloivaa palveluihin osallistamista ja niiden käytön ohjausta, vaan aktiivisella yhteistyöllä ja osallistavalla työskentelyotteella palveluiden käyttäjäryhmät omaksuvat palvelut käyttöönsä itseohjautuvasti. (Tan et al. 2005: 47.)

Sidosryhmien huomioonottaminen ja heidän toiveidensa ja asiantuntijuutensa kuuleminen on tärkeä osa sähköisen hallinnon kehittämistä, mutta kehittämistyössä tulee muistaa tasapainoisesti huomioida myös hallinnon tavoitteet (Tan et al. 2005: 45). Näin varmistetaan kaikkia palvelevat hallinnon rakenteet.

3.5 Digitaalisen muutoksen johtaminen hallinnossa

Digitalisaation tuoma muutos edellyttää organisaatioissa uudenlaista ajattelutapaa, jossa asiakas on kaiken toiminnan keskiössä, kaikki toiminta on läpinäkyvää ja organisaatio työskentelee ja on halukas kehittymään ketterästi. Tämä ajatusmaailma vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden perustehtävien toteuttamiseen, sidosryhmiin suhtautumiseen sekä tapaan lanseerata uusia palveluita. (Eggers & Bellman 2015: 16–17; OECD 2016: 16.) Aiemmin hallinnossa on keskitytty ensisijaisesti julkisen toiminnan tehokkuuden ja tavoitteidenmukaisuuden varmistamiseen (Clark et al. 2013: 687). Sähköisen hallinnon aikakaudella kumppanit ja asiakkaat odotuksineen ja toiveineen ovat toiminnan keskiössä, mikä vaikuttaa perustavanlaatuisesti julkisen palvelusektorin tapaan tehdä päätöksiä ja toteuttaa palveluita (OECD 2016:16). Ajattelutavan muutoksella on siis kokonaisvaltainen vaikutus julkiseen toimintaan.

Jotta aito muutos toiminnassa on mahdollinen, on digitaalisuus saatava sisäänrakennettua kaikkeen julkiseen toimintaan. Digitalisaation haasteet eivät niinkään liity siihen, onko uudenlaisen teknologian käyttöönotto mahdollista, vaan enemmänkin siihen miten laajasti sen mahdollisuudet otetaan julkisella sektorilla käyttöön. (OECD 2016: 7, 16.) Vaikka toiminnan digitalisoituminen ja erilaisten digitaalisten välineiden ja järjestelmien käyttöönotto on jo itsessään suuri ponnistus ja muutos organisaatioille, ne myös osaltaan mahdollistavat toimintakulttuurin ja -tapojen muutoksen (Nograšek & Vintar 2014: 109).

Digitalisaatiota jalkautettaessa selkeä digistrategia ja muutosta tukeva kulttuuri ja johtamistapa ovat tärkeitä työkaluja muutoksen toteuttamisessa. Strategian avulla voidaan määrittää tavoitteet digitaalisuuden lisäämiselle, ja aikomukset joilla näihin tavoitteisiin päästään. Myös organisaation voimavarojen ja resurssien takaaminen on tärkeää, jotta muutoksen todelliset vaikutukset saadaan vietyä käytäntöön. (Eggers & Bellman 2015: 4–5.) Muutokselle suotuisella kulttuurilla voidaan kannustaa työyhteisöä innovointiin, yhteisölliseen työskentely-ympäristöön sekä säilyttää positiivinen asenne riskinottoon (Eggers & Bellman 2015: 9).

Johtajalla on tärkeä rooli organisaation kulttuurin kehittämisessä muutoksen hetkellä, ja innovoinnin ja yhteistoiminnan mahdollisuuksien lisäämisessä. (Eggers & Bellman 2015: 9.) Organisaation aiemmassa kulttuurissa saattaa olla sellaisia normeja, jotka vaikuttavat negatiivisesti muutoksen korostamien periaatteiden, esimerkiksi asiakaskeskeisyyden ja läpinäkyvien toimintatapojen juurruttamiseen osaksi julkisorganisaation toimintaa. Tämä edellyttää johtajilta jäykkää keskittymistä muutosjohtamiseen ja henkilöstön osaamisen systemaattista kehittämistä. Henkilöstölle tulee myös antaa tilaa ja olla joustava heidän työskennellessään. (Eggers & Bellman 2015: 9, 16–17.)

Digitaalista muutosta johdettaessa ja uusien toimintatapojen käyttöönotossa johtajilta edellytetään uudenlaisia projektijohtamisen taitoja. Projektien johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä tarvitaan ketteryyttä ja parempaa reagointinopeutta, jotta ongelmakohtiin pystytään jatkuvan seurannan pohjalta puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa. Kehittäminen on myös aiempaa lyhyempisyklisempää, jolloin pysytään paremmin jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön tahdissa. (Mergel 2016: 516.) Datan kerääminen ja systemaattinen hyödyntäminen on olennainen lähtökohta toiminnan kehittämiseksi ja seuraamiselle, ja sen pohjalta käydään aiempaa avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa keskustelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (OECD 2016: 7, 33).

Ketteryyden kasvattamisen lisäksi digitaalisen muutoksen tapahtumista organisaatiossa voi edesauttaa vaikuttamalla toiminnan alkuvaiheisiin. Rekrytointi ja hankinta ovat hyviä esimerkkejä sellaisista taustaprosesseista, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen, miten ja millä välineillä palvelut myöhemmin muotoutuvat. Skaalautumisetujen vuoksi julkisella sektorilla on perinteisesti suosittu hyvin pitkiä hankintasopimuksia, mutta digitaalisen muutoksen aikakaudelle ominaisen jatkuvan muutoksen aikana pitkiä ajanjaksoiksi sitovat sopimukset sisältävät riskinsä. Ne eivät myöskään välttämättä takaa julkisten varojen tehokasta käyttöä. Näin ollen myös hankintaprosessia on tärkeää ketteryyden hengessä kehittää läpinäkyvämmäksi sekä joustavammaksi. Nämä toimenpiteet tukevat digitaalisuuden periaatteiden toteuttamista palveluissa. (Eggers & Bellman 2015: 26–27.)

Kun julkisen sektorin organisaatioissa lähdetään työstämään digitalisaation työvälineitä osaksi jokapäiväistä tekemistä, suurimmaksi haasteeksi nousee monesti riittämätön

rahoitus sekä loputtomien kehittämistarpeiden priorisoimisen vaikeus. Kun palveluorganisaatioilla saattaa olla haasteita toteuttaa jo nykyisetkin palvelut budjetin puitteissa, yksinään niillä ei välttämättä ole mahdollisuutta lähteä investoimaan digitaalisen muutoksen edistämiseen, vaikka sen avulla olisikin pitkällä jännteellä mahdollista saada kustannussäästöjä. Muutosvaiheessa haasteena on myös se, että resurssien pitäisi riittää muutoksen tehokkaaseen edistämiseen niin ettei organisaation perustehtävän toteuttaminen kärsi. (Eggers & Bellman 2015: 12.)

3.6 Sähköisten palveluiden arviointi ja kehittäminen

Sähköisen hallinnon pitkäjänteisen menestyksen kannalta on tärkeää seurata sen toimintaa ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä tehtyjen arviointien pohjalta. Arvioinnin pohjalta voidaan todeta sähköisen hallinnon kehittymisen nykytaso, tavoitetut ja mahdollisesti tavoittamatta jääneet tavoitteet, sekä vahvuudet ja heikkoudet. Kerätyn tiedon pohjalta organisaatio päättää kehityksen uusista suuntaviivoista. (Kunstelj & Vintar 2004: 131.)

Peters, Janssen ja Engers (2004: 2), huomauttavat sähköisen hallinnon olevan käsitteenä niin laaja ja monimuotoinen, että on vaikeaa määrittää tarkkoja mittareita esimerkiksi tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseksi. Tästä syystä parhaiden käytäntöjen etsiminen niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla esimerkiksi vertailujen ja benchmarkingin kautta voi olla toimivampi keino tunnistaa toiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset, sekä tarkastella julkisten varojen tehokasta käyttöä (Peters et al. 2004: 2; Kunstelj & Vintar 2004: 131). Myös organisaatioiden sisäisen arviointi- ja mittaamiskulttuurin avulla voidaan tehokkaasti kiinnittää huomiota kehittämistarpeisiin koko sähköisen hallinnon prosessissa, ja kehittää prosessia edelleen (Gupta & Jana 2003: 365–366).

Sähköisten julkisten palveluiden pyrkimyksenä on tuottaa tehokkaampia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia ja vaikuttavampia palveluita. Mikäli palveluiden rakenteita ei kuitenkaan onnistuta luomaan asiakastyytyväisyyden kasvua ja vaikuttavuutta tukeviksi, palveluiden sähköisyys saattaa johtaa vain aiempaa suurempiin sosioekonomisiin ongelmiin. (Van Gompel, Kesrhot, Steyaert, Waukers, Godagnone 2008: 13.) Palveluiden

kehityksen taustalle tarvitaan systemaattista tiedon keräämistä asiakkaista ja heidän kokemuksistaan sekä arvioistaan palveluiden suhteen, jotta kehitystyöllä voidaan mahdollistaa lisäarvon tuottaminen palveluilla (OECD 2016: 18).

Jotta voidaan kehittää aidosti asiakaskeskeisiä ja heidän tarpeisiinsa vastaavia palveluita, tulee tunnistaa palveluiden erilaisia käyttäjäprofileja. Nämä profiilit tarjoavat yksityiskohtaisempaa tietoa palveluiden käytöstä, asiakastyytyväisyydestä sekä palveluiden tuottamasta lisäarvosta käyttäjiensä elämään. Aiemmin palvelukonseptoinnin yhteydessä esiin noussut luottamus palveluihin on myös tärkeä seurannan aihe, sillä mikäli asiakkaat epäilevät esimerkiksi palvelun tietoturvaa, sähköisten palveluiden käyttöönotto ei tunnu välttämättä heille luontevalta. (Van Gompel et al. 2008: 8–9.) Asiakkaiden ja palveluiden työntekijöiden arvioiden pyytäminen ja niiden hyödyntäminen kehitystyössä myös edistävät palveluiden hyväksymistä ja omaksumista käyttöön (Anthopoulos, Siozos & Tsoukalas 2007: 354).

Erialaisten vertailujen avulla voidaan saada monipuolisesti tarjonnan kannalta olennaista tietoa esimerkiksi sähköisten palveluiden käyttövalmiuteen, saatavuuteen sekä kypsyyteen liittyen. Näiden teknisten ominaisuuksien lisäksi sähköisten palveluiden onnistuneisuuden arvioinnissa on kuitenkin tärkeää huomioida myös asiakkaiden vaatimusten täyttymisen ja palveluiden asiakaskeskeisyyden mittaaminen sekä arviointi. Tätä voidaan tutkia esimerkiksi mittaamalla käyttöönottomääriä, tyytyväisyyttä, vertaamalla arvioitujen ja toteutuneiden yksilöön kohdistuvien haasteiden ja etujen suhdetta, luottamusta sähköisen hallinnon palveluihin sekä poliittisdemokraattisilla ja taloudellisilla vaikutuksilla. Tämän mittaamiskulttuurin kasvattamiseen on tarttunut esimerkiksi Euroopan komissio toimintaohjelmissaan. (Van Gompel et al. 2008: 14–15.)

Palveluiden arvioimisessa ja mittaamisessa olennaista on arviointityön jatkuvuus, ja käyttäjien mielipiteiden kerääminen palvelun eri vaiheissa. Kun lähdetään luomaan kokonaan uutta palvelua tai prototyyppiä, työhön muistetaan osallistaa myös joukko palvelua käyttäviä henkilöitä, mutta palvelun jatkokehityksessä käyttäjien mielipiteiden kuuleminen helposti unohtuu. Käyttäjien jatkuva osallistuminen kehitystyöhön on hyödyllistä myös

palveluiden kustannussäästöjen kannalta, sillä potentiaalisten epäkohtien karsiminen jo varhaisessa vaiheessa tehostaa työn tekemistä. (van Velsen et al. 2009: 477.)

Van Gompel ym. (2008: 26–27) havaitsivat tutkimuksessaan Euroopan Unionin jäsenvaltioiden sähköisten palveluiden arvioinnista, että yhtenä haasteena sähköisten palveluiden arvioinnissa ja onnistuneiden seurannassa on ilmennyt yhtenäisten, vertailukelpoisten normien puuttuminen. Toisaalta myöskään systemaattisia, samoja asioita tutkivia seurantoja ei ole juurikaan tehty, jolloin vertailukelpoista tietoa palveluiden kehittämisen taustalle ei ole saatu. Asiakastytyväisyyttä koskevissa tutkimuksissa ei puolestaan kerrottu kovin avoimesti kaikesta tutkimusaineistosta, jolloin parhaiden käytäntöjen omaksuminen muille esimerkiksi benchmarkingin kautta on haastavaa. Läpinäkyvyyden puuttumisen todettiin koskevan myös yksityisen sektorin palveluista tehtyjä asiakastytyväisyysmittauksia. Tutkimuksessa tunnistettiinkin selkeä tarve yhtenäisten käytäntöjen ja mittausten luomiselle sähköisissä palveluissa. (Van Gompel ym. 2008: 26–27.)

Sähköisen hallinnon ja sen palveluiden arvioinnissa keskitytään valitettavan usein vain sähköisesti tarjolla olevien palveluiden arviointiin, kun arvioitava kokonaisuus olisi todellisuudessa paljon laajempi käsittäen esimerkiksi modernin teknologian käytön kaikessa hallinnollisessa toiminnassa, päätöksenteossa, ja sen prosesseissa. Liian suppea näkökulma tehdyissä tutkimuksissa, arvioinneissa ja vertailuissa on puolestaan johtanut siihen, ettei niistä ole saatu irti kaikkea mahdollista potentiaalia toiminnan kehittämiseen ja uusiin ratkaisuihin. Arvioitavan kokonaisuuden riittävän laajuuden varmistamalla voitaisiin tuottaa lisäarvoa paitsi palveluiden asiakkaille, myös yksityiselle sektorille sekä hallinnolle itselleen. (Kunstelj & Vintar 2004: 132.)

Taulukko 1: Sähköisen hallinnon kehittäminen palvelumuotoilun kontekstissa

Sähköisen hallinnon kehittäminen palvelumuotoilun kontekstissa	
Asiakasymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> • Pohja kaikelle kehittämiselle digitaalisessa muutoksessa • Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus • Kokonaisvaltainen vaikutus organisaation kaikkeen toimintaan
Palvelukonseptointi	<ul style="list-style-type: none"> • Huolella valitut palvelukanavat • Tarpeiden ja odotusten yhteensovittaminen • Palvelun käytettävyys ja tavoitettavuus
Ihmisten johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön ja johtajan osaamisen ajantasaisuus • Suotuisan kulttuurin tukeminen • Osallistaminen kehitystyöhön
Verkostot	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmien ja niiden intressien tunnistaminen ja vaikutuksen arviointi • Ominaista erilaiset ja osin päällekkäisetkin roolit • Pitkäjänteisen kehittämisen varmistaminen yhteistyön keinoin • Monimuotoisen asiantuntijuuden yhdistäminen
Muutoksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan digitaalisuuden kokonaisvaltainen kehittäminen • Toiminnan ketteryyden kasvattaminen • Organisaatiokulttuurin johtaminen
Arviointi ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvuus • Käyttäjien osallistaminen koko prosessin ajan • Vertailujen kautta parhaiden käytäntöjen löytäminen

4. TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen empiriaosuutta varten kerättyä aineistoa tarkastellaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat todellisen elämän kuvaaminen ja sitä heijastavat moninaiset näkemykset, ja tutkittavaa kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161; Puusa & Juuti 2011: 47). Laadullisessa tutkimuksessa harvoin pystytään tai on järkevää kerätä niin valtavaa aineistoa, että sen avulla pystyttäisiin osoittamaan yksilöiden välisiä tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia (Alasuutari 2011: 38–39). Tämän sijaan laadullisen lähestymistavan avulla keskitytään tarkastelemaan yksittäistapauksia ja korostamaan juuri kyseessä olevaan tutkimukseen osallistuneiden näkökulmia sekä kokemuksia ja heidän muodostamia merkityssuhteita (Puusa & Juuti 2011: 47–48).

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että pyritään tuottamaan uutta tietoa jo olemassa olevan lisäksi ja paljastamaan odottamattomia seikkoja tarkastelemalla kerättyä aineistoa yksityiskohtaisesti ja erilaisista näkökulmista. Näin ollen lähtökohtana ei niinkään ole olemassa olevan teorian tai hypoteesien testaaminen ja todeksi osoittaminen, vaan ennemminkin löytää ja tuoda esiin tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161, 164.) Kun tutkimuksessa ei lähdetä testaamaan ennalta-asetettua hypoteesia, tilaa jää aineistolle ja siitä keskeisesti erottuvien seikkojen esiintuonnille (Puusa & Juuti 2011: 49).

4.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä sen todettiin mahdollistavan parhaiten monimuotoisen tiedon saamisen suhteellisen vähän tutkitusta aiheesta. Haastattelun avulla voidaan saada aiheesta myös syvempää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35.) Aineistoa kerätessä haastattelu tarjoaa mahdollisuuden yksilön ja hänen näkemyksensä tarkempaan tarkasteluun tutkimustilanteessa, ja haastateltava voi vapaasti

tuoda esiin itseään koskevia asioita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014: 106). Haastattelun etuna on myös sen mahdollistama joustavuus, joka sallii esimerkiksi kysymysten täsmentämisen, väärinkäsitysten oikaisemisen sekä käytettyjen ilmaistujen sanamuodon selventämisen (Hirsjärvi & Hurme 2008: 36; Tuomi & Sarajärvi 2018: 85). Tässä tutkimuksessa esimerkiksi osa kysymyksissä esiintyneistä termeistä oli haastateltaville entuudestaan vieraita, jolloin niiden merkitystä selvennettiin vielä haastattelutilanteessa.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sisältää erilaisia vaihtoehtoja aineiston keräämisessä, joista haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Menetelmä mahdollisti syvällisemmän tiedon saamisen laajasta ja aiemmin suhteellisen vähäntutkitusta tutkimusaiheesta. Puolistrukturoidussa haastattelussa jotakin on jo määritelty valmiiksi, mutta menetelmä antaa tilaa esimerkiksi kysymysjärjestyksen tai kysymysten sanamuotojen vapaalle muotoilulle (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47). Teemahaastattelu määrittää haastattelulle tietyn rungon, ja haastattelun etenemistä ohjaavat kaikille haastateltaville yhteiset haastatteluteemat (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Tarvittaessa haastattelija voi myös tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastattelutilanteessa haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018: 87–88).

Kuten teemahaastatteluissa yleisesti, myös tässä tutkimuksessa haastatteluteemojen pohjana toimii teoreettisesta viitekehyksestä kohoavat, aihepiiristä jo tunnistetut keskeiset teemat (Tuomi & Sarajärvi 2018: 87–88). Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset sekä niiden syntyminen vuorovaikutuksessa. Haastatteluista pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48; Tuomi & Sarajärvi 2018: 88.)

4.3. Haastatteluiden suorittaminen

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusta koostuu neljäntoista eri näkökulmista eHOKS-palvelun kehittämiseen osallistuneen asiantuntijan haastatteluista. Kuusi haastateltua on palvelun kehitystyössä mukana viranomaisroolinsa puolesta Opetushallituksesta tai Opetus- ja kulttuuriministeriöstä, ja kuusi haastateltavaa on osallistunut kehitystyöhön

koulutuksenjärjestäjän näkökulmasta. Kaksi muuta haastateltavaa edustivat erilaisia muita kehitystyössä mukana olevia sidosryhmiä. Kahdeksan tutkimukseen haastatelluista kuuluu myös palvelun kehityksen hankeryhmään, joka ohjausryhmän tavoin huolehtii kehitystyön eteenpäin viennistä ja linjaratkaisuista. Tutkimukseen haastatellut ja heidän henkilöisyytensä ovat tämän työn ohjaajan tiedossa.

Haastatteluista kahdeksan suoritettiin kasvotusten ja kuusi puhelimitse. Haastateltavat sijaitsivat ympäri Suomea, ja puhelinhaastattelu oli paitsi maantieteellisten haasteiden, myös tutkimuksen aikatauluun liittyvien seikkojen vuoksi toimiva vaihtoehto kasvotusten tehtävälle haastattelulle. Mahdollisuus puhelimitse tehtävään haastatteluun mahdollisti monipuolisemman vastaajajoukon erilaisista asiantuntijaryhmistä. Materiaalia saatiinkin sekä kasvotusten että puhelimitse tehdyistä haastatteluista runsaasti. Ennen haastattelun sopimista kaikille haastatteluun pyydetyille lähetettiin tutkimusta taustoittava saatekirje ja haastattelurunko, ja tämän jälkeen heidän kanssaan sovittiin vielä erikseen puhelimitse haastattelun ajankohdasta. Tällöin haastatteluun pyydetyillä oli myös mahdollisuus esittää tutkimusta koskevia kysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 64) mukaan edellä mainitut seikat tukevat luotettavan informaation saamista myös puhelimitse haastateltaessa.

Tutkimusjoukon valintaan apua saatiin Opetushallituksen edustajana palvelun kehitystyössä keskeisesti mukana toimineelta henkilöltä. Haastattelukutsut esitettiin sähköpostitse tai puhelimitse kaikkiaan 17 erilaiselle kehitystyössä mukana olleelle asiantuntijalle. Haastattelukutsun yhteydessä esiteltiin haastattelun teemat ja myös haastattelukysymykset toimitettiin etukäteen tutustuttaviksi.

Haastateltaviksi tavoitelluista henkilöistä 14 haastateltavaksi lupautuneen kanssa haastattelut suoritettiin helmi- ja maaliskuussa 2018. Kaksi haastattelupyynnön saaneista koki osallistuneensa kehitystyöhön niin vähän, ettei pystyisi vastaamaan annettuihin haastattelukysymyksiin. Yhtä kehitystyössä mukana ollutta asiantuntijaa ei toistuvista yrityksistä huolimatta tavoitettu.

Saatekirje ja haastattelurunko ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 2 ja Liite 3). Haastattelukysymysten syvällisemmän pohdinnan mahdollistamiseksi haastattelurunko ja -kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen. Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet ainakin suurimpaan osaan kysymyksiin etukäteen, ja osa oli myös merkinnyt kysymysteemoihin liittyviä asioita muistiin varsinaista haastattelutilannetta varten. Haastattelujen kesto vaihteli 21 minuutin ja 58 minuutin välillä. Haastattelun keston vaikutti paitsi haastateltavien valmistautuminen haastattelutilanteeseen etukäteen, myös heidän roolinsa kehityksessä ja kehitystyössä mukanaolon tiiviys. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litemoitiin sanatarkasti myöhempää analysointia varten.

Haastattelu jakaantui kuuteen teemaan, jotka olivat:

- Asiakasymmärrys
- Palvelukonseptointi
- Ihmisten johtaminen
- Verkostojen johtaminen
- Muutoksen johtaminen
- Arviointi ja kehittäminen

Jokaiseen teemaan kysymyksiä sisältyi kahdesta kolmeen kappaletta, ja kaikkiaan kysymyksiä oli haastattelussa 16 kappaletta. Lisäksi taustatietoina haastateltavilta kysyttiin heidän yhteydestään eHOKS-palvelun kehittämiseen. Kaikki haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava sai pohtia vastausta oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta.

4.4. Aineiston analysointi

Tutkimusta varten kerättyä empiiristä aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin menetelmän avulla. Sisällönanalyysi on laajasti laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytössä oleva analysointimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103). Sisällönanalyysin avulla voidaan etsiä aineistosta merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia, jotka ovat esitettävissä sanallisina tulkintoina (Vilka 2005: 139–140). Menetelmä mahdollistaa kerätyn aineiston systemaattisen ja objektiivisen tarkastelun, ja sen avulla pyritään

tuottamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa esitetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Varsinaisen analysointivaiheen jälkeen olennainen osa tutkimuksen loppuunsaattamista on johtopäätökset, joiden tekoa varten aineiston järjestäminen sisällönanalyysin menetelmin tähtää. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 117.)

Ennen analysoinnin aloittamista laadullisessa tutkimuksessa tulee päättää, mitkä kerätyssä aineistossa esiintyvät asiat ovat juuri kyseessä olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja vastaavat määritettyä tutkimusongelmaa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerättäessä saattaa käydä ilmi sellaisia kiinnostavia seikkoja, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Johdonmukaisuuden vuoksi kaikkea ei voi kuitenkaan käsitellä samassa tutkimuksessa, vaan on keskityttävä tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin, ja kerrottava siitä kaikki, mikä aineiston avulla on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104.) Tätä tutkimusta varten kerätystä aineistosta nousee mielenkiintoisia tutkimusnäkökulmia esimerkiksi ammatinvalintaa tukevien sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyen, mutta asiat oli rajattava kyseessä olevasta tutkimuksesta pois, sillä ne eivät varsinaisesti liity määriteltyyn tutkimusongelmaan. Jatkotutkimusmahdollisuuksia esitellään tutkielman viimeisessä luvussa.

Laadullisen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää joko induktiivista, yksittäisestä yleiseen analysoivaa tai deduktiivista, yleisestä yksittäiseen keskittyvää päättelylogiikkaa. Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu teorialähtöisellä analyysillä, jonka päättelyn logiikka yhdistetään yleensä deduktiiviseen päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 109–110.) Analyysimalli tukeutuu johonkin jo olemassa olevaan teoriaan ja sen käsitteistöön, jotka ohjaavat aineiston analyysiä (Vilka 2005: 140–141; Tuomi & Sarajärvi 2018: 109–110). Kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa, teoriaosassa on hahmotettu valmiiksi tutkimuksen teemat, joihin suhteutettuna kerätty aineisto analysoidaan (Tuomi & Sarajärvi 2018: 111). Teorialähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on uudistaa olemassa olevaa teoriaa tai mallia tutkittavasta asiasta tutkittavien antamia merkityksiä analysoimalla (Vilka 2005: 141).

Analyysin aluksi kaikki haastattelumateriaali käytiin läpi, ja jaettiin kysymysteemoittain pienempiin osiin tarkempaa tarkastelua sekä isompien kokonaisuuksien hahmottamista

varten. Teemakohtaisen tarkastelun kautta aineistosta erottui keskeisempiä kokonaisuuksia, jotka useat haastateltavat nostivat esiin, ja aiheita joissa näkökulmat erosivat selvästikin. Samalla havaittiin, että kaikki teoreettisessa viitekehyksessä merkittävässä roolissa esiintyneet seikat eivät tulleet varsinaisessa tutkimusaineistossa välttämättä ilmi lainkaan. Tämän seikan taustoja arvioidaan tutkimuksen tulosten käsittelyssä.

4.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliaaabelius, eli mittaustulosten toistettavuus, ja validius, eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä asiaa, jota tarkoitus oli, ovat perinteisiä tutkimuksen luotettavuuden määrittelyyn käsitettyjä mittareita (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009: 231). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä mittarit ovat kuitenkin saaneet hieman perinteisestä kvantitatiivisen tutkimuksen näkemyksestä eroavia tulkintoja, ja niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen on myös kritisoitu (Hirsjärvi ym. 2009: 232; Tuomi & Sarajärvi 2018: 160–161). Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen tutkimuksen toistettavuuden kannalta on myös haastavaa, koska tutkimuksen toistaminen täysin samanlaisena ei ole mahdollista jokaisen kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kokonaisuutena ainutkertainen (Vilka 2015: 197).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikki tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan on kyettävä tutkimustekstissään luonnehtimaan ja perustelemaan tekemiään valintoja ja ratkaisuja sekä sitä, miten niihin on päädytty. Tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tulee puolestaan arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Vilka 2015: 196–197.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelijan arvolähtökohdat ja oma tietämys tutkimusaiheesta ohjaavat ymmärrystä tutkimuksen kohteesta, jolloin objektiivisuutta ei perinteisessä mielessä voida saavuttaa. Tutkimuksen pyrkimyksenä onkin ennemminkin löytää ja tuoda esiin tosiasioita, kuin osoittaa olemassa olevia väittämiä todeksi. (Hirsjärvi ym. 2009: 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee osata erottaa havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuus liittyy tutkimuksessa siihen, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia, esimerkiksi haastateltavia aidosti, vai tulkitseeko hän saamansa

tiedon oman viitekehysesä läpi. Tällainen viitekehys voi olla esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, poliittinen suuntaus tai virka-asema. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 160.) Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma tietämys ja maailmankatsomus vaikuttavat tutkimukseen välttämättä jollakin tavalla (Hirsjärvi ym. 2009: 161). Puolueettomuusnäkökulma tulisi kuitenkin tästä huolimatta muistaa huomioida tutkimuksen luottavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018: 160).

Tämän tutkimuksen teoriaosan luotettavuus on pyritty takaamaan valitsemalla luotettavia, ajantasaisia lähteitä mahdollisimman monipuolisesti sekä painetusta kirjallisuudesta että tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Lähteiksi on pyritty valitsemaan sekä kotimaisten alan asiantuntijoiden että kansainvälisten osaajien tutkimuksia ja tieteellistä kirjallisuutta. Tieteellisissä artikkeleissa on pyritty hyödyntämään vertaisarvioituja artikkeleita sekä laajoja kansainvälisiä tutkimuksia tiedon luotettavuuden takaamiseksi. Tutkimushaastatteluiden runko rakennettiin tutkimuksen teoriaosassa esitettyjen alan kirjallisuudesta merkittäviksi havaittujen johtamisen osa-alueiden pohjalta.

Havaintojen objektiivisuuden ja puolueettomuuden varmistamiseksi tutkimushaastattelussa taltioitiin tarkasti kaikki materiaali, jonka haastateltavat kertoivat. Ennen varsinaista analysointivaihetta oli haastavaa sanoa mikä on tutkimuksen kannalta enemmän tai vähemmän olennaista, joten kaikkea materiaalia on käsitelty kokonaisuuden kannalta tärkeänä. Kun tutkimushaastatteluja oli tehty useampi, niiden sisältö alkoi täsmentyä ja haastattelijan oma ymmärrys tutkittavasta aihepiiristä lisääntyä. Tämä osaltaan ohjasi haastattelutilanteita ja mahdollisti tarvittaessa esimerkiksi täsmällisempien esimerkkien antamisen haastateltavan empiessä kysymysten merkityksiä.

Kaikki haastateltavilta tuleva tieto otettiin kuitenkin edelleen vastaan ja hyväksyttiin sellaisenaan, ja kaikki vastaukset myös huomioitiin tutkimuksen empiriaosuutta koostettaessa. Kaikissa haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, joskin teemahaastattelu mahdollisti tarvittaessa kysymysjärjestyksen vaihtamisen ja kysymysten vapaamman muotoilun. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 185) mukaan tukee aineiston luotettavuutta.

Myös eettiset näkökohdat on pyritty huomioimaan tutkimuksessa. Haastatteluihin osallistuneet ovat olleet eHOKS-palvelun kehitystyössä mukana hyvin erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista, ja kehitysprosessi koettiin hyvin eri tavoin. Tutkimuksen luotettavuuden ja vastausten syvällisempien merkitysten kannalta tämä nosti pintaan erityisesti vastausten luottamuksellisuuden ja anonyymiteetin tärkeyden. Empiriaosuudessa esiintyvien suorien lainausten kieli on neutralisoitu murreilmaisujen ja maneerien osalta, jotta vastaajia ei voida myöskään käytettyjen sanamuotojen pohjalta tunnistaa.

Tutkimushaastatteluiden aikaan palvelun kehitystyö oli vielä suhteellisen alussa, joka vaikutti siihen, ettei joistakin esitettyjen kysymysten sisällöstä ollut vielä tarkkaan keskusteltu. Näissä tapauksissa vastaajat keskittyivät arvioimaan tulevaa. Tämä on tuotu esiin tutkimustuloksissa kyseisten teemojen kohdalla. Myös osa palvelun konseptiin ja konseptointiin liittyvistä asioista olivat vielä avoimia, joten kaikkea toivottua tietoa tutkimukseen liittyen ei vielä tässä vaiheessa saatu. Kehitystyö ja ensimmäisten palveluratkaisujen pilotointi saattavat vielä merkittävästi vaikuttaa siihen miten lopullinen palvelu muotoutuu, joten tutkimushetkellä oletetut asiat eivät välttämättä näyttäyty sellaisenaan lopullisessa palvelussa.

5. TARKASTELUSSA AMMATILLISEN KOULUTUKSEN eHOKS-VERKOPALVELU

Tässä luvussa analysoidaan teemahaastatteluista aineistoanalyysin perusteella esiin nousseita keskeisimpiä tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on jaettu haastattelurungon mukaisesti eri teemoihin. Teemoina ovat asiakasymmärrys, palvelukonseptointi, henkilöstön ja organisaation toimintatapojen johtaminen, sidosryhmien ja verkostojen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä kehitystyön arviointi ja kehittäminen. Luvun aluksi taustoitetaan tutkimuksessa käsitellyn palvelun käyttötarkoitusta ja kehitystyötä. Tämän jälkeen esitellään tutkimushaastatteluista saatuja tuloksia kysymysteemoittain.

5.1. Taustatietoa palvelusta

eHOKS-palvelu on osa vuoden 2018 alusta voimaantulleen ammatillisen koulutuksen reformin henkilökohtaistamisen kokonaisuutta. Reformin myötä ammatillisessa koulutuksessa otettiin käyttöön kaikille opiskelijoille yhtenäinen henkilökohtaistamisprosessi, jossa pyritään yksilöllisten ja joustavien opinto- ja tutkintopolkujen rakentamiseen sekä opiskelijan ohjaukseen ja tukemiseen hänen henkilökohtaiset tarpeensa huomioiden. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Yksilöllisen opintopolun tueksi jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS). Suunnitelmassa selvitetään ja tunnustetaan opiskelijan aiemmin hankkima osaaminen ja suunnitellaan opiskelijan tarvitseman osaamisen pohjalta puuttuvan osaamisen hankkimisen edellyttämä koulutus. Suunnitelmassa määritellään myös se, miten puuttuva koulutus hankitaan eri oppimisympäristöissä. Tätä suunnittelutyötä tukee eHOKS-palvelu. Tutkimushaastatteluiden toteuttamishetkellä helmi- ja maaliskuussa 2018 tavoitteena oli kehittää palvelu, jossa opiskelija voi tehdä henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelmansa digitaalisessa muodossa ja päivittää sekä ylläpitää sitä palvelussa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Kansallisella tasolla toimivan eHOKS-palvelun tavoitteena on yhtenäistää henkilökohtaistamisprosessia ja sen toimintamallia sekä tukea opiskelijoita ja koulutuksenjärjestäjiä

osaamisen kehittämiseen liittyvien tietojen hallinnoinnissa ja henkilökohtaistamiseen liittyvän lainsäädännön toteuttamisessa (Opetushallitus 2018: 13). Palveluun kerätään opiskelijan yksilöllisestä opintopolusta valtakunnallisella tasolla merkityksellinen tieto, jotta esimerkiksi mahdollinen siirtyminen eri koulutuksenjärjestäjien välillä on sujuvaa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018).

Palvelun kehitystyön pohjana toimii vuoden 2017 aikana kehitetty henkilökohtaistamisen toimintamalli (Opetushallitus 2018: 5). Kehitystyön ohjauksesta vastaa Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama hankeryhmä, joka koostuu ministeriön ja Opetushallituksen edustajien lisäksi eri koulutuksenjärjestäjien edustajista (Opetushallitus 2017). Hankeryhmän toiminnan lisäksi kehitystyötä on tehty esimerkiksi eri näkökulmista palvelua käyttäville ryhmille järjestettyjen työpajojen ja niiden kautta saadun materiaalin avulla. Kehitystyössä on ollut mukana myös palvelumuotoilija.

Kehitystyötä tehdään koko vuosi 2018 edellisenä vuonna rakennettujen suunnitelmien pohjalta. Hankeryhmän toimikausi päättyy vuoden 2018 lopussa ja valmiin palvelun tulisi olla käytössä 1.1.2019 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018: 2).

Empiirisen aineiston keräyshetkellä helmi- ja maaliskuussa 2018 palvelun kehitystyö oli etenemässä IT-arkkitehtuurin kilpailutusvaiheeseen ja palvelussa keskeisiksi tunnistettujen toimintojen pilotoitiversioiden rakentamiseen.

5.2. Tutkimustulokset

5.2.1. Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilua kehittämisen menetelmänä hyödynnettäessä kaiken kehittämisen pohjana toimii ymmärrys asiakkaiden toiveista ja tarpeista palvelua kohtaan. Näin ollen tutkimushaastattelut aloitettiin asiakasymmärryksen teemasta. Ensimmäisenä analysoidaan sitä, miten vastaajat pohtivat asiakkaiden näkökulman hyödyntämistä eHOKS-palvelun kehittämisessä.

eHOKS- palvelun keskiössä asiakkaana toimii opiskelija, mutta merkittävässä roolissa sitä hyödyntävät myös koulutuksenjärjestäjien edustajat, esimerkiksi opinto-ohjaajat ja opettajat, sekä työelämän edustajat. Osa vastaajista totesikin, että asiakkaan määrittely on osoittautunut haastavaksi kehitystyössä, sillä palvelua käyttää omasta näkökulmastaan hyvin erilaiset tahot. Mahdollisimman laaja-alaisen näkemyksen saamiseksi haastatte- luissa keskityttiin koko palvelua käyttävään asiakaskuntaan, eli opiskelijoiden lisäksi huomioitiin myös koulutuksenjärjestäjien, työelämän ja työvoimahallinnon osuus kehi- tystyössä.

Asiakasymmärryksen kartuttamisen menetelmät

Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden keräämistä varten eHOKSin kehitysvaiheessa on jär- jestetty kohdennettuja työpajoja erilaisille palvelua tulevaisuudessa käyttäville tahoille heidän palveluun kohdistuvien tarpeidensa selvittämiseksi. Lähes kaikki haastatellut oli- vat osallistuneet työpajoihin, ja kaikki mainitsivat työpajat merkittävimpänä keinona pal- velun käyttäjien tarpeiden ja toiveiden selvittämiseen. Työpajoista saadun materiaalin tuotoksena valmisteltiin henkilökohtaistamisen toimintamalli (Liite 1), joka toimii myös eHOKS-palvelun kehittämisen pohjana. Alla olevat sitaattit konkretisoivat kokemuksia työpajoista asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittämisessä.

”No kyl se näky niissä kaikissa tehtävissä et kun kerättiin sitä informaatiota ja tuo- tettiin sinne että miten tän pitäis toimia ja, ja niitä kohtia ja tietenkin myös se laki, että mitä tarpeita on, ja kyllähän ne niissä pajoissa hyvin otettiin esille ja sinänsä aina täydennettiin niitä kohtia ja käytiin niitä keskusteluja, et sillä saa, mun mie- lestä saatiin hyvin niitä eri näkökulmia sinne kyllä.” (H7)

”No kyllä se esitys mikä, se toimintamalli hässäkkä mikä on esillä niin kyllähän siellä näkyy työelämän näkökulma, opettajan näkökulma tai koulutustoimijoiden näkökulma, opiskelijoiden näkökulmat että kyllä se minun mielestä kaiveltiin sieltä esille ja tuota saatiin kyllä siihen noin niinkun yleisellä tasolla kuvattua, että tuota näkyy se kyllä ne tuota eri edustajien mietinnät.” (H12)

Työpajojen lisäksi Opetushallituksen toimesta oli esimerkiksi haastateltu työelämätoimi- joita, joille osallistuminen työpajoihin koettiin haastavaksi rajallisten aikaresurssien ja heidän perustehtävänsä toteuttamisen vuoksi. Eräs vastaajista toi esiin osana kehitystyötä järjestetyt webinaarit, joiden myötä asiakkaat ovat päässeet seuraamaan ja

kommentoimaan kehitystyötä. Muutamat vastaajat nostivat esiin myös palvelun suunniteltuja sisältöjen toimittamisen erilaisten asiakasryhmien kommentoitavaksi tai vierailut jonkin asiakasryhmän, esimerkiksi opiskelijoiden luo testaamaan ja keräämään palautetta sisällöistä. Alla olevissa sitaateissa on nostettu esiin kaksi erilaista asiakastarpeiden kartoittamisen menetelmää, joita kehitystyössä on hyödynnetty laajamittaisemman työpaja-toiminnan lisäksi.

” --mut sit rinnalla kulkee myös Opetushallituksella tämmönen, voisko sanoo verkosto, jossa on mukana opettajia ja palvelupäälliköitä ja työelämän edustajia ja opiskelijoitakin jolla he sitten, ikään kuin sillä verkostolla testauttavat näitä ideoita, ja tavallaan tää koko systeemi on rakennettu niin, tämä työsuunnitelma, että pitkin matkaa koko ajan siinä kehittämistyössä on sitten mukana nää asiakkaat ja nää eri asiakasryhmät.” (H12)

”--ens viikolla just mennään kahteen oppilaitokseen sitten tapaamaan opiskelijoita ja näyttään sitä ja kerään erityisesti kommentteja että miten se henkilökohtaistaminen on alkanu toimii ja miltäs tää näyttää onks tää semmonen mitä sä voisit käyttää ja kerätään niitä ajatuksia.” (H8)

Sisältöjen kommentointiin liittyen erityiseksi eduksi katsottiin, että asiakkaiden kommentoinnin perusteella palvelun sisältöjä on voitu rakentaa heille ymmärrettävämmiksi. Tämän koettiin tukevan erityisesti myöhemmin palvelun käyttämistä.

”No varmaan ainakin siis semmonen, että ainahan sitä sanotaan että kun me aina täällä vähän käytetään tätä omaa hallinnon kieltä niin pitää ainakin olla sitä selkokielisyyttä, eli puhutaan asioista oikeilla käsitteillä, tokihan meidän pitää taas varmistaa et sit puhutaan kuitenkin myös oikeita käsitteitä käyttäen --.” (H11)

Työpajojen lisäksi useammat vastaajat toivat esiin eHOKS-palvelun kehitystä ohjaavan opetushallintoviranomaisten ja koulutuksenjärjestäjien edustajista koostetun hankeryhmän ja sen jäsenten roolin asiakasnäkökulman tuomisessa kehitystyöhön. Erityisesti ryhmään kuuluvien koulutuksenjärjestäjien edustajien koettiin tuovan kehitystyöhön näkökulmaa oman kokemuksensa pohjalta sekä taustaorganisaatioidensa kanssa keskustelemalla siitä arkipäiväisestä työskentelystä, jonka käyttöön palvelu myöhemmin tulee. Alla oleva sitaatti kiteyttää usean vastaajan kokemuksen hankeryhmän merkittävästä roolista palvelun kehitystyössä.

”eHOKS-hankeryhmä, jossa on siis eri tahoja edustettuna, käytännössä kyllä ensisijaisesti koulutuksenjärjestäjää ja sitten opetushallintoa, mutta niin koulutuksenjärjestäjän kautta tietysti saatu eri näiden asiakasryhmien näkemyksiä niin tavallaan sitä hyödynnetään koko ajan sitä eHOKS-hankeryhmää ja sen osaamista--.”(H12)

Asiakasymmärryksen haasteet kehitystyössä

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden aiheuttamista haasteista kehitystyössä. Merkittäviä haasteita ja esimerkiksi ristiriitatilanteita erilaisten asiakasryhmien intressien välillä ei koettu syntyneen. Muutamit haastateltavat kuitenkin totesivat paitsi asiakasryhmien välillä, myös ryhmien sisällä olevan eroavaisuuksia, jotka asettavat erilaisia tarpeita palvelulle. Tämä onkin perinteisesti koettu haasteeksi julkisten palveluiden kehittämisessä, joissa asiakaskunta on hyvin moninainen (Iqbal 2016: 19). Toisaalta loputtomien tarpeiden vallitessa esiin nousi myös tarpeiden priorisoinnin tärkeys kehitystyössä, jotta palvelu saadaan rakennettua.

”Tunnistetaan ennen kaikkea ketä ne asiakkaat on ja missä prosessin vaiheessa ja sit se tietyllä tavalla et tosissaan otetaan ne huomioon kaikissa niissä eri vaiheissa. Et ei pelkästään niin, että lähdetään siitä, että otetaan joku yks keskiöön vaan lähdetään siitä, että ketä kaikkia tämä nyt kokonaisuudessaan palvelee ja sit niiden tarpeiden oikeestaan yhteensovittamista. Toiveet on hankala koska toiveet ei sinänsä pidä sisällään välttämättä sitä ymmärrystä siitä että mitä pitäis saada lopputulemaksi.” (H9)

”No kyllähän ne sitten ne toiveet ja tarpeet on sinne nostanu niitä haasteita siitä toiminnan sujuvuudesta, elikä et miten siitä saatais toimintaan, että se ois mahdollisimman sujuva, että se ois asiakkaille helppokäyttöinen, ja sieltä tulee valtavan paljon niitä haasteita, ja sitten haasteita myös tulee siitä että mitä kaikkea tällä eHOKSilla tavoitellaan, miten saadaan se niin että se palvelis mahdollisimman hyvin sitä opiskelijaa, hakijaa, et se palvelis koulutuksenjärjestäjiä, mut sit siellä on myös niitä rajapintoja näihin muihin järjestelmiin, ja sit se työelämän haaste --.” (H7)

”Kyllähän sen siellä työryhmissä huomaa, et tavallaan kun oli opinto-ohjaajia, sit oli koulutuksenjärjestäjiä, opiskelijoita, joka on hyvä juttu, mut se et toiset tarvii, tai kaipaa laajempaa sitä et siit tulee paljon laajempi, mut sit taas ite opiskelijana mietin et se olis helppo kun se olis semmonen yksinkertainen, ei mee mitenkään montaa tuntia aikaa vievä --.” (H1)

”Mä sanoisin että vähän liikaakin kuunnellaan välillä, ei pitäis kuunnella ihmisiä niin paljon, tai pitäis valita vähän ketä kuuntelee tai osata suodattaa sieltä vähän

sitä, että pelkästään se, että puhuu kovalla äänellä ja ponnekkaasti, ja taidokkain sanankääntein ei välttämättä tarkoita sitä, että näkee oikeesti sen ison kuvan, ja ymmärtää mikä on mahdollista ja se, että lukee johtaja tittelin perässä ei myöskään oo tae siitä, että ymmärtää sitten toteutukseen asti sen että mikä on hyvä ja mikä ei.” (H14)

Moninaisia tarpeita suuremmaksi haasteeksi toiset taas näkivät palvelun tulevan käyttäjäkunnan laajuuden, ja sen miten joukosta saadaan poimittua riittävän kattava otos kunkin käyttäjäryhmän toiveiden ja tarpeiden kartuttamiseksi. Aivan kenen tahansa ei nähty myöskään välttämättä olevan pätevä palvelua kehittämään, vaan kehitystyöhön osallistujalta edellytettiin tietynlaista tietotaitoa ja ymmärrystä, jotta hän voisi osaamisellaan edistää asiaa.

”--siis sinänsä ehkä se on enemmänkin että mitä kaikkia näkökulmia täs työssä pystyy ottaa huomioon, ja enemmänhän näis on mun mielestä yleensä asiakasymmärryksen selvittämistä että mistä sä saat sen edustuksellisen joukon, et jos ajatellaan että okei sulla on koko Suomen työelämä, niin ketäs sit voi edustaa sitä koko Suomen työelämää.” (H9)

”Noihin osallistuu erilainen joukko henkilöitä eri koulutuksenjärjestäjiltä, kaikilla ihmisillä ei välttämättä oo sitä kokonaiskuvaa ja ymmärrystä niistä järjestelmistä tosiasiasa, heillä voi olla vahva tuntemus siitä ohjaamisen arjesta tai opettamisen arjesta tai jostain mut heillä ei oo sit kuitenkaan ymmärrystä siitä, että mihin järjestelmä pystyisi -- ja sitten voi olla hyvinkin ponnekkaita mielipiteitä kuitenkin asiasta, miten pitäis tehdä.” (H14)

Kehitystyöhön tarvittavaan ymmärrykseen liittyen useat vastaajat esittivät huolensa siitä, miten kehitystyöhön osallistuneiden asiakasryhmien välinen ja sisäinen hyvin erilainen lähtötaso opintojen henkilökohtaistamisessa vaikuttaa yhtenäiseen ymmärrykseen uuden palvelun tarkoituksesta. Tämä vaikuttaa osaltaan myös palvelusta esitettyjen toiveiden ja tarpeiden realistisuuteen. Aiemmin opintojen henkilökohtaistamista on tehty aikuiskoulutuksen puolella, joten osa kehitystyöhön osallistuneista oli ollut aihepiirin kanssa tekemisissä jo kymmeniä vuosia. Toisille koulutustoimijoista asia taas on hyvin uutta. Eräs vastaajista nosti esiin realististen toiveiden ja tarpeiden esittämiseen liittyen myös sen haasteen, ettei kaikilla koulutuksenjärjestäjillä ole vielä täysin selkeää kuvaa siitä mitä heiltä odotetaan uuden lainsäädännön myötä.

”Se yks haaste mikä siinä on ollu tietyllä tavalla se, että meillä on ollu henkilökohtaistamisprosessi, joka on ollu hyvin vahvasti juurtuneena sinne aikuiskoulutusmaailmaan eli sehän on ollu semmonen mikä on ollu pitkään jo siellä käytössä, ja nyt henkilökohtaistaminen tuodaan kaikkeen ammatilliseen koulutukseen, ja sitten se, että ehkä se ymmärrys siitä, että vaikka se on ollu siellä syvälle juurtuneena niin tää on kuitenkin uus tilanne, ja oikeesti tässä on mahdollisuus kehittää sitä toimintaa myös, niin mieltis sitä omaa prosessia myös ja miten sitä omaa prosessia kehitetään.” (H3)

”--kun kaikki asiakasryhmät katsoo sitä osalle vielä hyvin abstraktia kuviota, niin se näkökulmat on niin moninaiset ja ehkä se konkreettinen ymmärrys siitä, että mistä tässä on kysymys niin mä en tiedä oikein että miten, kohtaako, mä aattelen tilannetta jossa henkilö joka ei ole koskaan tehny henkilökohtasia suunnitelmia ottaa kantaa siihen, että mitä tarpeita siinä on versus me jotka on 20 vuotta tehty henkilökohtaistamissuunnitelmia niinkun vielä aika tarkkoja niin --.” (H12)

Henkilökohtaistamisen ja eHOKS-palvelun perusteellisen ymmärryksen kannalta haastavana ryhmänä vastauksissa nousivat esiin erityisesti opiskelijat, joille asia on täysin uutta ja lainsäädäntöineen hyvin vierasta ja monimutkaista. Opiskelijoiden osallistumiseen liittyen yleisestikin ottaen useampi vastaaja pohti sitä, onko heitä tulevan palvelun ensisijaisena kohderyhmänä sittenkään osallistettu kehitystyöhön riittävästi. Yksi vastaajista myös totesi opiskelijoiden olevan hyvin laaja ja heterogeeninen ryhmä, ja aprikoi kuinka kattavasti kehitystyössä mukana olleet opiskelijat ovat koko asiakasryhmän näkemystä edustaneet.

”Yks haaste, -- on se oppijoiden, kun tavallaan, jos voi näin sanoo että he on ehkä kaikista eniten pihalla tästä asiasta. Kun tavallaan he ei välttämättä vielä nyt ees hahmota, että mitä tässä oikein nyt tehdään, ja siihen liittyen sitten että miten saa irti, tietoa ja semmosta asiaa siihen palvelun kehittämiseen, että se esimerkiksi tukis sitä oppijan osallisuutta tai et miten se oppija osaa kertoa näitä signaaleja niistä asioista ellei jotenkin ymmärrä sitä asiaa.” (H2)

”-- et kuka ymmärtää opiskelijan tarpeesta, onko niitä ihan oikeasti kartotettu tarpeeksi, meillä on hyvin erilainen tää opiskelijajoukko. Maahanmuuttajaopiskelijalla on ihan pikkusen erilaiset mahdollisuudet hyödyntää tommosia palveluita, kun jollain aikuisopiskelijalla, peruskoulun päättävä, niitäkin on toki monenlaisia on niitä ysin oppilaita ja sitten on niitä jotka on niukin naukin peruskoulun läpässy, niin tavallaan että mikä se kyky hyödyntää tommosia palveluita on niin se on eri ihmisillä hyvin erilainen.” (H14)

”--mut että yksittäisen opiskelijan ottaminen mukaan sitten tommoseen, opiskelijoita on kuitenkin aika paljon Suomessa, ja ketkä ne sitten oikeesti osallistuu, ne on ne ns. huiput jotka saat reissuun, joka on sit itseasiassa innokas ja reipas muutenkin

ja et onko se vastaus mitä niiltä saa, niin onko se sit just, minkä kohderyhmän vastauksia he antaa.” (H14)

Eri ryhmien mahdollisiin intressiristiriitoihin liittyen kehitystyössä koettiin oltavan vielä niin alussa, etteivät kaikki eroavat näkemykset ja niistä juontavat haasteet ole vielä tänäkään puolesta tulleet esiin. Toisaalta eräs vastaajista pohti myös sitä, onko ristiriitojen puuttuminen merkki siitä, etteivät kaikkien eri käyttäjäryhmien näkemykset ole todellisuudessa nousseet esiin.

”--toi on hyvä kysymys että onko ollu ristiriitoja niin se, että mun mielestä ei tähän mennessä mitään silleen valtavan isoja, mutta toisaalta se herättää sen kysymyksen että onko ne oppijat päässy ääneen tarpeeksi.” (H2)

Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden toteuttamisen kannalta haastavaksi koettiin myös se, että ammatillisten opintojen henkilökohtaistaminen kokonaisuudessaan ja eHOKS-palvelun sisältö on hyvin lainsäädäntölähtöistä. Palvelu on päätetty toteuttaa laissa määritettyjen minimisisältöjen pohjalta, ja näin ollen kaikkia asiakkaiden puolelta palveluun kohdistuvia tarpeita ei välttämättä pystytä toteuttamaan. Muutamat vastaajat olisivat minimisisällön lisäksi kaivanneet palveluun esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia urasuunnitteluun sekä eräs vastaaja toivoi mahdollisuutta opiskelijan uran seurantaan hänen valmistumisensa jälkeenkin. Alla olevissa sitaateissa on kuvattu vastaajien pohdintaa lainsäädännön rajojen ja palvelun käyttäjäryhmien tarpeiden suhteesta.

”Ei niinkään siis että ne asiakkaiden toiveet ois keskenään ristiriitaisia, mitä no ehkä vielä jonkun verran on ollu sit, mutta ehkä enemmän siitä näkökulmasta, että sehän on hyvin, aika tiukasti säännelty laissa tää koko eHOKS-prosessi, ja ehkä siinä ei oo lainsäätäjät osannu oikein siinä lakia säätäessä ihan hirveesti ottaa huomioon sitä asiakaslähtöisyyttä. -- ei olla niin kun ikään kun aidosti semmosessa tilanteessa, että mä voisin mennä kysymään asiakkaalta, että mitä sä haluat ja sit mä voin tarjota sille ihan just sitä mitä se haluaa vaan se pitää tavallaan kehystää niihin lain reunoihin.” (H5)

”--kun lähdetään ideoimaan mikä ois kiva niin tottakai siinä unohtuu sitten että mitäs se laki ja asetus sanokaan, etenkin tilanteissa jossa laki ja asetus on muuttuneet tai juuri muuttumassa tai itseasiassa vielä puuttuu siinä kohti, niin tottakai se, tää tilanne on ollu ajallisesti, tää on tosi haastavaa --.”(H14)

”Toisaalta on jostakin opetushallinnolta päin ja ehkä koulutuksen arvioinnista päin tullu sit toiveita, että tietyt tiedot jotka nyt ei oo siellä minimisisällössä niin ois

kuitenkin hyvä olla siinä sähköisessä palvelussa niin, että sitten sieltä saatais suoraan esimerkiksi tietoo keskeyttämisen tai eroamisen syistä yhtenevällä tavalla.” (H13)

Osan vastaajista mukaan oman haasteensa tarpeiden ja toiveiden kannalta on tuonut kehitysprosessin tiukka aikataulu, joka johti esimerkiksi siihen, että esimerkiksi toimintamallin kehittämisen aikaan kaikkia palvelua tulevaisuudessa käyttäviä osapuolia ei tavoitettu lainkaan, vaan heidän näkemyksensä ja tarpeensa on saatu kehitystyöhön mukaan vasta myöhemmin.

Asiakasymmärrys eHOKS-palvelun jatkokehittämisen tukena

Asiakasymmärryksen tematiikkaan liittyen vastaajilta kysyttiin viimeiseksi, millaisia mahdollisuuksia asiakasymmärrys tarjoaa palvelun jatkokehittämisen kannalta. Koska palvelun kehitys oli vielä hyvin alkuvaiheessa, kysymys oli suurimmalle osalle vastaajista selkeästi haastava. Muutamat vastaajat totesivat asiakasymmärryksen muotoutuvan pikku hiljaa palvelua käytettäessä, joten tässä vaiheessa ei vielä täsmälleen voitaisi sanoa, mitkä konkreettiset hyödyt tulevat olemaan. He kuitenkin korostivat asiakassuhteiden jatkuvan ylläpitämisen olevan tärkeässä roolissa myös jatkokehittämisen kannalta, ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen olevan hyödyksi niin palvelun asiakkaille, kun sen omistajille.

Eräs vastaajista kertoi toivovansa, että asiakasymmärryksen avulla voitaisiin jatkossa saada tukea kehittämiseen ja tietoa esimerkiksi käyttäjien ongelmallisiksi kokemista ominaisuuksista, mikä helpottaisi jatkokehittämistä. Toinen taas kertoi eHOKS-palvelun kehitysvaiheessa huomanneensa, että ammatillisen koulutuksen kentällä on toiveita myös enemmän urasuunnittelua ja ammatillisen kasvun kehittymistä tukevaan palveluun, joka henkilökohtaistamiseen liittyvin osin voisi liittyä myös eHOKSiin.

”No toivon mukaan se sit tuo eväitä siihen, että kun mietitään vaikka jotain jatkuvuus- ja ominaisuuksia sinne, että meillä on joku selkee näkemys siitä mitä se asiakas haluaa tai edes joku käsitys siitä, et minkä tyypisiä tarpeita, mitä ongelmia niil on et varmaan sillä tavalla.” (H5)

”--mut kyllä koko ajan itekin huomaa, että mitä kaikkea toiminnallisuuksia ja semmosia palveluominaisuuksia jotka joskus jopa ajattelee että okei oisko tää, tästä

jopa semmosen erillisen palvelun paikka, joku palikka jota voi käyttää sitten vielä HOKSin ohella, niin semmosia kyllä nousee ideoita ja ajatuksia koko ajan.” (H2)

”Sieltä välillä aina hyvin vahvasti nousee esille joitain asioita, jotka mun mielestä liittyy sellaseen oppimisen tukemiseen esimerkiksi tai johonkin ura- urasuunnittelun ja urakasvun, ammatillisen kasvun tukemiseen. Et joku tämmönen vahvuuksien löytäminen ja tukeminen niin eihän sitä eHOKSissa näin sanota, mutta jotenkin semmonen asia hyvin vahvasti nousee sen tyyppisten asioiden tukeminen ja mitä se merkitsee sit siinä loppupeleissä siinä henkilökohtaistamisessakin.” (H2)

Toisaalta yksi vastaajista muistutti, ettei varsinaisia päätöksiä eHOKSin jatkokehittämisestä ole vielä olemassa, vaan palvelu saattaa kehittyä osana laajempaa elinikäisen oppimisen palveluja tukevaa kokonaisuutta.

”--mut että mitään päätöksiä mistään jatkokehittämistoimista ei oikeestaan oo vielä olemassa paitsi sitten se, että liittyen tähän eHOKSiin tietysti ollaan, voisko sanoo tämmöstä elinikäisen oppimisen ekosysteemiä, jatkuvan oppimisen ekosysteemiä rakentamassa jossa digitaaliset palvelut tukee nykyistä paremmin jo sitä hakeutumisvaihetta.” (H13)

Ylipäänsä palvelun jatkokehittämisen kannalta useat vastaajat nostivat esiin tyytyväisyytensä siitä, että osallistavan kehitystyön myötä nyt on olemassa toimijoiden verkosto, jonka avulla voidaan yhdessä kehittää palvelua edelleen. Verkosto mahdollistaa myös aktiivisen tiedon saannin asiakkaiden toiveista ja tarpeista palvelua kohtaan sen ollessa jo aktiivisessa käytössä. Tiiviin asiakasyhteistyön säilyttämisen tueksi palvelulle on kaavailtu myös asiakasraadien perustamista, jonka avulla voitaisiin esimerkiksi pilotoida uusia ominaisuuksia ja saada kokemusasiantuntijuutta palvelun kehittämiseen.

”No ehkä se isoin jatkohyöty on siinä, että ensinnäkin me ollaan käynnistetty se semmonen sidosryhmäyhteistyö, me ollaan kontaktoitu valmiiks, me ollaan tietyllä tavalla luotu ittellemme sellanen verkosto jota me voidaan hyödyntää sit siinä vaiheessa, kun me lähdetään ihan aidosti ja oikeesti toteuttaa eli jolloin voidaan sitä aitoo oikeeta toteutusta tietyllä tavalla sparrauttaa sillä samalla porukalla joka on sitoutettu tässä tän asiakasymmärrys keruun vaiheessa. Vähän sitä mitä joskus on mietitty et, jonkinnäkönen asiakasraati sinne muodostuu niistä kohderyhmistä, joita voidaan sit hyödyntää siinä vaiheessa kun lähetään varsinaiseen toteutukseen.” (H3)

5.2.2. Palvelun konseptointi

Teemahaastattelun toisessa teemassa keskityttiin palvelun konseptoinnin aihepiiriin. Teema osoittautui haastavaksi usealle vastaajalle. Pääsääntöisesti vastaamisen haasteet liittyivät siihen, että konseptointityössä kiinteämminkin mukana olleet vastaajat kokivat palvelun kehitysvaiheen olevan vielä niin alussa, ettei varsinaista palvelukonseptia ollut vielä täysin muotoiltu.

Palvelukonsepti kokonaisuutena

Aluksi vastaajilta kysyttiin, millaisia asioita eHOKS-palvelun konseptoinnissa on huomioitu. Teorian pohjalta tärkeimpiä sähköisen palvelun konseptoinnissa huomioitavia seikkoja ovat palvelun helppokäyttöisyys, huolella valitut palvelukanavat sekä tarpeiden ja odotusten yhteensovittaminen (Mm. Rowley 2011: 56; Venkatesh et al. 2012: 119). Käytettävyyttä nousi vastauksissa esiin merkittävänä seikkana palvelukonseptia suunniteltaessa, ja myös tarpeiden ja odotusten yhteensovittamisesta keskusteltiin muutamien vastaajien kanssa erityisesti konseptoinnin haasteiden yhteydessä. Palvelukanavien suhteen muutamit vastaajat toivat esiin työpajoissa käsitellyn myös mobiilikäytettävyysoption, mutta palvelukanavien sekä tukipalveluiden kehitystyö oli vielä hyvin alkuvaiheessa haastatteluja tehtäessä. Seuraavissa sitaateissa on kuvattu vastaajien pohdintaa palvelukonseptissa huomioituista tarpeista ja periaatteista.

”-- ne ikään kuin, ne periaatteet et sitä helppokäyttöisyyttä, tiedon yhteentoimivuutta ja liikuteltavuutta, saavutettavuus, oppijan osallisuus.” (H2)

”--niin varmaan ne asiakkaiden tarpeet on, sä haluat kuunnella heitä mut toisaalta sitten myös varmaan ne kansalliset tarpeet ja tarpeet kehittää sitä opiskelua sen reformin hengessä entistä yksilöllisemmäksi ja mahdollistaa entistä yksilöllisempi opiskelu ja sit ehkä myös tää tietty tiedon keruu sitten siitä että, kun jos meillä on tällanen palvelu olemassa niin minkälaisia tietoja voidaan kerätä sitten kansallisia kehittämistarpeita ajatellen niin se kai siinä se johtava ajatus on ollu.” (H4)

”-- niin se mitä on mietitty on tietysti se että mitä asioita siellä pitää näkyä, eli nythän tässä tehdään kuitenkin siihen henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmaan ja henkilökohtaistamisprosessiin sitä työkalua miten sitä voitais tukea, helpottaa, auttaa ja myöskin ehkä yhdenmukaistaa.” (H11)

Merkittävänä tekijänä konseptoinnin kannalta vastaajat nostivat esiin lainsäädännön palvelulle määrittämän minimisisällön periaatteen, joka ohjaa palvelun sisällöllistä kehittämistä. eHOKS-palvelun tavoitteena on tukea laissa määritetyn henkilökohtaistamissuunnitelman tekoa ja päivittämistä. Useat vastaajat toivat konseptin rakentamisen kannalta olennaisena seikkana esiin pyrkimykseen rakentaa palvelu käytettävyydeltään sellaiseksi, että se ohjaa käyttäjiänsä lainmukaiseen toimintaan.

”Et se ei oo pelkästään se HOKS, et tässä on nyt tää digitaalinen maailma johon sä vaan teet sen HOKSin ja täytät asetuksen edellytykset sillä, vaan siellä tosiaan on prosessikuvausta, on sitä toimintamallia joka sit tukee siinä koko prosessissa niin että sä tulet menetelleeksi sen lainsäädännön mukaisesti väkisinkin.” (H13)

Vaikka voimakas lainsäädäntölähtöisyys saattaa asettaa palvelun käytettävyydelle haasteita, on palvelukonsepti ja asioiden esitystapa pyritty erään vastaajan mukaan luomaan eHOKSissa mahdollisimman käyttäjälähtöiseksi ja käytön helppoutta tukevaksi. Myös palvelun laajan käyttäjäkunnan eritasoinen osaaminen on pyritty huomioimaan konseptia rakennettaessa.

”--mut toisaalta sit taas käyttäjän näkökulmasta niin sinne ei tule mitään näkyviin tällasia lakitermejä, että henkilökohtaistamisen tunnustaminen tai jotain tällasia asioita vaan se käännetään ymmärrettäväksi --.” (H8)

”No yks asia mikä siinä on koko ajan noussu tietyllä tavalla esiin on se, että miten se pitää riittävän yksinkertaseksi. -- Tässä pitäis pystyy koko ajan huomioimaan se, että koska ne loppukäyttäjät tulee olemaan hyvin eritasosia taidoiltaan ja tiedoiltaan, et ei ajatella yli sen palvelun kehityksessä sitä toiminnallisuuttakaan.” (H3)

Käytettävyyšnäkökulmaan liittyen vastaajat toivat esiin myös palvelun eri kohderyhmien ja heidän tarpeidensa huomioimisen osana konseptia. Julkisia palveluja kehitettäessä on todettu, että on vaikeaa luoda sellaista yhtä palvelukonseptia, joka tuottaisi onnistuneita palvelukokemuksia kaikille ilman mitään räätälöintiä (Teixeira et al. 2012: 364). Myös eHOKSin kohdalla muutamat vastaajat tunnistivat tarpeen palvelun personointiin käyttäjäryhmittäin. Opiskelijalle tärkein ominaisuus palvelussa on henkilökohtaisen osaamissuunnitelman rakentaminen ja päivittäminen, kun taas esimerkiksi opettajalla ja opinto-ohjaajalla on tarve päästä näkemään useiden oppilaiden suunnitelmia palvelussa.

”Kyllähän siellä ne käyttäjäroolit on silleen että oppijalle on ne tietyt toiminnot ja sitten ohjaajilla on tietenkin valtava määrä niitä oppijoita hallittavana et täytyy sitten olla ihan omanlaiset toiminnot millä pystyy sitten seuraan monen oppijan kehitystä monessa työpaikassa yhtä aikaa et se aikamoinen palapeli varmasti heillä.” (H8)

”Että kyllä meitä tunnistettiin että mitä käyttäjäryhmiä tässä on ja tunnistettiin niitä käyttötarpeita ja näkökulmia.” (H12)

Merkittävinä valintoina palvelukonseptiin liittyen vastaajat toivat esiin sen, mitä kaikkea valtakunnallisella tasolla toimiva eHOKS-palvelu tarjoaa, ja mitä koulutuksenjärjestäjät tekevät omissa palveluissaan itsenäisesti. Osana eHOKS-työskentelyä on suunniteltu hyödynnettävän myös jo olemassa olevia palveluita ja palveluiden välistä yhteistyötä. Tähän liittyen oleellisissa roolissa ovat myös tiedonsiirrot eri palveluiden välillä, jotta tietoa ei tarvitse syöttää useampaan paikkaan erikseen.

”-- mut sit on pyritty huomioimaan näitä tavallaan olemassa olevia erilaisia palveluita, järjestelmiä jotka voi olla siis Opetushallituksen tuottamia tai sitten esimerkiksi suomi.fi-palveluita, mitä siellä on tarjolla, ja et minkälaisen tavallaan kokonaispaletin niistä sit pystyy rakentaa.” (H5)

”--ja onhan nää kytkenät näihin muihin tietojärjestelmiin mikä nyt tietysti on sitä isoo kuvaa, mut siitä käytettävyyšnäkökulmasta tietysti sitä kautta, että jos joku tieto tuotetaan jo jossakin järjestelmässä, niin tottakai se helpottaa käytettävyyttä kun se tulee sieltä suoraan eikä niin et sun pitää näpytellä ne kaikki jutut sinne, versus sitten taas niin päin et sit taas se tieto sieltä ui sinne jonnekin muualle.” (H11)

Eräs vastaajista toi esiin palvelukonseptissa tehdyn rajanvetoa myös sen suhteen, kuinka ison osan opiskelijan osaamisen hankkimisen polusta palvelu kattaa. Tämä vaikuttaa esimerkiksi palvelun käyttäjäryhmiin, sillä rajauksen myötä opiskelijoista kohderyhmäksi keskittyy jo opiskelijoiksi otetut henkilöt, ja esimerkiksi vasta opiskelemaan hakeutussa olevat eivät ole vielä palvelun piirissä.

”--eli tosiaan tehtiin sitä rajausta siitä, että tähän kuuluu se osuus kun tavallaan tavote on selvillä ja valittu opiskelija jo otettu opiskelijaksi, ja tavoitteet mihin pyritään on isossa kuvassa selvillä, ja sitten lähdetään kattomaan että miten sitä tavoitetta kohti mennään ja miten osoitetaan että se tavoitteena oleva osaaminen on hankittu.” (H13)

eHOKS-palvelu on kiinteä osa koko ammatillisten opintojen reformia, ja yksi vastaajista muistutti, ettei palvelua voi täysin irrottaa henkilökohtaistamisen laajasta kokonaisuudesta, vaan katsoa sen toimivan osana sitä. Näin voidaan paremmin ymmärtää niitä toiminnallisuuksia ja konseptivalintoja, joita palvelua varten on tehty.

”--et jos ottaa pelkästään tän eHOKSin konseptoinnin niin tää ensimmäinen on just se et se on osa sitä kokonaisuutta, ja tätä ei pitäis ajatella erillisenä siitä kokonaisuudesta vaan ymmärtää se kokonaiskonsepti siitä, että okei näistä palikoista se koostuu ja tässä on ne syyt et miks se koostuu näistä ja tietyllä tavalla että mikä on ollu sit se visio siellä taustalla ja sit se strateginen ajattelu että mitä me toivotaan että me saadaan pidemmässä juoksussa tällä aikaseks.” (H9)

Palvelukonseptoinnin haasteet

Seuraavaksi palvelukonseptointiin liittyen kysyttiin konseptoinnin keskeisiä haasteita. Useat vastaajat toivat esiin kehitystyössä käydyn pitkän keskustelun siitä, millä tasolla tietoja käsitellään valtakunnallisessa eHOKS-palvelussa. Kaikkia mahdollisia tietoja ei ole tarpeen ja tarkoituksenmukaista käsitellä valtakunnallisesti, ja osa tiedoista on tarkoitus pitää vain koulutuksenjärjestäjien omissa palveluissa. Valtakunnallisen ja koulutuksenjärjestäjien omien palveluiden välille on kuitenkin tarkoitus rakentaa tarvittavat rajapinnat tietojen siirtoja varten.

”--ja sitten ehkä se mistä me on kaikkein eniten keskusteltu mut päästy sitten ratkaisuun on se että millä tasolla me se valtakunnallinen digitaalinen palvelu tehdään, et me on nyt päädytty siihen et se tehdään sillä tasolla, että ikään kun ne tiedot mitä tarvitaan kun opiskelija esimerkiksi eroaa tai keskeyttää opintonsa pitkäksi ajaksi tai siirtyy ehkä myöhemmin toiselle koulutuksen järjestäjälle tai tulee sille samalla vaikka useamman vuoden jälkeen --.” (H13)

Osaamisen hankkimiseen liittyvien yksityiskohtaisten seikkojen, kuten kuka hänelle tarvittavaa osaamista opettaa ja missä, ei lopulta nähty olevan merkitseviä valtakunnallisen palvelun kannalta. Tiedon toteuttamisen valtakunnalliseen järjestelmään koettiin myös olevan haastavaa koulutuksenjärjestäjien erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien vuoksi. Tästä huolimatta eräs vastaaja toi kuitenkin esiin rajapintojen tarpeellisuuden laajemmin erilaisiin järjestelmiin, kuin koulutuksenjärjestäjän käyttämään opintohallintojärjestelmään.

”--kun se HOKS vaikuttaa nyt ihan kaikkeen, niin me tullaan sit paitsi opintohallintojärjestelmiin, niin myös talouden järjestelmiin, ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin, joihin kaikkiin pitäisi saada ne rajapinnan toimimaan.” (H6)

Oman haasteensa konseptointityöhön on asettanut vasta vuoden 2018 alusta voimaan tullut lainsäädäntö, joka on vielä paitsi uutta asiaa, jättää myös palvelun konseptin kannalta tarvittavia seikkoja osittain arvailun varaan. Jo asiakasymmärryksen yhteydessä käytiin keskustelua henkilökohtaistamisen yhdenmukaisesta ymmärtämisestä, ja samaa pohdintaa jatkettiin myös lain palvelukonseptille määrittämiin ominaisuuksiin liittyen. Toisaalta haastavilta tuntuivat myös lain asettamien vaateiden ja tavallisen arjen yhteensovittaminen.

”Se tavallaan et miten ne asiat on ilmastu siellä laissa ja sit se reaaliaailma ja näiden sovittaminen on mun mielestä ollu haastavaa.” (H5)

”--tosta lainsäädännön muuttumisesta juuri nyt samaan aikaan, niin se on kyllä ollu tässä yks varmastikin semmonen lisähaaste, että tavallaan miten siellä velotetaan ja sitten toisaalta mitä se mahdollistaa, kun ei kaikki toimijat oo mitenkään samalla viivalla tässä, et mikäs se asetus olikaan ja mikä surullisinta niin jopa ministeriöstä ja Opetushallituksesta saa yksinkertasiin kysymyksiin eri vastaukset, et luetaan sitä samaa tekstiä erilaila, niin miten ihmeessä joku palvelukonsepti saadaan tehtyä ikään kuin optimimalliin jos me ei olla siitä asetuksestakaan tai laista ihan perillä.” (H14)

Eräs vastaaja nosti yhdeksi konseptoinnin haasteeksi palvelun keskiössä olevan asiakkaan määrittämisen. Kun asiaan oli saatu yhteisesti pohdittu päätös ja palvelun piirissä olevien toimijoiden roolit olivat muutenkin selkeytyneet, hän koki tämän helpottaneen myös palvelun varsinaista konseptointia.

”Et toki siitä keskustellaan vielä mut mun mielestä selkeesti nyt on taivuttu siihen, että tää eHOKS-palvelu nimenomaan et se on oppijan palvelu, jollon se tekee sen konseptoinnin paljon helpommaksi koska me voidaan lähestyy sitä ihan pelkästään siitä näkökulmasta, ja hän on se joka jakaa tietoa ja hän on se jonka kanssa sitä asiaa tehdään ja työstetään niiden muiden toimijoiden kanssa.” (H3)

Eri käyttäjäryhmien kannalta konseptoinnin yhtenä haasteena nähtiin se, miten palvelukonseptista saadaan kaikille selkeä ja palveleva kokonaisuus ja sen sisällöstä kaikille ymmärrettävä lain asettamia rajoja noudattaen. Vastauksissa esiintyi huolta siitä, että

palvelun sisältö on sittenkin sen pääkohderyhmälle opiskelijoille liian monimutkainen ja epäselvä. Toisaalta myös sidosryhmien tarpeet ja omat käsitteistöt herättivät mietteitä, ja eräs vastaajista nosti ongelman esiin työelämän näkökulmasta.

”--sitten tietenkin se että löytyy se yhteinen kieli, työelämälläkin on taas aika oma kielensä, meillä on välillä haasteita siinä että meillä on hallinnollinen kieli ja käsitteet ja sitten on paljon näitä käsitteitä jotka voi olla vaikeita, että miten se on sen tasonen että, et sen pitää toki palvella että se menee lain mukaan, ja asetuksien mukaan, mutta sitten se, että et miten nää eri käyttäjäryhmät niin avautuu koska aika eri tavalla me käsitellään näitä asioita et siinä on varmaan iso semmonen haaste sitten että, et miten sitä hyödynnetään.” (H7)

”-- se on tosi tärkeätä et me puhutaan meidän opiskelijoiden kielellä ja et ei oo mitään erityisiä ihmesanoja tai lauseet pitää olla tosi selkeitä ja sen kysymyksen ylipäätään.” (H1)

Palvelun käytettävyyden kannalta useimmat vastaajat näkivät tarpeelliseksi erilaisten näkymien luomisen käyttäjästä ja käyttäjäryhmästä riippuen. Konseptin tekniseen toteutukseen ja palvelun arkipäiväiseen pyörittämiseen tämä aiheuttaa kuitenkin omat vaatimuksensa, jotta tietojen sujuva näkeminen, päivittäminen, kommentointi ja kommenttien pyytämisen palvelun eri osapuolten välillä on sujuvaa ja tiedot pysyvät ajan tasalla. eHOKS muuttaa merkittävästi myös tietojen päivittämisen perinteistä toimintamallia ja roolijakoja, sillä aiemmin opiskelijoilla itsellään ei ole ollut juurikaan mahdollisuuksia päästä katsomaan ja päivittämään omia tietojaan opintohallintojärjestelmissä.

”No onhan sitten haasteena, että miten sitä hallinnoidaan kun eri osapuolet sinne tekee, että miten tavallaan tehdään näkyväksi se miten sinne tehdään asioita ja miten niitä asioita hyödynnetään mitä sinne on tehty, et miten se kokonaisuus toimii. Et jos sinne opiskelija tekee omia asioitaan niin sinnehän aina sitten tarvitaan se, et miten se semmonen vuorovaikutus siellä toimii et sit tarvitaan tavallaan sieltä opettajapuolelta jossain kohti että hei ok ja kaikki hyvin, ja tarvitaan sieltä työelämästä palautetta, et miten tämmönen palaute että se toimis.” (H7)

”Et kun ruvetaan sit miettiin käytännössä että miltä se näyttää vaikka sille yksilölle ja miltä se näyttää sille järjestäjän toiminnalle et on se sitten opettaja tai opo tai joku muu, ja sit et miltä se näyttää vaikka sille työelämän toimijalle. Mut ei se sinänsä mahdotonta pitäs olla. Sehän vaan vaatii sit sitä että sulla on siihen samaan tietoon sit useempi eri näkymä, kunhan se tieto on ymmärrettävissä samalla lailla ja ymmärretään mitä tietoa ollaan synnyttämässä tai muokkaamassa.” (H9)

Toisaalta eräs vastaajista huomautti erillisten näkymien olevan välttämättömiä myös tietosuojaan kannalta, sillä palveluun tullaan kirjaamaan myös jossakin määrin salaisia ja hyvin henkilökohtaisia tietoja. Osaltaan tietosuojaan liittyen konseptin toteutuksessa oli vielä kysymysmerkkejä siitä, miten palvelun tunnistaudutaan, ja tämän ratkaisemista pidettiin yhtenä erittäin kriittisenä pisteenä konseptin teknisen toteutuksessa.

”No ainakin se on yks tämmönen tekninen haaste meillä tulee oleen se tunnistauminen, että kun siinä on alaikäisiä käyttäjiä niin heillä ei välttämättä sitten oo pankkitunnuksia, kun osa niistä toiminnoista tulee oleen semmosia että pitäis tunnistaautua vahvasti, tai sitten jos ei oo Suomen kansalainen niin ei välttämättä oo henkilötunnusta ollenkaan niin mä luulen että sit kun sitä teknistä ratkasuu tullaan rakentaa niin nää tulee oleen semmosia aika kriittisiä pisteitä siinä.” (H8)

Palvelukonseptin tekninen toteutus on laajemminkin yksi haasteita aiheuttanut osa-alue. Erityisesti tiedon liikkumiseen järjestelmien välillä sekä eri käyttäjäryhmien näkymiin ja tietoihin pääsyyn liittyen on jouduttu miettimään ratkaisuja. Palvelussa on mahdollisuuksien mukaan toiveena hyödyntää jo olemassa olevia sähköisiä palveluita ja siirtää tietoja järjestelmien välillä, jotta tietoa ei tarvitse tuottaa useaan paikkaan erikseen. Kaikkien mahdollisten muuten hyödynnettävissä olevien palveluiden ei välttämättä koettu olevan vielä sellaisella toiminta-asteella, että niiden avulla pystyttäisiin ratkomaan eHOKSin teknistä toteutusta. Kytkennät muihin järjestelmiin herättivät myös pohdintaa siitä, mitä tietoa ylipäänsä on jo olemassa, ja kuinka sitä voidaan hyödyntää.

”--mistä saadaan jo mitäkin ja miten tää kytkeytyy eri jo olemassa oleviin järjestelmiin, vaikka sinne opiskelijahallintajärjestelmät, kuinka paljon siellä on jo valmista olemassa ja versus taas mitä kannattaa tehdä uutta, et onhan täs kaikkee tämmösiä haasteita. Ja sit nää kaikki kytkennät toinen että tehtäis ihan oikeesti jotain lisäarvoa tuottavaa, eikä niin että tehdään taas yksi uusi palikka vaan kaiken muun lisäksi.” (H11)

Konseptoinnin haasteina esiin nousivat myös yleisesti ottaen projektinhallinnan haasteet, esimerkiksi ajankäyttöön ja kehitystyöhön osallistuneiden henkilöiden tietotaitoon ja sen hyödyntämiseen sekä aktiiviseen osallistumiseen liittyen. Vaikka laki määrittää palvelua pitkälti, koettiin konseptin rakentamisessa kuitenkin tarpeelliseksi nähdä myös säädösten asettaman maailman ulkopuolelle.

”No ehkä tähän mennessä yks haaste on vähän se, että kun mukana on myös ihmisiä jotka ei tämmösestä järjestelmäkehityksestä välttämättä tiedä, ja eivät välttämättä tiedä ja hahmota et kuinka se tapahtuu, niin sit aina tavallaan välillä, no varsinkin sitten tuolla viranomaishallintopuolella, että tavallaan päästä välillä irti semmosesta säädös ja ohjeistaminen- tyyppisestä ajattelutavasta.” (H2)

Palvelukonseptin jatkokehitysmahdollisuudet

Konseptin jatkokehittämisen kannalta vastaajat eivät osanneet sanoa vielä mitään lukuun lyötyä, sillä kehitystyössä oltiin vasta tähtäämässä palvelun lanseerausvaiheeseen. He kuitenkin toivat pyynnöstä esiin omia arvioitaan siitä, mitä konseptissa mahdollisesti olisi syytä tai hyödyllistä kehittää edelleen.

Varsinaisessa konseptointivaiheessakin merkittävässä roolissa ollut tiedonsiirtojen ja tiedon liikkumisen varmistaminen pohdituttivat muutamia vastaajia myös palvelun jatkokehittämisen kannalta. Tulevaisuudennäkymissä esiintyi paitsi ajatuksia palveluiden tiiviiden yhteistyön hyödyntämisestä, myös opintohallinnon ja muiden hallinnon alojen erilaisten palveluiden kehittämisestä tiiviimmin yhdessä toimivaksi paketiksi. Näin asiakas voisi hoitaa asioitaan sujuvammin eri palveluiden yhteistyössä.

”Mä luulen että kun Opetushallituksella on tää Opintopolku ja sitä kehitetään ja sitten on näitä muita palveluita niin niitten tulis näyttäytyä semmosena yhtenä palveluna loppukäyttäjille et se on se varmaan mihin sitten jatkossa tullaan tähtäämään, että sä et erota että missä palvelussa sä oot, sä vaan käytät niitä palveluita ja ne vastaa sun tarpeita.” (H8)

”--ainakin nää kytkenät muihin, et niin et tää ei oo mikään oma maailmansa josakin vaan et kylhän tän pitää tukea ja linkittyä kaikkiin muihin digitaalisiin palveluihin mitä nyt on olemassa ja entisestään pois vielä tästä koulutussektoristakin et kylhän tää koko, työvoimahallinnon maailmat ynnä muut mihin tää kytkeytyy myös hyvinkin vahvasti, tähän kaikkeen suomi.fi-konseptointiin tai tähän ajatukseen missä nyt siellä sitten mennäänkin jo niin varmaan tää sinne kaikkeen pitäis saada mukaan osaks isompaa kokonaisuutta.” (H11)

”Kaiken kaikkiaan siihen Opintopolku-kokonaisuuteen, kun siellä on nyt ne ePerusteet ja sitten kun odotus on että koulutuksenjärjestäjät tuottaa sinne niitä omia toteutuksiansa, niin kyllä mä jotenkin toivon että jatkossa asiakkaalle joka siis voi olla se opiskelija, se 16-vuotias ohjaajansa kanssa tai yksin, tai huoltajien kanssa, tai sit se yrityksen johdon edustaja, niin hänelle jotenkin niinkun sen hoksaamisen, kun hän vois sitä yksin, itseksensä tehdä sitä sillä tavalla, että kuvittelisi niitä

mahdollisia polkuja, niin niihin kytkeytyisi sitten koulutuksenjärjestäjän suunniteltu tarjonta.” (H6)

Palveluiden tiiviimmän yhteistoiminnan lisäksi yhtenäisempien toimintatapojen mahdollinen kehittyminen ja asiakaslähtöisyyden priorisointi kehitystoiminnassa herättivät ajatuksia eräässä vastaajassa. Toinen taas näki palvelussa kehitysmahdollisuuksia myös muille koulutusasteille, jolloin toimintatapaa voitaisiin yhtenäistää koko koulutussektorilla.

”--kyllähän tää tietyllä tavalla just tää asiakaslähtöisyys ja sit se just et pyritään tekeen niiden asiakasryhmien näkökulmasta sellasta et mitä ne tarvitsee ja mistä ne hyötyy siinä. Et vaikka työelämänäkökulmasta et jotenkin, saada asiat mahdollisimman yksinkertaiseksi ja tietyllä tavalla yhdenmukaiseksi myös et sen sijaan että on vaikka 30 eri tapaa millä ne joutuu hoitaan asioita eri järjestäjien kanssa niin oiskin yks tapa.” (H9)

”-- mun mielestä hyvä ois et nyt kun jos saadaan lanseerattua tämmönen hieno palvelu niin ois hyvä edistää sitä yhteistyötä sekä, ylöspäin muille koulutusasteille että sitten myös alaspäin että nivoo tätä sen elinikäsen oppimisen ajatteluun sillä tavalla että se vois olla hyvää lisäarvoa tälle konseptille ja tälle palvelulle jos näin tehtäs, en tiedä onko se suunnitelmissa mutta pidemmällä tähtäimellä toivoisin sitä.” (H4)

Asiakasymmärryksen yhteydessä keskusteltiin palvelun jatkokehittämisen kannalta siitä haasteesta, ettei asiasta ole vielä tehty varsinaisia päätöksiä. Palvelukonseptin kehittämisen puolesta eräs vastaajista taas toi esiin toiveen siitä, että palvelu lanseerattaisiin ja jalkautettaisiin nyt aluksi huolella, ja täydentävää kehitystyötä lähdettäisiin tekemään vasta tämän jälkeen.

”--me helposti lähetään rakentaan liikaa yhdellä kertaa, että toisaalta meillä on joskus sitäkin et mennään pienin askelin eteenpäin, et saadaan nyt ees jotakin valmiiksi ja se hyvin tehtyä ja täydennetään ja viedään sit taas eteenpäin sinne ja tänne ja tonne --.” (H11)

Palvelun sisällön ja käytettävyyden jatkokehittämiseltä toivottiin erityisesti opiskelijoiden aktiivisen ja mahdollisimman itsenäisen palvelun käytön ja tiedon tuottamisen mahdollistamista. Myös erilaisten palvelukanavavaihtoehtojen luominen erilaisia

palvelunkäyttäjiä ja heidän tarpeitaan ajatellen herätti keskustelua. Siinä missä opiskelijoiden aktiivisuutta palvelussa voidaan tukea mobiilikäytettävyydellä, koulutuksenjärjestäjien ja esimerkiksi työelämän edustajille toimiva verkkopalvelualusta koettiin tärkeäksi. Varsinaiseen palvelukonseptiin taas toivottiin pitkäjänteisempää urasuunnittelua ja -seurantaan tukevia ominaisuuksia, sekä laajempia mahdollisuuksia palvelun räätälöintiin tarpeiden mukaan. Alla olevissa sitaateissa on kuvattu vastaajien mietteitä ja toiveita palvelukonseptin jatkokehittämisen erilaisista mahdollisuuksista.

”--se että jotenkin ihan aidosti rakennettais sinne mukaan sellasta et se oppijan osallisuus mahdollistuu.” (H2)

”-- siel vois ehkä hakee noita tavoitteita, sitä et no mitä se halua, et haluukse jatko-opiskelemaan et onkse sen tavote vai sit työelämään vai sitte haluuko vaikka taiteen juttuja et silleen haettais mielummin enemmän niitä tavoitteita et mihin sä tähtäät, koska sit se määrittelee sen reitin et mitenkä sillä mennään ja näin.” (H1)

”Ja sanotaan vaikka sitten sinnehän voi, no koulutuksenjärjestäjä vaikka laittaa seurantajärjestelmän että mitä kuuluu kolmen vuoden kuluttua.” (H10)

”--semmosta räätälöitävyyttä jos tätä voidaan huomioida, eli nyt siis lähtökohta kaiketi oli se, että tuotetaan yks ikään kuin asetuksen mukainen minimiratkaisu tässä alkuvaiheen progiksessa, mutta se että toivoisin, että siihen on mahdollista myöhemmässä vaiheessa kehittää sellasia joustoelementtejä siten, että nyt esimerkiksi näitä tällä hetkellä vielä piilossa olevia vaativan erityisen tuen dokumentointivaateita pystyttäis kehittämään.” (H12)

5.2.3. Ihmisten johtaminen

Kolmantena teemana haastatteluissa käsiteltiin kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden asiantuntijoiden osallisuutta kehitystyössä. Beltaguin ym. (2017: 608–609, 612) mukaan mahdollisuus osallistua palvelun kehitystyöhön on merkityksellistä erityisesti asiantuntijatyössä, ja sitouttaa ja motivoi heitä yhdessä sovitun palvelun tuottamiseen. Henkilöstö pystyy myös tuomaan kehitystyöhön näkökulmaa niistä arkipäivän tilanteista, joissa palvelu on myöhemmin läsnä (Kuusisto & Kuusisto 2015: 177). Tätä taustaa vasten henkilöstön äänen kuuluminen kaikissa palvelun kehityksen vaiheissa on tärkeää palvelun myöhemmän toiminnan sekä käyttöön omaksumisen kannalta.

Kehittäjäorganisaatioiden henkilöstön näkemyksen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen kehitysprosessissa

eHOKS-palvelun kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden henkilöstön näkemys ja asiantuntijuus oli vastaajien mukaan huomioitu ensisijaisesti työpajoihin osallistumisen sekä hankeryhmän edustajien kautta. Työpajat oli kohdennettu erilaisille asiantuntijaryhmille, ja kierroksen päätteeksi oli järjestetty yksi kaikille yhteinen esiin nousseita näkemyksiä kokoava työpaja. Myös hankeryhmän kokoonpanossa on huomioitu aiheen erilaiset asiantuntijat niin opetushallinnosta kuin koulutuksenjärjestäjiltä. Laajempaa selvitystä koko ammatillisen koulutuksen kentälle ja organisaatioiden henkilöstön mielipiteen selvittämiseksi kehitystyöhön liittyen ei ollut tehty, vaan työpajat nähtiin ensisijaisena väylänä kentän osallistamiseen.

Suuri osa vastaajista kertoi työpajoihin osallistuneiden henkilöiden sekä hankeryhmäedustajien joko tiedustelleen kommentteja kehitystyöhön omasta organisaatiostaan tai esimerkiksi taustansa kautta olevan tietoinen oman organisaationsa mielipiteestä laajemminkin. Osa vastaajista myös kertoi pyrkineensä ohjaamaan omasta organisaatiostaan työpajoihin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia asian parissa työskenteleviä henkilöitä, jotta kehitystyöhön saataisiin monipuolista näkökulmaa. Alla oleviin sitaatteihin on nostettu vastaajien näkemyksiä siitä, miten työpajoissa ja hankeryhmässä on varmistettu laajemman asiantuntemuksen kerääminen eHOKS-palvelua käyttävien organisaatioiden henkilöstöltä.

”Aivan varmasti koska eiväthän he siellä oo yksilöinä niin kuin he eivät tässä hankeryhmässäkään oo yksilöinä vaan he edustaa sitä taustatahoansa, niin sekä hankeryhmässä, projektiryhmässä että sitten näissä työpajoissa ne henkilöt jotka on siellä paikalla niin heiltä odotetaan, paitsi tuovat sitä omaa näkemystään niin myös niitä organisaation näkemyksiä sitten tähän kehittämistyöhön.” (H13)

”--niin kun on pyydetty kommentit niiltä hankeryhmän jäseniltä, niin he sitten selkeesti ilmottaa, että he sitten kysyy tietyiltä organisaation jäseniltä ja sitten koostaa ne kommentit ja toimittaa meille niin et siinä ei oo vaan tän yhden yksittäisen ihmisen kommentti vaan siellä on heidän organisaatiosta niitä asiantuntijakommentteja kerätty, ja ihan vastaavan lailla se tarkoitus on näissä työpajoissa, joita sitten pitkin matkaa tässä järjestetään.” (H13)

”--meillä on ollu tässä pajatyössä mukana niin näitä meidän järjestelmäkäyttäjiä, ja sitten tavallaan minä semmosena niinkun asiantuntijaroolissa, ja sitten meidän opettajia siinä arjen pyörittämisessä, että sillein yhdistetty tätä kokonaisuutta.” (H7)

Osalla organisaatioista oli taustalla erilaisia omia projekteja henkilökohtaistamisen kehitystyöhön liittyen, joiden pohjalta kertynyttä kokemusasiantuntijuutta pyrittiin hyödyntämään myös eHOKS-palvelun kehittämisessä. Osa vastaajista oli järjestänyt omia työpaikkoja sekä koulutuksia aiheeseen liittyen, joista oli viety terveisiä valtakunnallisiin työpaikkoihin sekä hankeryhmään. Aihetta oli eri organisaatioissa käsitelty myös erilaisissa epämuodollisissa keskusteluissa, joista oli saatu eväitä ja uusia näkökulmia kehitystyöhön.

”--nythän me ollaan myös järjestetty sitten ihan näitä henkilökohtaistamiseen liittyviä erilaisia tapahtumia ja koulutuksia ja näin että, et ei siinä ei oo ollut tota, että kyllä sieltä ihan, tosi hyvin tulee henkilöstöltä ja tietenkin meillä on ollu, tos on aikuisilla tää oli niin vahvasti tää henkilökohtaistaminen niin siellä on ollu jo se perinne, että siellä on opettajat ollu koko ajan kehittämässä mukana.” (H7)

”--toki mä toivon et esimerkiksi nyt sen kautta et mä oon ollu siinä työssä mukana, niin meillähän pohditaan näitä omassa organisaatiossa ihan laajallakin porukalla, näitä samoja asioita et mitä se henkilökohtaistaminen on ja näin, ja toivon että oon pystynyt niitä näkökulmia sitten tuomaan myöskin oman työni kautta.” (H6)

Tietoa kehitystyöstä oli organisaatioihin jaettu esimerkiksi sähköpostilistojen kautta, ja henkilökohtaistamiselle on tehty myös omat kaikille avoimet wikisivut. Sivujen kautta kenen tahansa on mahdollista avoimesti seurata kehityksen etenemistä ja saada tietoa aiheesta. Koulutusorganisaatioiden tiedottamisen ja kuulemisen lisäksi myös esimerkiksi opintohallintojärjestelmien edustajia oli prosessin aikana kuultu erikseen, jonka avulla pyrittiin selvittämään kattavammin henkilökohtaistamisen vaikutuksia heidän työhönsä sekä eHOKS-palvelun kehitystyöhön kohdistuvia tarpeita.

Yleisesti ottaen henkilöstön asiantuntijuuden ja näkemyksen kuulemisen kautta koettiin saadun arvokasta tietoa ja uusia näkökulmia kehitystyöhön. Palvelun lakisääteisyys ja toimivuuden kannalta olennaisimmat asiat oli erään vastaajan mukaan kyetty kartoittamaan jo ennen henkilöstön osallistamista, mutta palvelun sivujuonteiden ja lisäarvon kannalta organisaatioiden henkilöstön näkemys toi rikastuttavaa asiantuntemusta. Hän myös

koki, että henkilöstöä tulisi osallistaa kehitystyöhön laajemminkin esimerkiksi erilaisten viestintäkanavien hyödyntämisen kautta.

Haasteet organisaatioiden henkilöstön näkemyksen ja asiantuntijuuden hyödyntämisessä

Merkittävimmäksi haasteeksi palvelun kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden henkilöstön näkemyksen ja asiantuntijuuden hyödyntämisessä koettiin toimijakentän valtava laajuus. Jokaista toimijaa ei ole mahdollista ottaa yksilöllisesti kehitystyöhön mukaan, vaan esimerkiksi työpajatyöskentely on välttämättä edustuksellinen otos, jossa on mukana suhteellisen pieni osa alan toimijoista. Vaikka työpajoihin osallistuneiden edustajien koettiin tuoneen oman asiantuntemuksensa lisäksi myös taustaorganisaatioidensa näkemystä mukaan kehitystyöhön, esitettiin vastauksissa myös hyvin paljon epäilyjä siitä, kuinka tasapuolisesti tämä on toteutunut. Vastaajien mielteitä työpajojen edustuksellisuudesta sekä laajamittaisesta asiantuntijoiden kuulemisesta on kuvattu seuraavissa sitaateissa.

”-- ehkä osa osallistujista taas oli, kun he tuli työpajaan ne oli keränny omasta organisaatiosta palautetta että heillä on menossa tällasia ja mitä te haluisitte viedä sinne viestinä, mutta osa tuli ehkä silleen myös yksilöinä että oli aikalailla se oma työnkuva vaan siinä mielessä, että sellasia aika erilaisia toimijoita oli meillä.” (H8)

”--mun mielestä puhutaan niin tärkeästä palvelusta että ois pitäny vielä enemmän kiinnittää huomiota siihen et saadaan alueellisesti kattavasti ja kansallisesti sitä tietoa siitä, että mitä odotuksia kentällä on, että tässä lähdettiin aika silleen pitkän valmistelun jälkeen sit aika nopeesti liikkeelle järjestettiin työpajoja mihin tuli sit kuitenkin ehkä aika valikoitunu otos ihmisiä sitten kuitenkin.” (H4)

Edustuksellisuuden ollessa välttämätöntä hankalaksi koettiin myös se, ettei voitu olla varmoja kuka organisaatiosta lopulta olisi pätevin henkilö osallistumaan kehitystyöhön tietaitonsa ja ymmärryksensä puolesta. Sekä muuttunut lainsäädäntö, osalle toimijoista hyvin uutena näyttäytyvä henkilökohtaistamisen käytäntö ja sen erilaiset ymmärystävät ja vaikutukset koulutuksenjärjestäjien toimintaan, että kokemattomuus ja ymmärtämättömyys digitaalisten palveluiden kehitysprosessista kirvoittivat vastaajilta epäilyksiä.

Ongelmalliseksi kehitystyön kannalta koettiin myös se, etteivät kaikki kehitystyöhön osallistuneet olleet välttämättä osanneet ajatella palvelua osana isompaa kokonaisuutta. Näin ollen kehitystyöhön annetut kommentit olivat saattaneet jäädä hyvin omakohtaiselle tasolle. Tämä tukee Juutin ja Luoman (2014: 76–77) esittämää ajatusta siitä, että henkilöstön asiantuntijuuden hyödyntämisen haasteena voi olla juuri puutteellinen ymmärrys muiden käyttäjryhmien tarpeista palvelun suhteen. Eräs vastaaja taas totesi, että ilman varmuutta yhtenäisestä ymmärryksestä oli haastavaa huomioida kaikki kommentit tasa-vertaisesti. Seuraavat sitaatit konkretisoivat vastaajien kehitystyössä kokemia haasteita palvelun realistisen ymmärtämisen ja puutteellisen tietotaidon kannalta.

”--oon hahmottanu, että on hirveän vaikea ihmisten antaa ajatuksia palvelusta jota ei ole.” (H6)

”--tavallaan oivaltanut sen, että tämmösen digitaalisen palvelun rakentaminen on aika pitkä prosessi.” (H11)

”et noissahan ei käydä välttämättä läpi sitä, että ootko miten perillä näistä, tunnetko miten nää liittyy nää palvelut toisiinsa ja miten teknisesti tunnet, mutta annat kuitenkin teknisestä toteuttamisesta lausuntoja, että oliko sulla siihen osaamista niin sitähan ei missään kysytä ja vaikee sitä ois mitatakaan.” (H14)

”--ja sit jos otetaan yksittäisiä asiantuntijoita, niin siinä voi olla aina sit se haaste et pystykö periaatteessa nouseen vaikka ylemmälle tasolle ja katsoo sitä kokonaisuutena sen sijaan et sit keskittyy johonkin osa-alueeseen. Ja sit tietyllä tavalla tämmönessä kohdassa olis tosi tärkeätä, että pystytään hahmottaan ensiksi se kokonaisuus ja se visio ja ymmärtämään ja keskustelemaan, yhteisesti sitoutuun siihen.” (H9)

Tietotaidon vajavaisuuden lisäksi kaksi vastaajaa nosti esiin erityisesti palvelukehityksen alkuvaiheessa olleen haasteita odotusten hallinnassa palvelukonseptin sekä sen kehitysprosessin etenemisen suhteen. Kokemusta voidaan verrata tutkielman teoriaosuudessa tunnistettuun tarpeeseen huolellisesti ja realistisesti valmistellusta palvelukonseptista, jotta asiakkaat osaavat suhteuttaa odotuksensa oikein sitä kohtaan (Clark et al. 2000: 77). Eräs vastaajista katsoi odotusten hallinnan haasteiden liittyvän vahvasti kentän yleiseen tietämättömyyteen kehityksen etenemisestä. Hänen kokemuksensa mukaan kehityksen etenemisestä viestiminen oli ollut puutteellista, mikä johti kentän epä tietoisuuteen ja

mahdollisesti epärealistisiin odotuksiin tulevasta palvelusta ja sen lanseerausajankohdasta.

”--et sen huomaa, et osa odotti että se ois tällainen lomake mihin minä sitten täytän ne tiedot ja se on sähköisessä maailmassa, ehkä joku muu kun pdf mut kuitenkin että siellä on niin että se on helppo tehdä, mut kun eihän tässä sitä tehdä vaan tässä pyritään kuitenkin semmoseen vähän kattavampaan juttuun, eikä pelkkään siihen lomakkeeseen.” (H11)

”Ehkä odotusten hallinta ja se millä aikataululla asioita tullaan tekemään on ollu se kaikista haastavin, et ihmisillä on ollu ehkä vähän yliodotuksia sille, että mitä on valmiina vuodenvaihteessa ja niin edelleen ja kuitenkin siellä oli määritetyt asiat mitkä on valmiina --.” (H3)

”--se ei ollu selvää että millä aikataululla tehdään ja mitä tehdään. Siinä mielessä asiakasnäkökulmaa ei parhaalla mahdollisella tavalla siinä valmisteluvaiheessa ehkä osattu huomioida, viestintä ehkä oli vähän puutteellista.” (H4)

Edustuksellisuuden lisäksi muutamat vastaajat näkivät työpajatyöskentelyn haasteena saada aina aktiivisesti osallistuvien lisäksi mukaan heidänkin näkökulmaansa, jotka eivät välttämättä oma-aloitteisesti aktiivisesti osallistu kehittämistyöhön. Työpajoissa tulisi myös varmistua kaikkien näkemyksen tasapuolisesta huomioimisesta, vaikka toiset tapavat tuoda näkemyksensä toisia ponnekkaammin esiin. Yksi vastaajista koki aihepiirin haasteelliseksi erityisesti viranomaistyölle, jolle ominaisesti asiantuntijat haluavat mielellään olla vaikuttamassa asioihin mahdollisimman laajasti. Tällöin kuitenkin saattaa käydä niin, että aidon kuuntelemisen sijaan muiden näkemysten huomiointi voi jäädä vain velvollisuuden vuoksi suoritettavan kuulemisen rooliin.

”--jotenkin ehkä sellanen mikä nyt saattaa olla laajemminkin viranomaistyön vähän semmonen painolasti, mutta tavallaan halutaan olla mukana ja vaikuttamassa koska kyse on tavallaan semmosesta valta, kontrolli, sellasesta et minä tiedän, tämä on minun mukaan et minä sanon.” (H2)

”--itse koen että monissa työpajoissa, muissakin kun juuri tää, näissä palvelukonseptoinnin pajoissa käy vähän silleen herkästi että joku joka jaksaa ponnekkaasti pitää monologiaan niin sen mielipide rupee sitten yllättäen kuulumaan tai en tiedä kuulostaako se sitten jotenkin paremmalta.” (H14)

Kehitysprojektin aikataululliset haasteet nousivat esiin myös tämän teeman yhteydessä siitä näkökulmasta, ettei kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden henkilöstö

pääsääntöisesti ottaen pysty keskittymään vain käsillä olevan palvelun kehittämiseen pääasiallisen tehtävänsä hoitamiselta. Näin ollen aikaa esimerkiksi työpajoihin osallistumiseen tai kehitystyöstä keskusteluun omassa organisaatiossa ei kaikilta löytynyt. Toimijakenttä on myös maantieteellisesti laaja, mikä aiheutti haasteensa työpajoihin ja näin koko kehitystyöhön osallistumiseen. Seuraava sitaatti kiteyttää monen vastaajan kehitystyössä kokemia aikataulullisia haasteita.

”--että saisi ihmisten aikaa oikeesti varastettua johonkin semmoseen mikä ei suoraan kehitä sitä omaa arkea juuri tässä ja nyt, niin ei se nyt oo ihan niin itsestään selvää, et se onnistuu lounaspöydässä ja kahvipöydässä ja käytävällä nopeissa palaverissa mut että ei oikein, muuten on vähän työn takana.” (H14)

Eräs vastaajista toi aikataululliset haasteet esiin myös siitä näkökulmasta, että tiiviillä aikataululla toteutettu prosessi ei mahdollistanut riittävän laajaa perehtymistä henkilökohtaistamisen uuteen näkökulmaan. Hän oli pettynyt siitä, ettei kehitystyössä tullut lennokkaampia ja tulevaisuuden digiympäristöä vastaavia toiveita palvelulle. Pidempi perehtymisaika uuteen henkilökohtaistamiseen olisi hänen mukaansa saattanut vaikuttaa tähän positiivisesti.

”Mä luulen et työpajat oli semmosella ajotuksella niinkun tietysti koko tää prosessi, että mentiin vähän sillä vanhalla fokuksella, että mitäs se henkilökohtaistaminen siinä vanhassa lainsäädännössä ja maailmassa oli, ja silloin oltiin aikalailla siinä opiskelijan opintojen suunnittelussa, hänen opintoihin liittyvien tukitoimien suunnittelussa, ja perinteiseen tapaan sitten aina jotenkin oltiin yhtäkkiä siellä erityisen tuen syövereissä, koska ohjaushenkilöstön työssä se näyttäytyy niin vahvasti.” (H6)

Haasteista huolimatta suuri osa vastaajista koki, ettei eri organisaatioista ollut ollut hankaluuksia saada edustajia ja ajatuksia mukaan kehitystyöhön. Koulutuksen eri tahoilla toimivien koettiin olleen aktiivisesti ja suurella kiinnostuksella mukana, joskin henkilökohtaistamisen lainsäädännön velvoittavuuden nähtiin olevan yksi mahdollinen vaikutte palvelun kehittämisestä kiinnostumiseen. Toisaalta myös sähköisten palveluiden hyötyjen ja osallistamisen kulttuurin koettiin hiljalleen juurtuvan hallinnon toimikentälle.

”--musta tuntuu että tää on kuitenkin semmonen siinä mielessä kohtuu helppo juttu koska tää lain mukaan pitää tehdä, että se ei oo semmonen tehdään jos hauska tehdä, sitä kautta ehkä tulee sit innostusta mutta myöskin ehkä se että kyl sit pikkuhiljaahan on tajuttu myös et nää eri tällaset sähköiset palvelut niin kyllähän ne helpottaa elämää ja toimintaa niin, se on varmaan se toinen motivaattori tietysti ja sit näkee sit vähän jotain lisäarvoa tulevan myöskin.” (H11)

Eräs vastaajista taas nosti esiin eroavien näkökulmien positiivisen voiman kehittämistyössä, ja koki kaikkien keskustelujen edistävän palvelun kehittämistä olennaisesti. Tämä mukailee Kuusiston ja Kuusiston (2015: 175) esittämää näkemystä, jonka mukaan eroavat näkemykset ja ristiriidat kehitystyössä voivat parhaimmillaan kannustaa uudennlaisiin toimintamalleihin palvelun tuotannossa.

”Tää on vähän hassu sana toi haaste-sana tässä kohtaa ku ite mä nään sen sellain että kaikki keskustelut varsinkin semmoset missä on eri näkökulmia ja tietyllä tavalla joudutaan keskusteleen ja selittään niitä auki niin ne yleensä jalostaa näitä enemmän, et enemmän se on haaste sitten jos semmosia keskusteluja ei oo --.” (H9)

Yksi vastaajista koki, että mahdollisimman kattavan näkemyksen saamiseksi ammatillisen koulutuksen kentälle olisi tullut tehdä laajempi selvitys henkilökohtaistamisen tuotamiin tarpeisiin liittyen, eikä työpajoissa ja hankeryhmässä ole välttämättä saatu kaikkea tietoa irti. Toisaalta hän kuitenkin totesi, että käytettävissä olleen aikataulun puitteissa laajempi selvitystyö ei olisi ollut mahdollista, ja työpajat ovat olleet työekonomisesti järkevä ratkaisu erilaisten näkemysten saamiseen. Vaikka monet kokivat kehitystyöhön osallistetun suhteellisen rajallisen joukon henkilöitä koko ammatillisen koulutuksen kentän laajuuteen nähden, he myös peräänkuuluttivat yksilöiden omaa proaktiivista vastuuta ottaa asioista selvää ja osallistua.

”-- jätetään sille vastapuolelle tavallaan se harkinta siitä että onko siinä hänen asiantuntemuksessaan tai vastuualueessaan jotain semmosta, jotain annettavaa tähän, että se on myös osaltaan sitä, ikään kun semmosta vastuuttamista ja osallistamista sen kautta et me ei määritellä sitä että no kuule kun sä oot, tiedät tosta asiasta niin nyt sä tuut tähän työpajaan.” (H2)

”-- kyllähän kovasti kai tätä koko asiaa rummutetaan että missä ne ihmiset sitten on jotka ei, koska aina on niitä jotka sanoo vaikka vuoden kuluttua että mites se amisreformi että millos se tulee, niitäkin löytyy.” (H10)

5.2.4. Verkostojen johtaminen

Palveluiden tuottaminen erilaisten kumppanuuksien kautta on olennaisessa roolissa julkisten palveluiden uudenaikaisessa järjestämistavassa. Myös eHOKS-palvelussa erilaiset palveluun osallistuvat sidosryhmät ovat paitsi tärkeässä roolissa palvelun käyttäjinä, myös osallistuvat palvelun yhteistuotantoon. Tutkimushaastatteluiden neljännessä teemassa käsiteltiin verkosto- ja sidosryhmäyhteistyötä sekä sen etuja ja haasteita eHOKS-palvelun kehittämisessä.

eHOKS-palvelun kehittämisen osallistuneet sidosryhmät

Ensimmäisenä haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä sidosryhmät osallistuvat eHOKS-palvelun kehittämiseen. Suurin osa vastaajista tunnisti palvelun kehitystyön keskiössä olevat sidosryhmät; Opetushallituksen, Opetus- ja kulttuuriministeriön, koulutuksenjärjestäjät ja opiskelijajärjestöt. Lisäksi työelämätoimijat, työvoimahallinto, työmarkkinajärjestöt sekä erilaiset ohjaavat tahot nousivat esiin useammassa vastauksissa. Kaksi vastaajaa mainitsi myös Työ- ja elinkeinoministeriön kehitykseen osalliseksi kehitykseen. Myös ohjelmistotoimittajat tunnistettiin muutamissa vastauksissa sidosryhmäksi, erään vastaajan mukaan jopa tiiviimmässä kumppaniroolissa toimivaksi tahoksi.

Varsinaista sidosryhmäanalyysiä kehitystyötä varten ei ollut tehty, ja eräs vastaaja pohdiskeli sen tekemisen mahdollisesti hyödyttävän kehittämistä ja helpottavan sidosryhmien tunnistamista. Hän myös totesi palvelun olevan niin laaja-alainen, että jollakin tavalla palveluun liittyviä esimerkiksi ohjauksen ja työelämän sidosryhmiä tuntui haastavalta nimetä tarkkaan. Pääsääntöisesti vastaajat vaikuttivat kokevan kaikkien olennaisten ryhmien olevan kehitystyössä mukana jo nykyisellään. Pohdintaa kuitenkin heräsi myös siitä, olisiko kehitystyössä pitänyt olla vielä laajemmin sidosryhmiä mukana tai ovatko kaikki tunnistetut ryhmät todellisuudessa osallistuneet kehitystyöhön aktiivisesti.

”--et jos mä aattelen että sidosryhminä olis kuultu yrittäjiä tai työelämää, työpäikällä järjestettävän koulutuksen näkökulmasta, et mimmosta palveluntarjontaa he tässä odottaa niin sitä mä en nyt ihan vissisti hahmota tästä prosesessista mutta en oo varma, saattaa se siinä jotenkin olla mut mun fokus ei oo nyt näyttäytyny ainaakaan sillein.” (H6)

”--mun filikseni siitä mitenkä paljon siellä on ollu opiskelijoita tai työelämän edustajia niin sitten kun verrataan valtakunnan kokoon niin sanoisin että suppea, mutta mielikuvani voi toki olla aivan väärä.” (H14)

Suurin osa vastaajista mielsi Opetushallituksen sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön tasa-puolisiksi sidosryhmiksi muiden kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden kanssa. Sidosryhmäyhteistyön eduista keskusteltaessa nousi kuitenkin esiin tyytyväisyys siitä, että kehitystyö on ollut keskushallintovetoista, ja Opetushallitus ja ministeriö ovat olleet kehitystyössä johtavassa roolissa. Tämä koettiin olennaiseksi sen kannalta, että saadaan luotua kaikkien käyttöön yhteinen järjestelmä. Keskushallintovetoisuuden nähtiin myös tukevan järjestelmän jalkauttamista arkeen myöhemmin. Tämä tukee teoriaosassa esiteltyä Virtasen ym. (2011: 55) näkemystä siitä, että verkosto kaipaa johtajaa toiminnan ohjaamiseen ja sen kokonaisvastuuseen, vaikka palvelumuotoilun kaltaista vuorovaikutteista prosessia ei voikaan johtaa perinteisin menetelmin.

”--ja se tietysti tässä verrattuna esimerkiks näihin verkostohankkeisiin niin tietysti se, että ministeriön ja OPH:n vetovastuulla tehdään ja he tietyllä lailla rytmittää sitä työskentelyä ja johtavat sitä, ja se on mun mielestä näkisin et ainoo mahdollinen tapa tehdä tää niin että se myöskin sitten lähtee jotenkin arkeen menemään se tekeminen.” (H6)

Sidosryhmäyhteistyö palvelun kehityksen edistäjänä

Sidosryhmäyhteistyön koettiin edistäneen merkittäväällä tavalla eHOKS-palvelun kehitystä. Useat vastaavat totesivat, ettei eHOKSin tyypistä palvelua olisi mahdollista tai tarkoituksenmukaistakaan rakentaa ilman sen todellisten käyttäjien näkemystä ja asiantuntijuutta aihepiiristä. Osallistamalla palvelun aitoja käyttäjiä mukaan on saatu kehitystyöhön asiantuntemusta ja tietoa niistä arkipäivän tilanteista, joissa palvelua myöhemmin käytetään.

”--tällanen keskusvirasto ministeriötasolla niin ei oo välttämättä sitä oikeeta käsitystä siitä, että miten ne asiat toimii siellä, siellä koulutuksenjärjestäjän päässä et kyl sielt on mun mielest tullu hyvää näkemystä siitä että mikä on realistista.” (H5)

”--kyllähän siellä nyt koitettiin käyttäjäkunta varmasti yritti tuoda esille sitä ja saikin varmasti esitettyä sen että mikä se käytännön toimitila on että, eihän missään

tapauksessa näitä kaikenlaisia asioita ja toiveita olis saatu viranomaisten ja jonkin, jonkun palveluntuottajan pelkällä työllä aikaiseksi.” (H12)

”Et tietysti ne semmoset ohjaajatahot ja sit varsinkin nyt nää oppijat ite, ja opiskelijajärjestöt niin se tuo vahvemmin sitä oppijanäkökulmaa siihen mukaan. Et se on kyllä ollu yks iso asia miten se on edistänyt.” (H2)

Sidosryhmäyhteistyön avulla koettiin myös olleen mahdollista löytää ja tunnistaa palvelun käytön kannalta olennaisia kaikille yhteisiä tarpeita, ja toisaalta eroavia näkemyksiä sekä tietyille käyttäjäryhmille spesifejä vaatimuksia. Alla olevissa sitaateissa on kuvattu tätä sidosryhmäyhteistyön tärkeyttä eroavien ja yhteisten tarpeiden tunnistamisen kannalta.

”No kyllähän sieltä tietenkin varmasti on saatu esille kaiveltua näkemyksiä jotka ei toisen käyttäjäkunnan näkökulmasta ole tarpeellisia, että varmasti se on ollu se tarkoitus ja sellasta on sieltä löytynykin että kun on kuitenkin pystytty niitä käyttäjäryhmien tarpeita kuvaamaan ja ikään kuin mallintamaan --.” (H12)

”--kun oli nää eri, voisko sanoa sidosryhmille suunnatut työpajat ja sitten vielä tämmönen yhteenvetävä työpaja ja seminaari, niin onhan se antanu selvän kuvan, että mitkä ne toiveet ja tarpeet on eri sidosryhmillä, mitä ikään kuin odotetaan.” (H13)

Jo palvelun kehitysvaiheessa tehtävän tiiviin yhteistyön ja sen kautta saatujen erilaisten näkökulmien koettiin edistävän sitä, että valmis palvelu todella otetaan käyttöön ja tuottaa lisäarvoa käyttäjälleen. Useammat vastaajat kertoivat haastattelun aikana olevansa aidosti iloisia siitä, että heitä on pyydetty kehitystyöhön mukaan. Tämä havainto tukee teoriaosassa esitettyä väitettä siitä, että jo kehitystyöhön osallistaminen lisää palvelun koettua laatua (Mm. Kuusisto & Kuusisto 2015: 178, Drew 2016: 78). Alla olevissa sitaateissa konkretisoituvat palvelun käyttäjien varhaisen osallistumisen tärkeys palvelun sisällön luomisen ja sen koetun laadun kannalta.

”Et ilman tämmöstä sidosryhmäyhteistyötä niin vois olla että se palvelu jäisi kuolleeksi kirjaimiksi, se ei auttais ketään, se olis olemassa siksi että sellanen halutaan tarjota mutta se ei helpottais työtä ja kuitenkin yks idea on se, että näiden sähköisten palveluiden avulla sitten saatais se arki sujumaan jouhevammin ja vähennettäis sitä koulutuksenjärjestäjän päällekkäistä työtä että ei ite, tai tartteis samaa pyörää keksiä joka paikassa uudelleen vaan keksittäis se pyörä yhdessä, käytettäis sitten sitä yhdessä keksittyä pyörää niin kaikkien työ helpottuu.” (H13)

”--koska mehän on saatu palautetta siitä että, jotkut tahot on ollu vaan tyytyväisiä, ai et, on tosi kiva et on ees kysyty, et se on ollu jo tietyllä tavalla, ja sehän tuo sit taas omalla tavalla apunsa siihen odotuksen hallintaan et kuitenkin ne sidosryhmät tajuaa sen että he saa ihan aidosti oikeesti olla tässä mukana, ja silloin heillä on mahdollisuus seurata sitä et missä edetään ja muuta et kyllähän se on luonu niitä kanaviakin tietyllä tavalla et miten pystytään jatkossa pitämään heidät mukana ja varmistamaan se et se tieto kulkee.” (H3)

Erilaisten tarpeiden tunnistamisen lisäksi tiiviin sidosryhmäyhteistyön etuna nähtiin keskushallinnon edustajien mahdollisuus seurata lainsäädännön palvelulle asettamien reuna-ehdojen toteutumista, ja asiakkaiden ja hallinnon tarpeiden yhteensovittamista. Tanin ym. (2005: 45) mukaan tämänkaltaisella yhteistyöllä voidaanakin varmistaa eri osapuolia tasapuolisesta palvelevat hallinnon rakenteet sekä tasainen palvelun laatu. Eräs vastaajista reflektoi asiaa seuraavasti:

”Ja tietenkin asetetaan siihen tiettyjä reunaehtoja et koska sit ajatellaan vaikka sen laadun näkökulmasta et okei tietyt elementit pitäis vaan olla siinä ja tietyt asiat pitäis toteutua, että voidaan katsoa että on ainakin tehty se minimi.” (H9)

Sidosryhmäyhteistyön haasteet palvelun kehitystyössä

Sidosryhmäyhteistyön haasteet eHOKS-palvelun kehittämisessä olivat pääsääntöisesti hyvin konkreettisia, ja osa vastaajista koki esimerkiksi jo lähtökohtaisesti eri sidosryhmien tavoittamisen haastavaksi. Toiset taas pohtivat sitä, onko kaikkia mahdollisia sidosryhmiä välttämättä vielä edes tunnistettu ja tätä kautta myöskään huomattu osallistaa kehitystyöhön. Koska palveluun liittyviä tahoja on paljon ja ryhmät ovat hyvin laajoja, haasteiden parissa jatkettiin keskustelua paitsi erilaisten sidosryhmien myös niiden sisäisten eroavaisuuksien huomioimisesta.

”--ja tietysti sit ehkä se että, et saavutetaanko ja tavoitetaanko kaikki niin että jokin kokee että on ollu mahdollisuus esimerkiks just osallistua et onks se ollu riittävän kattavaa tietyllä tavalla vai onks ne vaan ne tietyt toimijat jotka on aktiivisia niin sit ne on myös niitä aktiivisii vaikuttajia, se on aina, et saavuttaa sit ne vähän hiljaseimmatkin tahot.” (H3)

”No sit se tietysti mietityttää et täähän on vähän tällasta edustuksellista se osallistuminen et siinä ois enemmän sitä et jos siellä on vaikka kolme

koulutuksenjärjestäjän edustajaa niin miten kattavan kuvan se antaa ikään kuin siitä koko kentästä.” (H5)

Kokonaisuudessaan erityisen haastavaksi sidosryhmäksi koettiin työelämä. Haasteita nähtiin erityisesti siinä, miten ryhmä saadaan motivoitua mukaan palvelun kehitykseen oman perustehtävänsä suorittamisen ohella, vaikka ammatillisella koulutuksella onkin työelämäyhteistyöstä hyvin pitkät perinteet. Myös ryhmän laajuus ja vaihtelevat tarpeet aiheuttivat pohdintaa siitä, miten esimerkiksi erikokoisten yritysten tarpeet kyetään huomioimaan riittävän hyvin. Haasteista huolimatta kyseisen ryhmän osallistuminen kehitystyöhön nähtiin kuitenkin merkitykselliseksi, koska järjestelmä vaikuttaa tulevaisuudessa myös heidän toimintaansa. Alla olevissa sitaateissa on esitetty vastaajien näkemyksiä työelämän osallistamisen haasteista palvelun kehitystyössä.

”--sit esimerkiksi toi työelämäpuoli on kyllä jääny aikalailla vielä työstämättä, et se on ollu myös ehkä semmonen haastava päästä kiinni koska se on tietty niin, se on puoli valtakuntaa niin jututtaa ja sitten tietysti se että, työelämästä ihmisten saaminen vaikkapa koko päivän mittaseen työpajaan niin on aika haastavaa. Et joku työntekijä niin ei se tai joku pienen yrityksen yrittäjä niin ei se vaan pysty resursoimaan tavallaan tämmöseen asiaan kokonaista päivää.” (H2)

”Ja kyllähän tässä iso haaste on siinä et kuitenkin sitä työelämän kanssa tehtävää pitäis olla enemmän, ja kuitenkin toivotaan myös että opiskelua enemmän tapahtuu tulevaisuudessa myös siellä työpaikoilla, niin sillonhan tän pitäis tän nimenomaan tän järjestelmän tukea sitä, sitä että se heidän arkeaan tukee ja helpottaa.” (H7)

”--meillä on vaikee saada palautetta työssäoppimisjaksoilta, me ei saada työelämän edustajia pysähtymään niin pitkäks aikaa että ne täyttäis palautelomakkeen, niin me ei todellakaan saada niitä hinattua mihinkään puolen päivän seminaariin tai päivän seminaariin etenkään toiselle paikkakunnalle --.” (H14)

Aikataululliset haasteet ja mahdollisuus osallistua esimerkiksi työpajatoimintaan nousivat esiin laajemminkin sidosryhmätyöskentelyyn liittyen. Työpajat koettiin pääasialliseksi foorumiksi eri tahojen näkemyksen saamiseen ja kehitystyöhön osallistumiseen, ja ongelmalliseksi nähtiin erityisesti tiukkojen aikataulujen aiheuttamat haasteet osallistua. Muutammat vastaajat toivat esiin myös koko henkilökohtaistamisen muuttuneen kokonaisuuden työllistävän vaikutuksen sekä muiden mahdollisten organisaatiomuutosten vaikutukset siihen, ettei ajallisesti ollut mahdollisuutta osallistua työpajoihin etenkään niiden sijaitessa muilla paikkakunnilla. Eräs vastaajista nostikin esiin tarpeen järjestää

sidosryhmille muitakin aktiivisia kuulemisen ja osallistumisen mahdollisuuksia, kuin työpajatoiminta.

”no tää on aina koulutuksen kehittämisessä ylipäänsä niin että aina on se haaste että mistä löytyy se yhteinen aika ja paikka pysähtyä ylipäänsä miettimään mitä ollaan tekemässä, et sidosryhmillekin pitää monesti sitä kontekstiakin jo avata ja se ottaa aikaa ja se että löytää sopivat tavat toimia heidän kanssaan ja ylipäänsä yhteinen aika on aina vähän kortilla.” (H4)

”--ja sitten toinen haaste on tietysti se miten saadaan ne aidosti osallistettua, et kun tässä reformin toimeenpanossa on niin paljon tehtävää ja tapahtuu kaikenlaista ja monenlaista, niin tässä vuoden aikana mikä on kriittinen tän palvelun kehittämisen kannalta niin miten me saadaan sitoutettua ne tähän prosessiin niin et ne oikeasti sitten on valmiita ottamaan kantaa ja tuomaan omia näkemyksiänsä esiin ja olemaan mukana pilotoinnissa ja testaamisessa ja antaa aitoo palautetta sen kehittämistyön tueksi et se on yks, se on haaste.” (H13)

”Ja tää on mun mielestä aikataulullisesti senkin takia haastava että miten saa ihmiset osallistumaan näitten kaikkien palveluiden kehittämiseen kun omassakin organisaatiossa on niin jumalattomasti työtä että saadaan kaikki ikään kuin omat prosessit toimimaan sillain kun niiden kuuluisi toimia nyt uuden lainsäädännön mukaan niin tavallaan että mihin se aika riittää.” (H14)

”Ja ehkä pitäis jotain muita keinoja miettiäkin, että sähköisesti pystyy nykyään kuitenkin jo aika monenlaisia asioita tekemään niin et ehkä semmosta jotenkin toivois että, ehkä onkin tehty en tiedä.” (H14)

Kehitystyössä ei koettu olleen suurempia ristiriitoja sidosryhmien välillä, mutta eri ryhmillä tunnistettiin kuitenkin olevan erilaisia tarpeita palvelua kohtaan. Vastaajat huomauttivatkin kehitystyössä olevan välttämätöntä tarpeiden yhdistämisen ohella myös priorisoida. Osa vastaajista pohti myös, että palvelun teknisen toteutuksen vaiheessa saataisi ilmetä vielä lisää tarpeita ja niiden kautta mahdollisia ristiriitatilanteita, kun palvelu alkaa konkretisoitua. Erilaiset näkemykset ja tarpeet sidosryhmäyhteistyössä eivät sinänsä ole huono asia vaan edistävät palvelun kehittämistä (Tan et al. 2005: 35), mutta juuri tarpeiden yhdistäminen on tärkeää tehdä huolellisesti lopullista palvelua ajatellen. Eräs vastaajista muistutti, että vaikka eri ryhmillä luonnollisesti on erilaisia intressejä eHOKS- palvelua kohtaan, tulisi kehitystyössä kuitenkin muistaa mennä ensisijaisesti palvelun keskiössä olevan opiskelijan tarpeet edellä. Seuraavissa sitaateissa on kuvattu

vastaajien näkemyksiä eri sidosryhmien tarpeiden yhdistämisestä ja aihepiiriin liittyvistä haasteista.

”No se ykköshaaste on tietysti se että miten pystytään sit oikeesti aidosti nää eri ryhmien toiveet ja tarpeet huomioimaan, niin että ne kokee et se palvelu palvelee myös heitä --.” (H13)

”--se että tarkastelemme samaa ilmiötä niin valtavan erilaisista näkökulmista, että toinen katsoo pillin läpi ja joku toinen katsoo sitten huomattavan paljon kauempaa ja jotenkin, näkee suuremman, niinkun laajemman kokonaisuuden. Ja se että se kokemuspohja on niin erilainen, tavallaan se ymmärrys siitä että mitä tässä ollaan tekemässä tai mitä tää tarkoittaa niin se on ehkä semmonen todella, voi olla semmonen pulma että saadaanko ne hitsattua sitten oikeesti jotenkin yhteen siinä käytännön toteutuksessa--.” (H12)

”No aina siihen kun on monta tekijää niin on monta näkemystä ja monta mielipidettä ja sitte pitää löytää joku yhteinen järkevä, ja varsinkin kun tehdään palvelua ja järjestelmää tietyllä tavalla, niin sinne ei voi pistää semmosia, sellasta huojuntaa tai semmosta vaihtoehtojen kirjoa, siellä ikään kuin tehdään tietyllä tavalla, ja se on se tapa. Ja se ei välttämättä sitten kaikkia miellytä, tai sanotaanko että on vaikea löytää semmosta tapaa joka kaikkia miellyttää, jopa mahdotonta.” (H6)

”eri sidosryhmille on erilaiset tarpeet, ja erilainen kieli, eli puhutaan asioista eri tavalla, niin sen sitten yhdistäminen tähän niin tottakai että se ois semmonen helppo, helposti ymmärrettävä kokonaisuus niin se on aina iso haaste.” (H7)

”--esimerkiks tota tietysti ammattijärjestöissä nii joku OAJ nii sehän hyvin, tiukasti varjelee näitä, varjelee omien jäsentensä etuja ja sit ajatellaan et jos siellä vaikka, jos me nyt ehdotettais että tähän henkilökohtaistamisprosessiin siel jotain uusia tehtäviä esimerkiks opettajille, niin sehän ois helposti semmonen haaste josta tulis konflikti.” (H5)

Yksittäiset vastaajat ottivat esiin myös eri hallinnon alojen välisen yhteistyön haasteet kehityksessä. Hallinnon eri alojen on todettu olevan tärkeitä kumppaneita kehitystyössä (OECD 2016: 32), vaikka monesti sidosryhmäksi mielletään luonnollisemmin esimerkiksi palvelun asiakkaat tai yritykset. eHOKS-palvelun kehityksen kannalta eräs vastaajista nosti esiin yhteistyön, tai pikemminkin sen vähyyden Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Hänen mukaansa myös Työ- ja elinkeinoministeriöllä on käynnissä hyvin samankaltainen kehitysprojekti, mutta yhteistyötä eri ministeriöiden alaisten hankkeiden välillä ei ole hyödynnetty koko potentiaalissaan. Toinen vastaaja taas koki, ettei roolijako Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen välillä ollut täysin selkeä.

”--tää tavallaan ministeriöiden, eri hallinnon alojen ministeriöiden välinen yhteistyö nii on perinteisesti ollu aika hankalaa ja, mun mielestä en oo nähny vielä mitään sellasta mikä todistais toisin tässä tapauksessa, että siel ollaan hyvin paljon tekemässä samankaltasia asioita, myös siel TEM:n puolella on oma projekti jossa tehdään vähän samankaltasia juttuja. Näitten tarpeiden yhdistäminen on ollu, tai ei oo mun mielestä viel kyl onnistunu.” (H5)

”--itse oon ehkä kokenut OPH:n ja ministeriön välisen rooli- ja työnjaon tässä sellaseks pieneks haasteeks että kuka vie, ja kuka tekee mitä tekee, ja mikä kelläkin itse organisaatiossa mikä rooli kelläkin on.” (H3)

Asiakastiedon kerääminen ja ymmärryksen rakentamisen sekä asiakastiedon ylläpitäminen saattavat tuntua lisätyöltä jo valmiiksi resurssipulasta kärsivällä julkisella sektorilla, mutta toimenpiteistä on lukuisia hyötyjä. Huippuunsaakin viilattu palveluprosessi on merkityksetön, jos se ei kykene tuottamaan palveluiden käyttäjille lisäarvoa. Palveluiden kehittäminen asiakkaan tarpeita kuunnellen ja yhteistyötä tehden voi lisätä paitsi asiakkaan kokemaa arvoa, myös palvelun julkista, yhteiskunnallista arvoa. (Kuusisto & Kuusisto 2015: 175.)

Arja ja Jari Kuusisto muistuttivat tutkimuksessaan (2015:178) myös palvelun varsinaisten asiakkaiden läheisten ryhmien kuulemisen tärkeydestä. Potentiaaliset tulevat asiakkaat tai palvelun aktiivisten käyttäjien lähipiirin huomioimalla saadaan asiakastietoa kerättyä mahdollisimman kattavasti. eHOKS-palvelun tapauksessa tämä tarkoittaisi esimerkiksi alempien koulutusasteiden opiskelijoiden tai heidän vanhempiensa kattavampaa osallistamista kehitystyöhön. Näiden ryhmien osallistamista palvelun kehitystyöhön ei tullut tutkimushaastattelussa ilmi lainkaan. Eräs vastaajista pohdiskelikin, olisiko kehitystyöhön saatu vielä syvempää tietoa osallistamalla myös heidät mukaan.

”--otan esimerkiks vaikka nää muut koulutuksen asteet niin olis ehkä ollu heitä hyvä sidosryhmänä ottaa alusta asti tähän kuulolle ja pohtii sitä että voisko tässä olla eväitä laajentaa tän tyyppistä, että täs on aika vahvasti menty sen ammatillisen koulutuksen reformin kontekstissa.” (H4)

5.2.5. Muutoksen johtaminen

Sähköisten palveluiden käyttöönottoon liittyy olennaisesti toimintatapojen muutos. eHOKS-palvelun tapauksessa taustalla vaikuttava ammatillisen koulutuksen reformi on jo itsessään tuonut valtavan muutoksen toimintatapoihin ammatillisen koulutuksen kentälle, ja useat vastaajat odottivat eHOKSilta tukea reformin edellyttämien uusien toimintatapojen ja reunaehtojen omaksumiseen ja toteuttamiseen arjessa. Näin ollen palvelun itsessään ei koettu tuottavan suurta toimintatapojen muutosta, vaan olevan väline muutoksen toteuttamiseen.

eHOKS-palvelun käyttöönoton tukeminen

Muutoksen johtamisen tematiikkaan liittyen vastaajilta kysyttiin ensimmäiseksi, mitä eHOKS-palvelun käyttöönottilanteessa tulisi huomioida, ja miten sitä voidaan tukea. Palvelun käyttöönottoa on suunniteltu vuoden 2019 alkuun, ja muutamat vastaajat kertoivat, ettei varsinaista käyttöönottosuunnitelmaa oltu tähän vaiheeseen vielä tehty. Toisaalta käyttöönotto tunnistettiin kriittiseksi hetkeksi palvelun lanseerauksessa, jota varten pitää tehdä tarkempi suunnitelma ja kartoittaa huomioitavia asioita. Haastatteluisa käyttöönottoon liittyen nousivat hyvin vahvasti esiin erilaisten teknisten seikkojen huomioiminen sekä järjestelmän valmiustason ja koulutuksenjärjestäjien muutostilanteessa tarvitseman tuen huomioiminen.

Vaikka eHOKS-palvelu koettiin vahvasti välineeksi uusien toimintatapojen toteuttamiseen, haastatteluisa tunnistettiin kuitenkin tarve vaikuttaa myös aiemmin noudatettuihin toimintatapoihin. Näin voidaan taata yhtenäiset toimintatavat ja tasaisempi palvelun laatu. Omien toimintamallien kriittinen tarkastelu on erään vastaajan mukaan tarpeen myös heille, joille henkilökohtaistaminen sinänsä on jo tuttua aiemmasta lainsäädännöstä. Toinen vastaaja taas katsoi toimintatapojen muutoksen tukemisen kriittiseksi siltä kannalta, että henkilökohtaistamisen lainsäädännön astuttua voimaan jo vuoden 2018 alusta koulutuksenjärjestäjät ovat kuluvan vuoden aikana järjestäneet lainmukaisen henkilökohtaistamisen kukin parhaaksi katsomallaan tavalla. Nyt toimintatavat pitäisi yhtenäistää, ja omaksua uudenlainen toimintakulttuuri yhdessä opintohallintoviranomaisten ja

ammattillisen koulutuksen toimijoiden kanssa tuotetun palvelun käyttämisestä. Alla olevissa sitaateissa on konkretisoitu vastaajien näkemyksiä yhtenäisten toimintatapojen rakentamisen haasteista.

”--jos niitä ei tehdä samalla tavalla tai kerätään eri tietoja niin sit ei oo tavallaan mahdollista tehdä tämmöstä keskitetty ratkasuu ja tietysti tämmönen, että muutetaan kaikkien koulutuksenjärjestäjien toimintatapoja niin kyl se tulee oleen iso käytönottohaaste ja varmaan ei tapahdu ihan heti et sit pitää olla semmonen pitkä vaihe missä koulutetaan se, se tota, kenttä siel toimimaan tietyllä tavalla --.” (H5)

”--miten me sitoutetaan ihmiset siihen et se HOKS oikeesti arjessa elää ja muuttuu ja kertoo sitä oppimisen tarinaa myös, et vaikkei se suunnittele oppimisen tarinaa siinä niin, tai et siinä ympäristössä suunnitellaan sitä oppimisen tarinaa, niin siihen myös dokumentoituu se historia ja toteutuma.” (H6)

Käyttäjien palveluun sitoutumisen kannalta merkittävänä pidettiin sitä, että tiedonsiirtojen ja kytkentöjen muiden järjestelmien kanssa tulee toimia sujuvasti, ennen kuin palvelu jalkautetaan kentälle. Tämän nähtiin olevan kriittistä myös sen kannalta, että palvelun käyttöön todella siirrytään ja tiedot saadaan vietyä eteenpäin vuoden 2018 aikana käytetystä ratkaisusta.

Palvelun käyttöönottovaihetta varten toivottiin hyvin konkreettista tukea käyttöönottaville organisaatioille. Esimerkiksi johtamisen tueksi kaivattiin opastusta siitä, millaisia henkilöitä palvelun käyttöön koulutetaan ja millaisilla eri tasoilla he palvelua käyttävät. Yksi vastaajista toivoi räätälöitävyyttä käyttäjänhallintaan, jotta koulutuksenjärjestäjät itse voisivat vaikuttaa siihen minkä nimekkeen omaaville henkilöille minkäkin tasoinen oikeus annetaan. Mahdollisuutta osallistaa ammatillisen koulutuksen henkilöstöä laajemminkin palvelemaan aidosti oppijan osaamisen kehittämistä toivottiin toisessakin haastattelussa. Käyttöönoton hetkelle kaivattiin opastusta ja vastuunjakoja myös esimerkiksi sen suhteen, kuka lopulta perehdyttää palveluun muun muassa työelämän edustajat ja muut koulutusasteet.

”Niin sen takii nyt eHOKS-ryhmässä toivottavasti ei käytetä näitä mitään nimikkeitä, vaan ne jää sit koulutuksenjärjestäjän päätettäväksi. Et se ei näy ristiriitana toimintamallissa, mut se aiheuttaa sit siinä toimeenpanossa kyllä monenlaista tuntemusta. Kun ihmisillä on nyt, ja sama juttu koskee esimerkiksi koulutustarkastajia, kun ihmisillä on niitä kokemuksia että mun työ katoaa kokonaan ja näin.” (H6)

”--jotenkin johtamisen näkökulmasta pitäis löytyä se että, tää taso pitää kaikkien ymmärtää, ja näitä tasoja voidaan miettiä että ei ehkä tarvii kaikkien koska sitten jos on iso massiivinen kokonaisuus, niin aina se että, että kenen kaikkien pitää hallita mitäkin, niin se meidän täytyis pystyy näkemään, että keneltä me sitten edellytetään että osaa milläkin tasolla --.” (H7)

Eräs vastaaja nosti palvelun käyttöönoton kannalta kriittiseksi tekijäksi koulutustoimijoiden resurssien riittävyyden erityisesti tällä hetkellä, kun useissa alan organisaatioissa käydään yt-neuvotteluja. Resurssien lisäksi tärkeänä seikkana käyttöönotossa mainittiin riittävä aikaikkuna, jonka aikana palveluun ehditään rauhassa tutustua ja perehtyä. Seuraavissa sitaateissa on tarkemmin kuvattu vastaajien tuntemuksia riittävän ajan varaamisen tärkeydestä uuden palvelun käyttöönotossa.

”sen käyttö ylipäätään et opetetaan ylipäätään et annetaan kunnolla aikaa siihen palveluun tutustumiseen ja siihen, käydään läpi opiskelijoiden ja henkilökunnan ja kaikkien kanssa et no mikä tän idea on ja se et se ei oo vaan sellanen puolen tunnin et täällä on nyt tää et selvittääkää ite miten nää hommat hoituu vaan kunnan koulutus siihen kaikille --.” (H1)

”--ikään kuin aikaa siihen käyttöönottoon, -- kun meillä on sellaisiakin järjestelmiä otettu käyttöön jotka ovat velvottavia johon ei anneta käytännössä mitään aikaa tutustua, vaan et se on et nyt pitää juosta jo, et niin tuota, ikään kun peliaikaa siihen että ehtisi ottaa oikeesti sen haltuun.” (H14)

eHOKS-palvelun palvelukonseptin ja käyttöliittymän toivottiin hartaasti olevan niin selkeä ja helppokäyttöinen, että käyttöönottohetkellä siihen tartuttaisiin ilomielin ja se ohjaisi käyttäjää lainmukaiseen toimintaan. Muutamat vastaajat kuitenkin huomauttivat, että palvelun käyttöönottohetkellä on tarpeellista myös aktiivisesti viestiä eri kohderyhmille siitä, että palvelu on nyt käytettävissä. Muuten palvelu jää pimentoon, oli se kuinka helppokäyttöinen tahansa. Helppokäyttöisyydestä huolimatta tarvetta erilaisille, selkeille ja yksityiskohtaisille ohjeille ja koulutukselle kohderyhmittäin koettiin kuitenkin voimakkaasti. Palvelun kehitysvaiheessa viestinnän menetelmänä käytetyt webinaarit saivat kiinnostosta, ja niitä toivottiin jatkossakin yhtenä esimerkkinä palvelun käytön tuesta.

”Siis mä luulen et se tuki on ihan faktisesti sitä käytön opastusta. Siis että kerrotaan miten se palvelu toimii, mitä siellä voi tehdä ja miten se toimii. Ja se kaikki pitäis mun mielestä olla semmosena digitaalista oppimateriaalia, jota voidaan sitten käyttää koulutuksenjärjestäjätasolla siinä käyttöönottoprosessin aikana.” (H6)

”--se olis musta se kaikkein tärkein et se palvelu ohjaa, et jos mä en tietäis henkilökohtaistamisesta mitään, ja tulisin ammatilliselle puolelle aika untuvikkona, niin jotenkin se myös tukis sitä mun työtä, että se auttais mua ymmärtämään että miten tää rakentuu tää kokonaisuus.” (H7)

”Ja sit sen tukemista koska se on tietyllä tavalla uutta, et miettii se et miten se viestitään ja tietyllä tavalla tukee sit sitä johtoo mutta myös ihan sitä käytännön tekemisestä siinä ketä sinne sitä tietoa synnyttää tai käyttää, niin ne aidosti sen pystyy tekeen yksinkertasella tavalla ja sitten että siitä tulis enemmän semmonen lisäarvoa tuottava työkalu kun sit semmonen ikävä pakko.” (H9)

”No käyttäjäryhmäkohtaisia selkeitä ohjeita, konkreettisia ohjeita tän palvelun käyttöön, koulutustilaisuuksiin ei, sä et ikinä saa semmosta et sinne kaikki pääsis et oikeesti koulutusmateriaalia, oli se sitten lyhyitä videoklippejä tai mieluumsti sen rinnalle vielä joku paperiohje, sähköinen paperi, että kaikki ei katso videoita.” (H14)

Yllä olevan lainauksen toive pidempijänteisesti käytössä olevasta käyttöönottomateriaalista ja tuesta esiintyi useamman muunkin vastaajan mietteissä. Eräs haastatelluista muistutti säännölliselle ja pitkäjänteiselle tuelle olevan tarvetta myös siksi, että ammatillisen koulutuksen henkilöstö vaihtuu aika ajoin, jolloin uusia henkilöitä täytyy perehdyttää järjestelmään keskeisiin rooleihin. Opetushallituksen nähtiin olevan merkittävässä roolissa juuri pitkäjänteisen käyttötuen tarjoamisessa, ja koulutusten lisäksi haastatteluissa heräsi ajatuksia jonkinlaisen asiakaspalveluratkaisun ja käytön tuen jatkuvuuden kehittämisestä. Opetushallitukselta palvelun tarjoajana nähtiin toivottavana myös hyvä reaktiivisuus ja tavoitettavuus erilaisiin kentältä nouseviin kysymyksiin ja asioiden selvittämiseen liittyen.

Kaiken ohjemateriaalin ja käyttöönoton suunnittelun pohjaksi vastaajat huomauttivat olevan ensiarvoisen tärkeää huomioida palvelun käyttäjien hyvin erilainen valmius ja tietotaito sähköisten palveluiden käyttämiseen. Valtakunnan tasolla toimivassa palvelussa myös henkilökohtaistamiseen liittyvät merkinnät tulisi osata kirjata yhdenmukaisessa muodossa.

”--kaiken kaikkiaan ihmisten digiosaaminen, jotta sitä ympäristöä pystyy käyttään niin pitää jotain ymmärtää ja osata ja miten se perehdytetään eri ikäisille ihmisille työelämässä, he kaikki voi olla meidän opiskelijoita, että meidän opiskelijoiden ikähaarukka on kuitenkin 15-62, niin siihen mahtuu kaikenlaista digiosaamista. Sama koskee ihan opetushenkilöstöä, sama koskee työpaikkojen työpaikkaohjaajia.” (H6)

”Toki tää myös edellyttää henkilöstöltä et miten nyt koko ajan tulee enemmän, et näitä sähköisiä palveluja on osattava käyttää, et senhän tää tekee myös.” (H7)

Kirjallisuudessa palvelumuotoilun oleellisena osana korostetaan palvelujen pilotointia ja parhaiden käytäntöjen löytämistä erilaisten kokeiluiden kautta (Mänttari 2014: 109; Ahonen 2017: 45). Tutkimushaastatteluissa eräs vastaaja pohdiskeli mahdollisen pilotoinnin kautta olevan mahdollista rakentaa täsmällisempää ja käyttäjien tarpeisiin vastaavaa ohjausta ja neuvontaa myös eHOKS-palvelun tapauksessa.

”Varmaan parhaiten sillä tavalla et sitten kun edetään siihen vaiheeseen että ollaan lähellä sitä käyttöönottoa nii sitten, tai oikeestaan kun tavallaan kehitys on jo pitkällä et oikeesti on jo jotain mitä pystyy testaamaan ja näin niin sit pitää olla semmonen joku kanava missä käydään sitä keskustelua koko ajan ja josta voidaan sit kysyy siellä koulutuksenjärjestäjältä miten täs tilantees tulis toimia.” (H5)

eHOKS-palvelun asiakkaiden tukeminen palvelun käyttöönotossa

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiään siitä, miten eHOKS-palvelun asiakkaat huomioidaan palvelun käyttöönotossa. Tässä kysymyksessä korostui selkeästi erityisesti oppijoiden näkökulma ja heidän tukemisensa. Toivotut tukitoimenpiteet siinänsä olivat hyvin samantyyppisiä käyttöönotossa yleisesti tärkeiksi koettujen elementtien kanssa. Oppijoiden tukemisen kannalta tärkeimpänä pidettiin kohderyhmäkohtaisia, opiskelijalle helposti lähestyttäviä ja hänen kanssaan samaa kieltä puhuvia ohjeita. Toisaalta käyttöönoton ja palvelun perehdyttämisen kannalta eräs vastaajista näki tärkeäksi huomioida erityisesti tässä kohderyhmässä sen heterogeenisuus, ja kyvyiltään ja tietotaidoiltaan hyvin moninaiset osaajat.

”--ja nyt sitten hyvin monenlaisilla tavoilla tätä perehdyttämistä opiskelijoiden mukaanottoa on pystyttävä toteuttamaan ettei missään nimessä löydy yhtä sellasta kaitenkattavaa konstia, että jos ajatellaan meidänkin vaativan erityisen tuen opiskelijoita jotka ei esimerkiksi puhu mitään tai kirjoita mitään vaan käyttää kuvakommunikointia niin on se vähän eri kysymys kun sitten noi huippuosaajat.” (H12)

”No kyl mä näkisin että näitä tämmösiä opastusjuttuja niin niitä pitää tehdä kohderyhmittäin, käyttäjäryhmittäin. Jos nyt ajatellaan että se on vaikka joku tämmönen videojuttu tai joku webinaarijuttu niin se on erilainen kun kohderyhmä on 16-

vuotiaat opiskelijat, tai sitten ne opinto-ohjaajatädit. Niin se tapa tehdä sitä infoa niin vaikka samasta asiasta puhutaan niin puhutaan vähän eri tavalla.” (H6)

Ryhmän monimuotoisuuden vuoksi todettiin tarpeelliseksi miettiä myös sitä, miten järjestelmän perehdytys hoidetaan ja varataanko kullekin opiskelijalle esimerkiksi yksilöllinen aika palveluun tutustumista varten. Yhdeksi mahdollisuudeksi palvelun perehdyttämisessä nähtiin esimerkiksi sen opinnollistaminen osana urasuunnitteluun liittyviä opintoja. Perehdyttämisen onnistuneisuuden kannalta olennaista muistutettiin olevan huomioida opiskelijoiden hyvin yksilöllinen tuen ja perehtymisen vaatiman ajan tarve, ja niiden opiskelijoiden vahva tukeminen, jotka enemmän henkilökohtaista tukea palvelun käyttöönotossa tarvitsevat. Eräs vastaaja nosti esiin myös eräänlaisten välitarkastuksien tarpeen, jotta palvelun hyödyntämistä ja sen onnistuneisuutta voitaisiin seurata säännöllisesti ja tukea enemmän tarvittaessa.

”--kun opiskelijat käyttää sitä, niin alkuun varsinkin niin olla mukana mahdollisesti. Kaikki tietysti ei välttämättä tarvii sitä tukea, mut siis sillein et muutenkin sitä käyttäis sitä keskustelua enemmän kun kerran vuodessa et myös tehään sellasia välitarkastuksia et hei miten sulla menee, et tuntuuks tää liian hankalalta tää eHOKSi ja auttaaks se sua ylipäätään myös koska ei pidä olettaa et se on automaattisesti kaikille hyödyksi --.” (H1)

Muutammat vastaajat nostivat esille yleisesti ottaen tiedottamisen tärkeyden palvelun käyttöönottohetkellä, jotta asiakkaat löytävät palvelun pariin ja saavat tietoa sen käyttämisen pohjaksi. Palvelun markkinointi herätti ajatuksia eräässä vastaajassa myös sen suhteen, kampanjoitaisiinko eHOKS-palvelua opiskelijoille yhtenä erillisenä palveluna, vai osana laajempaa oppijan palveluiden kokonaisuutta. Seuraavat sitaatit konkretisoivat palvelun tiedottamisesta ja markkinoinnista tutkimushaastatteluisissa heränneitä ajatuksia.

”-- et kyllähän tämmöstä infoo tarvii että ahaa, nyt mulla on sit tämmönen ja tänne mä pääsen tekemään näitä asioita ja tietenkin se että pitää selkeesti että mihin se opiskelija pääsee tekemään.” (H7)

”Se on helppo sanoo et tehdään oppijan palveluita ja sitten oppija on se sen palvelun omistaja, mut kuitenkin ehkä se on se kaikista hankalin saavutettava porukka, siis jatkoo ajatellen, jotka myös liikkuu paljon ja sit siinä varmaan täytyy miettiä just et mitä me oikeesti heille markkinoidaan, et markkinoidaanks me yksittäistä eHOKS-palvelua vai markkinoidaanko me osana oppijan palveluita, oma opinto-

palvelua, jossa on erilaisia yksilölle tarkotettuja asiointipalveluja sun muita --.”
(H3)

Opiskelijoiden kohderyhmänä nähtiin kaipaavan myös motivointia palvelun käyttöönottoon, joskin vastaajat muistuttivat jo konseptin muotoiluvaiheessa pyrittävän kehittää mahdollisimman helppokäyttöinen ja jo itsessään houkutteleva palvelu. Eräs vastaajista totesi palvelun käyttöönoton kannalta olevan suotuista myös sen, että eHOKS-palvelun tarkoituksena on helpottaa opintojen henkilökohtaistamiseen liittyvässä uudessa lainsäädännössä opiskelijoille osoitettujen velvollisuuksien hoitamista. Jos palvelun aidosti koetaan helpottavan arkea, sen käyttöön omaksuminen on todennäköisesti myös sujuvampaa.

Palvelusta tiedottamiseen liittyen kaksi vastaajaa nosti palvelun käyttöönoton tukemisen ja teknisen perehdytyksen lisäksi esiin tarpeen perehdyttää opiskelijoita myös henkilökohtaistamisen varsinaiseen periaatteeseen, jotta opiskelijat saavat palvelusta täyden hyödyn irti. Jo aiempien tutkimuskysymysten yhteydessä esiintyi huolta siitä, miten opiskelijat ovat pysyneet kehitystyössä mukana ja osanneet antaa arvioitaan ja ajatuksiaan siihen liittyen, kun koko henkilökohtaistamisen tematiikka on heille hyvin uutta. eHOKS-palvelun käytössä henkilökohtaistamisen kokonaisuuden haasteellinen ymmärtäminen taas vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisia opintoihin liittyviä valintoja he osaavat palvelussa tehdä. Ilman täyttä ymmärrystä kokonaisuudesta oppijat eivät välttämättä saa täyttä hyötyä irti palvelusta ja opintojen henkilökohtaistamisen tuomista mahdollisuuksista.

Osa vastaajista toivoi palvelun mahdollistavan hyvin vahvastikin opiskelijan entistä itsenäisemmän työn henkilökohtaistamiseen liittyen, jolloin tarvitaan kattavaa perehdytystä myös varsinaiseen substanssiin. Toisaalta muistutettiin myös, ettei opiskelijaa ole tarkoitus jättää oman onnensa nojaan tekemään opintovalintoja, vaan velvollisuus tukea ja auttaa häntä on koulutuksenjärjestäjällä. Seuraaviin sitaatteihin on poimittu palvelun hyödyntämiseen ja opintovalintojen tekemiseen liittyvää keskustelua.

”--mä oon miettinyt sitäkin että miten se opiskelija osaa tehdä siellä sit sellasia fiksuja valintoja että mitkä oikeesti on järkeviä, ja sit se tulee meille ja me sanotaan että joo, kultamussukka, tosi kiva mut kun sä et saa tosta ees tutkintoo kasaan, et, opiskelijat tarvii varmaan monenlaista ohjetta ja ohjausta siihen, en tiedä toimiiko tolle kohderyhmälle etenkin kun se on hiukan heterogeeninen, et toimiiko ne videot hyvin missä yritettäis avata sitä mikä on mahollista ja mikä olisi järkevää ja mihin

tätä palvelua kannattaa hyödyntää ja että käy sitten oppilaitoksen kanssa tarkemmat keskustelut ja mistä sen tuen sille suunnittelulle oikeesti sitten saa --.” (H14)

”--tarkotushan ei oo niin että opiskelija sen itse tekee ilman mitään tukea ja apua ja muuta, et ikään kun heitetään hänet vaan sinne netin syövereihin että siellä, alapa puuhastella, vaan tosiaan siinä se velvoite on sillä koulutuksen järjestäjällä yhdessä opiskelijan kanssa se homma hoitaa.” (H13)

Vastaajien keskuudessa vallitsi yhteisymmärrys siitä, että opiskelijoiden perehdytys tapahtuu koulutuksenjärjestäjien tasolla, mutta keskusvirastotasolta toivottiin kuitenkin esimerkiksi ohjemateriaalien muodossa tukea järjestelmän perehdytykseen. Muiden asiakkaiden kuin opiskelijoiden perehdyttäminen palvelun pariin sen sijaan herätti keskustelua roolijaosta koulutuksenjärjestäjän vastuun ja valtakunnallisen tason välillä. Esimerkiksi työvoimahallintotoimijoiden perehdyttämisestä sekä mahdollisten palvelun käyttäjien, vaikkapa perusasteella työskentelevien opinto-ohjaavien perehdyttäminen toivottiin hoidettavan valtakunnallisesti. Erityisesti työelämä koettiin myös palvelun käyttöönoton yhteydessä haastavaksi kohderyhmäksi motivoida palvelun käyttöön, ja sen perehdyttämiseen liittyen eräs vastaaja esitti tarpeen tukea asiaa valtiovallan tasolla. Seuraaviin sitaatteihin on nostettu eri käyttäjäryhmien perehdyttämisestä heränneitä ajatuksia.

”--jos mä aattelen opiskelijoita esimerkiksi, niin tottakai varmaan koulutuksenjärjestäjä omat opiskelijansa tavalla tai toisella hoitaa, mutta meillä on iso joukko potentiaaleja opiskelijoita, joka tarkoittaa että meillä on peruskoululaisia ja heidän opinto-ohjaajiaan, ja nää on sitten sellanen valtakunnallinen yhteinen kohderyhmä mun mielestä. Ja työelämän toimijat on ihan sama juttu, meillä on tarkeeta et sitä tehdään sitä käyttöönottoa valtakunnallisesti ja yrittäjäjärjestöjen kanssa yhdessä, ehkä ammattiliittojen kanssa yhdessä, vaikka kuitenkin sitten se varsinaisten sidosryhmien tuki varmaan tulee koulutuksenjärjestäjälle.” (H6)

”--kyllä se työelämä on haasteellisin jotenkin tästä, mikä se rooli on ja mitä me odotetaan työelämän suunnasta että kuinka he eHOKSia käyttää ja täyttää ja hyödyntää, että mikä se rajapinta on sitten aidosti siinä kohtaan -- No kyllä se (tuki) on valtiovallan toimesta, en näkisi että on kovinkaan suuria keinoja käytettävissä ellei jollakin tavalla eurot ala liikkua myös sinne työelämän suuntaan että työelämä lähtee koulutustoimijoiden kanssa asioita kehittämään niin sitä saattais pehmentää se että olis joku lantti maksaa ikään kun siitä menetetyistä työajasta ja tuotantoajasta mitä yrittäjät tarvitsee.” (H12)

5.2.6. Arviointi ja kehittäminen

Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu kiinteästi jatkuva kehittäminen toiminnan arvioinnin ja seurannan pohjalta (Esim. Johnston et al. 2012: 226, Drew 2016: 80). Palveluiden tavoitteidenmukaisuuden arvioiminen ja kehityksen seuranta ovat olennaisia myös sähköisten hallinnollisten palveluiden kehittämisessä (Kunstelj & Vintar 2004: 131). Näitä teoriaosuudessa esiin nousseita havaintoja mukaillen empiriahaastatteluiden päätteeksi vastaajilta tiedusteltiin eHOKS-palvelun kehittämisvaiheen ja käyttöönoton arvioinnista.

Aluksi vastaajien kanssa keskusteltiin palvelun kehitysvaiheen arvioinnista. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, onko palvelun kehitysvaihetta arvioitu ylipäänsä, tai koki että arviointia ei ole tehty lainkaan. Muutamat vastaajat olettivat, että kehitystyötä vetävässä hankeryhmässä ja Opetus- ja kulttuuriministeriössä tehdään kuitenkin jonkinlaisia seuranta-kehitystyöhön liittyen, vaikka kaikki kehitystyöhön osallistuneet eivät ole olleet arvioinnissa mukana.

Tiiviimmin palvelun kehitykseen osallistuneiden, esimerkiksi hankeryhmän jäsenten haastatteluissa ilmeni, että varsinaista systemaattista arviointia kehitysvaiheessa ei ollut tehty. Arviointi perustui pitkälti kehitystyössä mukana olleiden itsearviointiin sekä hankeryhmän säännöllisesti kehitystyön etenemisestä tekemään seurantaan. Arvioinnin esimerkkeinä muutama vastaaja kertoi, että hankeryhmässä on muun muassa pyritty saadun palautteen pohjalta reagoimaan ja kehittämään palvelua edelleen sitä mukaa, kun kehittämistarpeita on noussut esiin.

”Tavallaan meillä ainakin siinä ryhmässä, tottakai me koko aika tsekataan siellä että missä mennään ja et sit taas se on aina kun välivaiheessa eri toimijat tekee jotaki juttuja, et mehän täällä tehdään ja näin edespäin juttuja niin tottakai siellä käydään sit aina läpi et missä mennään ja mitä kehitetään --.”(H11)

”No meillähän ei oo siinä mitään ulkoista arviointia, tällä hetkellä että se käytännössä se arviointi tapahtuu tämmösen itsearvioinnin kautta, eli kehittämisessä mukana olevat arvioivat sitä miten homma ja prosessi etenee ja tietysti hankeryhmä viime kädessä ohjausryhmänä sitten sitä seuraa. Mutta tämmöstä arviointi arviointia jossa hyvin tarkkaan analysoitais miten tässä osallistui, miten tämä onnistui ja miten tässä olisimme voineet menetellä toisin ja tämän tyyppistä systemaattista meillä ei oo, mut tämmönen normaali seuranta mikä ohjausryhmällä on, ja sitten

painopiste siinä että edetään sen mukaan niinkun on suunniteltu ja toinen painopiste tässä osallistamisessa.” (H13)

Toisaalta muutamat vastaajat aprikoivat palvelun kehityksen olevan vielä sellaisessa vaiheessa, ettei varsinaiselle arvioinnille ole vielä ollut tarvetta. He näkivät arvioinnin kuitenkin luontevana osana kehitysprosessin päätösvaihetta, ja arvioivat kehitysvaiheen arvioinnin olevan edessä silloin. Prosessin loppupuolella nähtiin myös olevan mahdollista arvioida paremmin sitä, onko tarpeen arvioida itse kehitysprosessia muillakin menetelmillä, kuin kehittämistä tekevien itsearviointi.

Eräs vastaaja huomautti palvelun arvioinnin suhteen lopullisen näytön paikan olevan edessä vasta sitten, kun palvelu on todellisessa käytössä ja käyttäjät pääsevät antamaan siitä palautetta. Toteamuksessa piilee totuuden siemen sen suhteen, että esimerkiksi palvelun käytettävyyttä ja tarpeisiin ja toiveisiin vastaavuutta päästää arvioimaan kattavimmin, kun palvelu on jo lanseerattu todelliseen käyttöön. Tällöin ei päästä kuitenkaan enää hyödyntämään ennakoivien muutosten kustannustehokkuutta, tai saada välttämättä tietoa itse kehitysprosessin onnistuneista hetkistä tai kehittämistä vaativista osista.

Käyttöönoton arviointi

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, miten palvelun käyttöönottoa arvioidaan. Haastatteluhetkellä palvelun käyttöönottoon oli aikaa vielä lähes vuosi, eikä varsinaista käyttöönottosuunnitelmaa ollut vielä tehty. Näin ollen vastaajat pohdiskelivat haastatteluissa sitä, miten arviointi voitaisiin käyttöönottohetkellä toteuttaa. Vaikkei varsinaisia suunnitelmia arvioinnista tai käyttöönotosta vielä ollut olemassa, tarve käyttöönoton arvioinnille kuitenkin tunnistettiin selkeästi.

Vastauksissa käyttöönoton arvioinnin kannalta ensimmäiseksi ratkaistavana seikkana ilmeni, että kehityksessä mukana olevien tahojen tulee vielä ratkaista miten arviointi tulaaan tekemään ja kuka on sen tekemisestä vastuussa. Kehityksen veturina toimivan hankeryhmän ja kehityksen tueksi nimetyn projektiryhmän toimikaudet päättyvät vuoden 2018 loppuun, kun palvelun käyttöönottohetki taas on 1.1.2019. Näin ollen varsinainen

arviointi jää aikaan, jolloin ryhmät eivät ole enää toteuttamassa arviointia tai seuraamassa onnistuttiinko palvelulle asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa.

Arvioinnin toteuttamisen tapa ja mittarit mietityttivät myös useampia vastaajia. Palvelun käyttäjille osoitetut palautekyselyt tai tilaisuudet, joissa palvelun käytöstä olisi mahdollista antaa palautetta tai vinkkejä jatkokehitykseen olivat useamman vastaajan toiveena arviointiaineiston keräämisestä. Jatkuva mahdollisuus palautteenantoon ja arvioinnin helppous korostuivat vastauksissa. Palautteenannon mahdollisuus esimerkiksi välittömästi henkilökohtaisen opintosuunnitelman tai kunkin käyttäjäröolin yleisimpien toimintojen yhteydessä takaisi käyttäjille arvioinnin helpon saavutettavuuden. Eräs vastaaja nosti esiin myös Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) olevan mahdollinen taho arvioinnin tekijäksi laajemmassa mittakaavassa. Seuraavissa sitaateissa on konkretisoitu vastaajien pohdintaa palautteenannon ja palvelun arvioinnin toteuttamiseen liittyen.

”--näkinsin et käyttöönottoon silloin kun se tehdään käyttäjien kanssa yhdessä niin siihenhän liittyy jatkuvan palautteen kerääminen, ja siten sen palvelun arviointi. Sen palvelun arviointi kyllä, ja toki käyttöönoton eri vaiheista pyydetään palautetta erilaisilta kohderyhmiltä, mut et jos mä aattelen sitten, niin no kyl mä nyt uskon et käyttöönoton prosessiin kytketään myöskin se, että minkälaisia parannusehdotuksia tai villejäkin toiveita itse sille palvelulle on käyttäjäryhmillä esittää.” (H6)

”Ehkä mä näkinsin et sen pitäis olla jotenkin tähän kytketty jonkunlainen palaute heti siinä että pääsee antamaan sitä palautetta heti kun mä oon tehny ja käyttäny sitä niin et se oiskin siellä valmiina sit se palautemahdollisuus ja sitten voidaan miettiä mitä erilaisia, et halutaanko ihan järjestää joku tilaisuus ja kerätä sitä kautta sitä palautetta ja sitten toki voi olla näitä KARVIN kautta kerättäviä jotakin vähän laajempia, mutta toki ne on ollu aika semmosia massiivisia ja isoja ja pitkäkestosia.” (H7)

Arvioinnin tekemisessä tulisi vastaajien mukaan huomioida niin laadulliset kuin määrälliset mittarit. Määrällisesti palvelua voidaan arvioida esimerkiksi sen kautta, kuinka moni palvelun on ottanut käyttöön ja kuinka kauan aikaa palvelun parissa kuluu. Käyttäjämäärien mittaamisesta hyväksi havaittuna mittaamisen välineenä eräs vastaaja nosti esiin Koski-palvelussa käytössä olevan Pulssin, joka kertoo palvelun käyttäjien määrästä. Palvelun parissa käytetystä ajasta puolestaan voitaisiin saada tietoa palveluun jo lähtökohteisesti asetetun analytiikan keinoin.

”Mä en oikeen osaa nyt heti sanoo mitkä ne mittaritkaan pitäis olla mutta tykkään siitä Koski- palvelun siitä pulssista, musta se on ideana raikas siihen verrattuna että tulee vaan se kysely että no miten meni, ykkösestä vitoseen.” (H14)

”Ja samoin toi käyttöönoton arviointi, että, et sinänsä näihin palveluihin pitäis rakentaa aina nykyään sisään semmonen tietty perustava analytiikka siitä että, et miten sitä palveluu käytetään. Mut sehän ei nyt sitten kerro välttämättä siitä palvelukokemuksesta sen kummempaa.” (H9)

Laadullisena mittarina puolestaan toimisi sisällön arviointi, jota voidaan tehdä esimerkiksi palautteen keräämisen keinoin. Muutama vastaaja nosti esiin arvioinnin käyttäjäryhmäkohtaisen tekemiseen tärkeyden, jolloin saadaan tarkempaa tietoa kunkin ryhmän kokemuksista ja niihin vaikuttavista seikoista. Eräs vastaaja pohdiskeli myös tavoitteiden asettamisen tärkeyttä ennen palvelun käyttöönottoa, joiden toteutumista voidaan peilata myöhemmin arvioinnissa. Alla olevassa sitaatissa on nostettu esiin pohdintaa palvelun arviointiin soveltuvista mittareista.

”--sitähän voi numeerisesti arvioida sekä laadullisesti sitten ja varmaan oiskin aika mielenkiintosta, et ihan nää käyttäjämääräjutut tietysti sitä et kuinka moni ottanut ja missä paikoissa ottanut, ja sit tietysti toinen että mitkä on olleet ne kokemukset siitä, et varmaan siinä pitäis sit tehdä -- koska sehän ois aika mielenkiintosta oikeesti tietää ja mitkä on sit niitä syitä että miten, tai miks jotkut vaikka ei oo ottanu sitä ja ne jotka on ottaneet niin mitkä heidän kokemukset on ja miksi ne on sellasia kun ne on --.” (H11)

Arvioinnin tekemisen kannalta otolliseksi hetkeksi nähtiin sen tekeminen jonkin aikaa palvelun käyttöönoton jälkeen, jolloin käyttäjät ovat jo ehtineet tutustua palveluun ja heitä on koulutettu sekä perehdytetty sen käyttämiseen. Näin voidaan saada objektiivisempaa palautetta palvelusta. Vaikka arvioinnin mahdollisuudelle nähtiin jatkuva tarve, haastatteluissa nousi esiin opiskelijoiden näkökulmasta kuitenkin toive, ettei palvelua jatkuvasti muutettaisi arvioinnin pohjalta vaan muutokset tehtäisiin suurempina kokonaisuuksina. Näin palvelun toimintalogiikkaa ei tarvitse opetella jatkuvasti uudelleen.

”--mun mielestä tässä ois tärkeetä että tota ite sovellusta tai mikä siitä tuleekaan, niin et sitä ei itessään kehitetä ja uudisteta koko aika vaan saatais kerralla semmonen hyvä joka pysyis jonkun aikaa samanlaisena, koska aina uuden opettelu on taas lisää, ja sit kun on tietyn verran saatu käyttöön niin vaikka arvioi, sitä on arvioitu

jotenkin ja saatu tarpeeks palautetta niin sit vasta kerralla kehittää kunnolla koska mikään muu ei oo ärsyttävämpää kun se et aina muuttuu joku pikku juttu.” (H1)

Palvelumuotoilun avulla kehitettäessä tähdätään paitsi enemmän lisäarvoa asiakkaalle tuottavaan palveluun, tätä kautta myös aiempaa kustannustehokkaampaan ja tuloksellisempaan toimintaan. Tästä huolimatta eHOKS-palvelun kohdalla taloudellisen arvioinnin yhtenä arviointitekijänä nosti esiin vain yksi vastaaja. Taloudelliset ja tuloksellisuuden parantamiseen liittyvät seikat olivat hyvin pienessä roolissa koko arviointiin liittyvän kysymyskokonaisuuksien vastauksissa, ja sisällöllisen arvioinnin tärkeys korostui näitä seikkoja enemmän. Tämän taustalla saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että sisältö on monelle palvelun tulevalle käyttäjälle hyvin uutta asiaa, ja palvelun ollessa tärkeä väline lainmukaisen toiminnan ohjaamisessa on käytettävyys kuluja enemmän esillä kehitystyössä.

Siinä missä palvelun kehittämisvaiheen tarkemman arvioinnin tarpeellisuus mietitytti vastaajia, vastaajien kesken vallitsi laaja yhteisymmärrys siitä, että käyttöönottoa on tarpeen arvioida tarkemmin ja useammasta näkökulmasta. Eräs haastateltavista kuitenkin toi esiin myös sen, ettei arvioinnin tekeminen käyttöönottohetkellä ole itsestäänselvyys ja joissakin palveluissa on saatettu vain hyvin yleisellä tasolla todeta käyttöönoton onnistuneisuus. Arviointi on kuitenkin palvelun jatkokehittämien ja mahdollisten tulevien käyttöönottojen kannalta oleellinen väline, joten sen huolelliseen toteuttamiseen on syytä panostaa.

”Aika monessa käyttöönotossa oon ollut mukana, mä mietin et onko me koskaan sinällään ikään kun formaalisti arvioitu sitä, kyl se on yleensä on vaan et se onnistuu tai epäonnistuu, no ehkä se joskus voi olla vähän jotain siltä väliltäkin mut en muista että ois koskaan tavallaan tehty sellasta varsinaista arviointia.” (H5)

eHOKS-palvelun arvioinnin haasteet

Lopuksi vastaajat pohtivat, millaisia haasteita eHOKS-palvelun arviointiin voi liittyä. Haasteita nousi esiin niin kehittämis- ja käyttöönottovaiheen arvioinnissa, kuin yleisesti ottaen palvelua arvioitaessa.

Palvelun kehittämisvaiheen arviointiin liittyvänä haasteena eräs vastaajista toi esiin kat-tavan alkukartoituksen puuttumisen, jolla olisi saatu kuva tilanteesta ennen eHOKS-pal-velua. Kartoituksen avulla olisi voitu peilata kehitetyn palvelun tuottamaa lisäarvoa läh-tötilanteeseen verrattuna. Hän koki tämän kuitenkin olevan laajemminkin haaste palve-luiden kehittämisessä, että uuden rakentamisen innostuksessa ja kireässä aikataulussa läh-tötilanteen selvittäminen ja prosessin huolellinen suunnittelu jää helposti jalkoihin.

Toinen vastaaja toi esiin myös eHOKS-palvelun kehittämisessä esiintyneen ongelman yhtenäisten mittareiden ja mekanismien puuttumisesta paitsi kehitystyön myös valmiiden palveluiden arvioinnissa. Hän koki, ettei sellaisia yleistettäviä mittareita ole riittävästi käytössä, joilla saataisiin vertailukelpoista tietoa opintohallinnon erilaisista sähköisistä palveluista. Yhtenäisten mittareiden luomisen kannalta nähtiin tarve laajemmallekin, mi-nisteriötasoiselle keskustelulle, sillä ylhäältä annettujen mittareiden koettiin voivan va-kiintua käyttöön vaikuttavammin. Arvioinnin prosessiin ja mittareihin liittyviä haasteita on konkretisoitu seuraavissa sitaateissa.

”Joo no se on ainakin nyt selkee haaste että tästä puuttuu vähän sellanen lähtökoh-tatilanteen kartotus että ois pitäny ehkä tehdä sellanen jonkinlainen selvitys siitä, että missä ollaan nyt menossa, sitten kehittää se eHOKS-palvelu siihen ja sitten arvioida sitä että mitä sillä saatiin aikaan, mutta tää on vaan vähän sellanen valu-vika näissä kaikissa kehittämistoimissa aina, että aina hirveellä innolla pitäis sitä lähtee tekemään mutta semmonen saattaa olla monesti vähän ohutta ja ehkä siihen ei oo resursoitukaan sitten niin hirveesti.” (H4)

”Me ollaan nyt paljon puhuttu meillä ylipäätään tästä että meillä ei ainakaan tehdä tätä riittävästi, et meidän pitäis ehkä miettii se et mitkä nää on nää mekanismit ja rutiinit siihen että sekä sitä kehittämisprosessia jollain tavalla arvioitais ja saatais palautetta siihen ja se että se ei jäis siihen puheille että me ollaan osallistettu ja ollaan tehty, voidaanhan me aina sanoo näin mut mites se sitten oikeesti todenne-taan nii se on oma juttunsa.” (H3)

”-- koko tää mun mielestä tää arviointi- ja kehittämiskokonaisuus on sellanen, että me tarvittais selkeesti tähän vähän yhdessä mietittyjä vähän ylhäältäkin annettuja mekanismeja ja sit saatais siihen semmosta yhteismitallisuutta ja laadunvarmis-tusta enemmän jos niitä olis.” (H3)

Käyttäjryhmäkohtainen arviointi palvelun käyttöönottovaiheessa nähtiin olennaisena yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi, mutta toisaalta tähän liitettiin myös haasteita.

Käyttäjryhmittäin arvioidessa haastavaksi koettiin kokonaiskuvan hämärtyminen, ja toisaalta lain palvelulle asettamat reunaehdot eivät välttämättä tue käyttäjien kokemusta tiedon tuottamisen tavasta luontevimmaksi mahdolliseksi.

”Ja käyttöönoton arviointi pitäis tehdä asiakasryhmittäin, mikä sit taas toisaalta kokonaisuutena kanssa et vaikka jotkut asiat, täs on vähän just se et et miten se näyttäytyy myös kokonaisuutena. Ja joissain kohdissa koska tässä on sit se yks reunaehto isona on se et kun se tulee sieltä lainsäädännöstä niin tää on pakko tuottaa se tieto tietyllä tavalla, niin silloin siinä tulee kans sitten se että suhteessa mihin.” (H9)

”Mä luulen että tässä haasteeksi tulee myöskin se että, että järjestelmä vaatii meiltä määrämuotoista toimintaa eikä sekään ole kaikkien mielestä hyvä juttu.” (H6)

Palvelun käyttäjien odotusten hallinnasta keskusteltiin jo aiemmin sidosryhmäyhteistyön yhteydessä, ja asia nousi esiin myös palvelun arviointiin liittyen. Eräs vastaaja koki, että vaikka palvelun toteutus sinänsä vastaisi asetettuja tavoitteita, asiakkailta se voi kuitenkin saada negatiiviset arviot, jos se ei vastaa heidän odotuksiaan. Tämä vastaa Virtasen ym. (2011: 24) havaintoa siitä, että palvelun käyttäjäosapuolten tiivis osallistuminen kehitystyöhön tukee muodostuvien odotusten realistisuutta ja myöhemmin koettua palvelun laatua.

Arvioinnin tekemisen kannalta kriittisenä nähtiin riittävän laajan ja monimuotoisen osallistujajoukon saaminen mukaan palvelun arvioijiksi, ja erityisesti opiskelijat ja palvelua käyttävät työelämän edustajat koettiin tästä näkökulmasta haastavaksi ryhmäksi. Arvioimaan motivoimisen kannalta koettiin olennaiseksi huomioida se, ettei arvioinneista tehtäisi liian pitkiä. Vastaajat korostivat tärkeyttä pohtia tarkkaan mitä tietoa arvioinnilla halutaan saada, ja juuri näiden asioiden kysymistä. Tiedon aitouden, luotettavuuden ja hyödyllisyyden takaamiseksi eräs vastaaja koki, että arvioinnin tulisi perustua kuitenkin vapaaehtoisuuteen käyttäjätiedon saamisen tärkeydestä huolimatta. Arvioinnin sisältöön liittyvää keskustelua on konkretisoitu seuraavissa sitaateissa.

”-- jos se kysymys on sitten hassu, tai asteikko on outo, jonkun kolmonen on toisen vitonen- tyyppisiä -- et jos me kysytään vaan että mitä tykkäsit niin sehän siis kun, yks tykkää yhestä ja toinen toisesta että oikeesti kannattais pysähtyä pohtimaan sitä

että mitä siellä sitten kysyy ja mitä lähdetäis mittamaan, että ei mitattais, ei kysyttäis kauheen paljon.” (H14)

”--yks asia saattaa olla se että päästä jotenkin yhteen ymmärrykseen siitä että mitä sillä arvioinnilla halutaan tutkia, et mitä me halutaan saada irti.” (H2)

Kun käyttäjäryhmiä on mukana useita erilaisia, arviointiin liittyen nähtiin haasteita myös siinä, miten käyttäjien erilainen lähtötietotaso ja valmiudet palvelun käyttöön sekä toisaalta erilaiset tavat käyttää palvelua vaikuttavat arviointiin. Arvioinnin luotettavuuden kannalta äärimmäisen tärkeää olisi myös varmistua siitä, että käyttäjäryhmät ymmärtävät ja arvottavat asioita samalla tavalla.

”-- että millä tuota menettelyillä se palvelun arviointi toteutetaan että on niitä käyttäjätasoa ja käyttäjä, jotenkin kuinka syvällisesti he käyttävät palvelua niin on hirtittävän erilaisia tasoa ja käyttäjiä ja näkökulmia että se on varmasti yks sellanen haasteen paikka todellakin --, ja sitten se organisoiminen että tässä on ihan valtavasti systeemistä kysymys että kuinka tämä organisoidaan niin että arviointia voidaan toteuttaa että meillä arvioijilla on mahdollisuus ikään kuin antaa sitten se palaute.” (H12)

”--tietysti tossa kohdejoukkona tulee olemaan nuoria ja aikuisia ja eri ikäisiä aikuisia ja heillä voi olla erilaiset valmiudet käyttää verkkopalveluita ja sitten voi olla ihmisiä joilla on vaikka jotain sen tyyppisiä vammoja, ettei pysty täyspainosasti käyttämään, tietysti näkemykset voi siitäkin kautta vaikuttaa tavallaan erilaisilta.” (H5)

”--sanotaan että iso haaste on se, että kun eri ryhmillä on erilaiset toiveet ja lähtään eri lähtöviivalta liikkeelle niin sitten iso haaste tietysti on se siinä palvelun arvioinnissa että miten tavallaan pystytään tää tosiasia jollain tavalla huomioidaan, ja miten pystytään arvioinnissa ottamaan huomioon se, että onks me onnistuttu rakentamaan palvelu joka ikään kun poistaa tätä eri lähtöviivalta lähtemistä ja tuo niitä samalle viivalle.” (H13)

Geneeristen mittarien löytäminen eri käyttäjäryhmille tunnistettiin selkeänä haasteena, mutta toisaalta myös arvioinnin pohjalta saatujen tietojen hyödyntämisessä nähtiin omat pulmansa. Kun käyttäjäryhmiä on mukana useita, näkemykset ja kokemuksetkin palvelun suhteen vaihtelevat. Eräs vastaajista peräänkuulutti suhteuttamista siitä, milloin on hyväksyttävä, ettei kaikkia täysin tyydyttävää ratkaisua välttämättä onnistuta rakentamaan, ja milloin palvelua tulee selkeäsi kehittää.

”-- mitä enemmän sulla on asiakasryhmiä niin tietyllä tavalla ei välttämättä löydy semmosia geneerisiä mittareita jotka toimii kaikille asiakasryhmille, ja sit taas toisaalta millä sä arvioit sen koko palvelun toimivuuden et jos se on kaikille, no, leikitään nyt vaikka että ois kymmenen asiakasryhmää joille se on ihan täydellinen ja yks on epätyytyväinen, tarkottaakse et se koko palvelu on huono.” (H9)

Arvioinnin tekemisen hyöty jää hyvin vähäiseksi, mikäli sen avulla saatua tietoa ei aidosti hyödynnetä palvelun kehittämisessä. Tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet herättivät myös keskustelua, ja yksi vastaajista kertoi kokevansa, ettei sähköisistä palveluista kerättyä palautetta ole aina välttämättä hyödynnetty. Toisaalta eräs vastaaja huomautti palvelun käyttäjille helposti syntyvän sen kuvan, ettei heidän palautteidensa perusteella tehdä muutoksia palveluun, vaikka todellisuudessa kyse olisikin julkisissa palveluissa välttämättömästä kehityskohteiden priorisoinnista.

”Ja kyl mä sanoisin että aatellen ihan yleisestikin on se sit joku Opintopolun jotain hakijapalautetta sun muuta, mehän voidaan aina tehdä tollasia, mut sit meidän pitäis oikeesti miettiä et miten me niitä hyödynnetään niitä tuloksia ja mihin niitä käytetään.” (H3)

”--et kun tää on tosissaan osa kokonaisuutta, niin se mikä ei saata näyttäytyä sen yhden palvelun näkökulmasta niin sit just se kokonaisuus, ja se suhde ja sen kokonaisuuden kannalta voi ollakin jotain, kun aina on x määrä resursseja niin voikin olla jotain tärkeempää mitä pitäis tehdä ensiks ennen kun tähän päästään.” (H9)

Aiemmin palvelun käyttöönoton arvioinnin kannalta olennaisena pohdittiin arvioivan tahon määrittämistä, kun hankeryhmänkin toimikausi ehtii päättyä ennen varsinaista käyttöönottoa. Sama miete nousi esiin yleisesti palvelun arvioinnin näkökulmasta. Ilman selkeän vastuullisen tahon määrittämistä arvioinnin koettiin jäävän helposti kokonaan tekemättä. Riittävien resurssien takaamineen arviointia varten nähtiin haasteeksi eHOKS-palvelun arvioinnissa kokonaisuudessaan. Arvioinnin tekemisen kannalta tärkeäksi nostettiin myös sen toteuttavan tahon tietotaito ja osaaminen, jotta arvioinnin objektiivisuus säilyy.

”Ja yks haaste saattaa olla ihan ehkä se että se jää kokonaan tekemättä. Et vaan nyt tää on käyttöönotettu, nyt tätä käytetään, et jotenkin vähän et hankeryhmän työ on nyt loppu.” (H2)

”--varmaan sitten myös se että toivottavasti siinä vaiheessa on selkeä tuoteomistaja joka seuraa ja suunnittelee näitä tuotteeseen liittyviä asioita, että se voi olla mun mielestä haaste että jos ei siihen nimetä selkeesti ketään ihmistä niin semmosia ei tuu tehdyksi.” (H8)

Palvelun arviointiin liittyvä kysymysteema oli selkeästi koko haastattelurungon haastavin, mikä selittyy tehdyn arviointityön rajautumisella lähinnä kehityksen ohjausryhmälle. Selkeiden mittareiden puute vaikuttaa arvioinnin tekemisen aktiivisuuteen ja luontevuuteen, eikä arvioinnin kulttuuri haastatteluiden perusteella ole vielä täysin juurtunut julkisten palveluiden kehittämiseen. Arviointi on kuitenkin tärkeä osa palvelun kehitysprosessia, ja jatkuva arviointi ja kokeilujen sekä prototyyppien kautta lopullisen palvelun viilaaminen palvelumuotoilulle ominainen tapa toimia. Tästä syystä arvioinnin systemaattinen juurruttaminen palvelukehitykseen sekä rahallisten ja ajallisten resurssien takaaminen myös sille osana kehitysprosessia on selkeä kehityskohde uudenlaisten julkisten palveluiden kehittämisessä. Näin voidaan varmistaa, ettei arvioinnin tekeminen jää ”varsinaisen” kehitystyön jalkoihin, vaan on olennainen osa sitä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkinen sektori on 2010-luvulla muuttuvan väestörakenteen ja asiakkaiden kasvaneiden palveluodotusten vuoksi tilanteessa, jossa palveluja on kyettävä tuottamaan tuottavammin, kustannustehokkaammin ja huomioiden palveluiden laadukas toteutus. Samaan aikaan digiteknologian nousu ja nopea kehitys ovat muuttaneet toimintakenttää perusteellisesti, ja sen mahdollisuudet on tunnistettu myös julkisessa palvelutoiminnassa. Tästä syystä tässä tutkielmassa haluttiin keskittyä erityisesti tällä hetkellä hyvin ajankohtaiseen digitaalisten palveluiden kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa palvelumuotoilun johtamisen kannalta merkittäviä osa-alueita palveluiden kehittämisessä, ja joihin keskittymällä johtamisella voidaan tukea julkisten palveluiden muotoiluprosessia. Tutkimuskysymyksillä tutkielma fokusoitiin erilaisten osatekijöiden johtamiseen sekä näiden asettamiin julkisten palveluiden kehitysohjelmiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Tutkimuksen empiirisessä osassa haastateltiin 14:ta eHOKS- palvelun kehittämiseen eri taustaorganisaatioista osallistunutta asiantuntijaa. Haastattelut onnistuivat hyvin ja materiaalia saatiin runsaasti, vaikka palvelun kehitysohjelma oli haastatteluiden tekemisen aikaan vielä alkuvaiheessa. Haastattelu koostui kuudesta teemasta, jotka pohjautuivat tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyihin näkemyksiin. Teemoja käsiteltiin haastatteluissa tarkentavien kysymysten avulla, ja osa teemoista osoittautui haastatteluissa toisia haastavammaksi vastattaviksi.

Vaikka materiaalia saatiin haastatteluista runsaasti, on aineisto kriittisesti arvioiden kuitenkin rajallinen suhteessa julkisten palveluiden käyttäjämääriin. Näin ollen yleistäviä päätelmiä kaikkien julkisten digitaalisten palveluiden kehittämiseen liittyen ei voida tehdä. Erityisesti opiskelijoiden näkökulma jäi empiirisessä aineistossa vähäiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat kuitenkin tapauskohtaisia, ja vastaajilta pyrittiin selvittämään mahdollisimman monimuotoinen näkökulma juuri tutkittavan palvelun kehittämiseen liittyen.

Tutkimuksen johtopäätökset

Julkisten palveluiden kehittäminen ajan hengen asettamia odotuksia ja tarpeita vastaavaksi on tällä hetkellä merkittävä kysymys julkisen sektorin toiminnassa. Toiminnan digitalisoituminen on erottamaton ja tärkeä osa tätä kehitystä. Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä on tunnistettu potentiaalisesti mahdollisuudeksi vastata toimintaympäristön muutoksen asettamiin haasteisiin, mutta sitä on tutkittu vielä suhteellisen vähän julkisella sektorilla. Näin ollen myös muotoiluprosessin mahdollisuudet ja haasteet johtamiselle on tunnistettu rajallisesti. Tutkimuksessa haluttiinkin tuoda työkaluja ja tietoisuutta muotoiluprosessin johtajille, jotta palveluiden kehittämistä voidaan edistää johtamisen keinoin. Tutkimuksessa aihepiiriä käsiteltiin seuraavien tutkimuskysymysten näkökulmasta:

- Millaisia osa-alueita palvelumuotoilun johtamisessa voidaan erottaa?
- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita palvelumuotoilun johtamisen osa-alueet tarjoavat palveluiden kehitystyön johtamiselle?
- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita digitaaliset toteutustavat tuovat julkisiin palveluihin?

Tutkimuksen teoriaosuudessa muotoiluprosessin johtamisessa merkittäväksi kohteiksi havaittiin asiakasymmärryksen ja palvelukonseptoinnin johtaminen. Asiakasymmärrys toimii kaiken kehittämisen pohjana, ja palvelun huolellisella konseptoinnilla on merkittävä vaikutus kokonaistuloksellisen ja asiakkaille lisäarvoa tuottavan palvelun syntyyn. Onnistuneen prosessin taustalla puolestaan todettiin olevan menestyksekkäs organisaation toimintatapojen ja henkilöstön, kehitystyössä mukana olevien verkostojen sekä uudenlaisten kehittämismetodien toimintaan tuottamien muutosten johtaminen, kehittämisen ja lopputuotteen arviointia ja jatkokehittämistä unohtamatta.

Edellä mainittujen osa-alueiden johtamisen merkitsevyys palvelumuotoiluprosessissa todettiin paikkaansa pitäväksi myös tutkimushaastatteluiden myötä. Vaikka palvelumuotoilun periaatteissa kannustetaan kehittämiseen osallistuvien osapuolten tasapuoliseen huomiointiin ja arvostamiseen ja auktoriteettien purkamiseen, haastatteluissa koettiin

tärkeäksi asettaa kehitysprosessille etukäteen vetäjä, joka koordinoi kehitysprosessin etenemistä. Perinteiseen johtamiskulttuuriin verrattuna palvelumuotoiluprosessi edellyttää avointa, osallistavaa ja keskustelevaa johtamista, jossa kehitystyötä tehdään aidossa yhteistyössä erilaiset asiantuntijuuden huomioiden ja yhteistä päämäärää tavoitellen.

Palvelumuotoilussa kehityksen tukipilarina toimii ymmärrys asiakkaiden toiveista ja tarpeista kehitettävää palvelua kohtaan. Asiakkaat tuovat kehitystyöhön oman asiantuntijuutensa, ja heidän tarpeensa huomioiden voidaan kehittää täsmällisempää, tuloksellisempaa ja lisäarvoa tuottavaa palvelua. Asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön saattaa kuitenkin palveluntuottajan henkilökunnasta tuntua heidän rooliaan uhkaavalta, tai asiakkaiden asiantuntemusta ei välttämättä mielletä tasa-arvoiseksi palveluntuotannon asiantuntijoiden kanssa. eHOKS-palvelun kehitystyön tapauksessa palvelun loppukäyttäjien nähtiin kuitenkin välttämättömäksi olla mukana jo palvelun kehitysprosessissa, jotta palvelussa kyetään huomioimaan asiakkaan tarpeet ja edesauttamaan sen käyttöönottoa. Kehitystyötä luotsaavat opintohallintoviranomaiset eivät sinänsä tule käyttämään palvelua omassa arjessaan, vaan koulutustoimijoiden ja työelämän edustajat sekä erilaisten sidosryhmien, kuten työvoimahallinnon viranomaiset ovat palvelun aktiivisia käyttäjiä.

Asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun kehitykseen oli pyritty tukemaan osallistamalla eritaustaisia asiantuntijoita palvelun kehitystyöhön niin eri kohderyhmille järjestettyjen työpajojen kuin kehityksen suuntaviivoja ohjaavan hankeryhmän kautta. Kuten julkisissa palveluissa yleisestikin ottaen, eHOKS-palvelun käyttäjäkunta on hyvin laaja. Haastatteluissa nousikin esiin huoli siitä, onko palvelun käyttäjiä kuultu riittävän laajasti osallistavista toimista huolimatta, sillä hankeryhmään ja työpajoihin osallistuminen on välttämättä edustuksellista. Osan esimerkiksi työpajoihin osallistuneista koettiin tuoneen kehitystyöhön laajemminkin taustaorganisaationsa näkemystä, kun toiset taas ajoivat voimakkaasti omaa kantaansa. Tällöin yleistettävän mielipiteen muodostaminen voi olla haastavaa.

Toimijakentän laajuus ja vaihteleva aktiivisuus kehitystyöhön osallistumisessa nousi esiin myös sidosryhmien osallisuudesta keskustellessa, ja esimerkiksi työelämä merkityksellisyydestään huolimatta koettiin hyvin haastavaksi huomioida kaikessa

moninaisuudessaan. Julkisia palveluita muotoillessa tulisikin varmistua kehitystyön näkökulman monimuotoisuudesta siten, että kehitystyössä on osallistettu ja kuultu riittävän kattavasti eri näkökulmista palvelua käyttäviä ryhmiä ja erilaisia edustajia niiden sisältä.

Jaetun asiantuntijuuden hyödyntämisessä olennaista on yhtenäinen ymmärrys kehitettävästä palvelusta. Vaikka palvelun asiakkaiden osallistamisen nähtiin olevan erottamaton osa kehitysprosessia, tutkimushaastatteluissa aprikoitiin kuitenkin kehitystyöhön osallistuneiden asiantuntijoiden ja palvelun käyttäjien erilaisia lähtökohtia ja valmiutta ymmärtää tuore opintojen henkilökohtaistamisen lainsäädäntö yhtenäisellä tavalla. Erityisesti haastattelussa esiin nousi palvelun pääkäyttäjryhmän, opiskelijoiden, ymmärrys koko henkilökohtaistamisen prosessista. Asiakasymmärryksen johtamisessa tulisikin kiinnittää paljon huomiota siihen, ovathan kaikki palvelun kehitystyössä ”samalla viivalla”, ja miten mahdollisia eroja voidaan huomioida, pienentää tai jopa kokonaan poistaa, jotta saada kehittämisen kannalta relevanttia ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Avoin viestintä, matala hierarkia toimijoiden välillä ja tiivis yhteistyö tukevat yhteisen ymmärryksen saavuttamista.

Asiakkaiden tarpeiden huomioinnin haasteena eHOKS-palvelun kehitystyössä todettiin palvelun tiukka lakisääteisyys. Lisäksi meneillään olevassa palvelun kehitysvaiheessa on päätetty toteuttaa vain laissa määritelty minimisisältö, joka määrittää voimakkaasti myös palvelukonseptin sisältöjä. Näin ollen ei olla aidosti sellaisessa tilanteessa, jossa palvelua voitaisiin kehittää puhtaasti asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Asiakkaiden näkökulman huomioiminen ja heidän kuulemisensa olisikin tärkeää huomioida palvelukehityksen prosessissa jo palvelua säätelevän lainsäädännön rakentamisesta lähtien, jotta palvelurakenteissa voidaan yhteensovittaa sekä asiakkaiden että hallinnon tarpeet ja mahdolliset rajoitukset.

Asiakasymmärrykseen pohjautuva perusteellinen palvelukonseptoinnin prosessi on tärkeä osa kehitystyötä, ja huolellinen pohjatyö kannattaa vaativuudestaan huolimatta. Konseptoinnin tavoitteena on luoda asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti palveleva kokonaisuus, joka on helposti saavutettavissa ja helppokäyttöinen. eHOKS-palvelun kehityksessä oli asiakkaiden ääntä kuulemalla esimerkiksi pystytty tukemaan palvelun

helppokäyttöisyyttä muuttamalla selkokieliseen muotoon lain säädöksiä ja hallinnon kieltä, joiden käytöstä julkista sektoria on usein kritisoitu. Palvelussa pyritään siihen, että se jo itsessään ohjaa lainsäädännön mukaiseen toimintaan, eikä asiakkaan tarvitse huolehtia siitä erikseen. Näin palvelulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Korkeamman asiakastyytyväisyyden lisäksi palvelukonseptin huolellisella suunnittelulla voidaan parantaa myös palvelutoiminnan tuloksellisuutta, joka on tänä päivänä julkisen palvelutoiminnan kehittämisen tärkeä prioriteetti. Kumppanuuksien ja yhteistyön avulla voidaan tuottaa tuloksellisempia palveluratkaisuja isompia kokonaisuuksia kattavilla palveluilla, tai palveluratkaisuiden yhteistyönä. eHOKS-palvelun konseptointivaiheessa on selvitetty jo olemassa olevia palveluratkaisuja, joita voitaisiin hyödyntää myös palvelun rakentamisessa. Näin ollen kaikkea ei tarvitse tehdä alusta asti uudelleen ja tiiviimpi palvelukenttä helpottaa myös asiakasta.

Sidosryhmät tunnistettiin tärkeiksi kumppaneiksi eHOKS-palvelun kehitystyössä, ja heidän asiantuntemuksensa ammatillisen koulutuksen päivittäisestä arjesta koettiin korvaamattoman arvokkaaksi. Kuten palveluiden asiakkaita, julkisilla palveluilla on myös hyvin monimuotoisia ja useita sidosryhmiä. Sidosryhmiä ovat kaikki, jotka jollakin tavalla liittyvät palveluun, ja erityisesti laaja-alaisissa palveluissa niiden tunnistaminen saattaa olla haastavaa. Myös eHOKS-palvelun osalta pohdittiin, onko kaikki mahdolliset palveluun liittyvät sidosryhmät osattu huomioida kehityksessä, sillä varsinaista sidosryhmäanalyysia ei ollut tehty. Palvelua aktiivisesti käyttävät sidosryhmät tunnistettiin hyvin, mutta esimerkiksi palvelua tulevaisuudessa käyttävät alempien koulutusasteiden opiskelijat eivät nousseet esiin tutkimushaastatteluissa sidosryhmistä keskusteltaessa.

Vaikka eHOKS-palvelun toteutuksessa oli suunniteltu hyödynnettävien mahdollisuuksien mukaan jo olemassa olevia viranomaispalveluita, hieman yllättäen eri hallinnonalojen välinen yhteistyö ei juuri näyttäytynyt tutkimushaastatteluissa. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, että hallinnonalojen välisellä tiiviimmällä kumppanuudella voitaisiin saavuttaa vaikuttavia tuloksia palvelutoiminnassa. Julkisen palvelutoiminnan uudistamisessa tulisikin kiinnittää enemmän huomioita myös eri hallinnonalojen sujuvaan yhteistyöhön ja mahdollisten päällekkäisten kehitystöiden karsimiseen.

Julkisissa palveluissa mahdollisimman montaa laadukkaasti palvelevan lopputuloksen saavuttaminen koetaan monesti hankalaksi, koska monimuotoisella käyttäjä- ja sidosryhmiäjoukolla on hyvin moninaiset tarpeet. Ristiriitaisten tarpeiden sijaan eHOKS-palvelun kehitystyössä esiintyneet haasteet koettiin kuitenkin hyvin konkreettisiksi, lähinnä yhteisen ajan ja resurssien löytämiseen sekä eri ryhmien tavoittamiseen liittyviksi. Muutamissa haastatteluissa tarpeiden yhteensovittamiseen liittyvät mahdolliset haasteet nousivat esiin, mutta niiden suhteen kriittisimmän vaiheen koettiin olevan vasta edessäpäin palvelukonseptointityön ollessa vielä kesken tutkimushaastatteluiden toteuttamisen aikaan.

Muutos liittyy olennaisesti palveluiden kehittämiseen ja digitaaliseen toteutustapaan, ja erityisen vahvasti se on läsnä aina uuden palvelun tai palvelun ominaisuuden käyttöönoton yhteydessä. Johtajalta tarvitaan jämäkkää ja kannustavaa otetta ja tasapuolista huomiota ja ohjausta niin palvelua käyttäville asiakkaille kuin henkilöstölle. Uuden opeteluun ja perehtymiseen tulisi varata myös riittävästi aikaa. Nämä tekijät nousivat merkittävänä seikkana esiin myös eHOKS-palvelun onnistuneen käyttöönoton kannalta, sillä palvelun käyttäjien digitaaliset valmiudet saattavat vaihdella merkittävästikin käyttäjäryhmienkin sisällä.

eHOKS-palvelun käyttöönottoon ja sen mukanaan tuomaan muutokseen suhtauduttiin kuitenkin hyvin positiivisesti, sillä palvelu on suunniteltu välineeksi uuden lainsäädännön toteuttamiseen. Näin ollen sen on tarkoitus tukea ja helpottaa uusien toimintatapojen omaksumista ja opintojen henkilökohtaistamisen parissa työskentelevien ja opiskelevien arkea. Uusien toimintatapojen käyttöönoton motivointiin kuitenkin tunnistettiin tarvetta. Käyttöönottoa tukevat toimenpiteet olivat tutkimushaastatteluiden tekemisen aikaan vielä suunnittelun asteella, mutta useammassa haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että jo palvelu itsessään kannustaisi sen käyttöönottoon helppokäyttöisyydellään ja tukemalla uuden lainsäädännön toteuttamista. Uuden palvelun käyttöönotto tietää kuitenkin aina laajaa muutosta, eikä pelkkä palvelun onnistunut kokonaisuus välttämättä riitä siihen, että käyttäjät löytävät sen äärelle ja omaksuvat sen osaksi arkeaan. Tästä syystä käyttöönottoa tulisi tukea myös muilla tavoin, käyttäjien tarpeita kuunnellen.

eHOKS:n käyttöönotossa tulisi muutosjohtamisen kannalta myös tärkeänä seikkana huomioida se, että koulutuksenjärjestäjät ovat hyvin erilaisissa lähtökohdissa henkilökohtaistamisen käytäntöjen tuntemuksen suhteen. Muutosjohtamisen avulla heidät tulisi saattaa mahdollisimman tasapuoliseen asemaan opintojen henkilökohtaistamisessa. Uuden palvelun käyttöönotossa aktiivista kannustusta ja aiempien toimintatapojen ravistelua tarvitaan myös jo henkilökohtaistamista tunteville, sillä eHOKS-palvelu toimintamalleineen on itsessään kuitenkin uusi ja koko ammatillisen reformin lainsäädäntö on merkittävästi muuttanut ammatillisen koulutuksen toimintakulttuuria.

Palvelumuotoiluprosessin arvioinnilla ja sen jatkokehittämisellä on oleellinen rooli. Jatkuva arviointi mahdollistaa tarvittavien muutosten tekemisen kehitystyöhön varhaisessa vaiheessa, jolloin mahdollisesti tarvittavat muutokset ovat helpompia ja yleensä myös edullisempia tehdä. Arviointien kautta vertailemalla voidaan kehitystyöissä myös hyödyntää parhaiksi tunnistettuja käytäntöjä. Julkisten palveluiden arvioinnissa on tuskailtu generaalisten mittareiden puutetta, ja tämä ongelma nousi esiin eHOKS-palvelunkin kehitystyöhön liittyen. Ilman yhtenäisiä mittareita on vaikea saada vertailukelpoista tietoa eri palveluiden kokemuksista, ja arvioinnissa saattaa hämärtyä mitä oikeastaan mitataan. Lisäksi kokemus onnistuneesta palvelusta voi vaihdella merkittävästikin palvelun käyttäjästä riippuen, jolloin laaja käyttäjäryhmä tuo mittaamiseen vielä oman haasteensa.

eHOKS-palvelun arviointiin liittyen muutamat vastaajat nostivat haasteena esiin myös sen, ettei ole täysin selvää, kenen vastuulle arvioinnin tekeminen lopulta jää. Jos arvioinnin tekemistä ei vastuuteta kenellekään, on realistinen vaara, että se jää kokonaan tekemättä. Mikäli arviointi päädytään tekemään, toinen haaste liittyy sen tuottaman tiedon hyödyntämiseen, sillä palvelun jatkokehityksestä ei ole vielä suunnitelmia. Näin ollen arvioinnin kautta saatava tieto voi jäädä pahimmassa tapauksessa kokonaan hyödyntämättä. Pitkällä tähtäimellä palveluja olisi kuitenkin tärkeää uudistaa ja päivittää ajan tasalle lisäarvon takaamiseksi asiakkaille. Arvioinnilla voidaan saada tärkeää tietoa siitä, millaisiin asioihin kehityksessä tulisi keskittyä, jotta kyetään takaamaan mahdollisimman suuri lisäarvo palvelun asiakkaille ja hallitsemaan kehitystyön kustannuksia.

Palveluiden ja niiden kehitystyön kokonaistuottavuuden parantaminen on merkittävä seikka, jolla alan kirjallisuudessa perustellaan palvelumuotoilun etuja kehityksen menetelmänä. eHOKS-palvelun kehitystä tutkittaessa kehitysmenetelmästä mahdollisesti saatavat taloudelliset hyödyt eivät kuitenkaan esiintyneet tutkimushaastatteluissa kertauksena. Taustalla saattaa vaikuttaa palvelun kiinteä sidos lakiin, ja kehityksellä halutaan ensisijaisesti tuottaa aidosti käyttäjäkunnan arkea helpottava ja heille lisäarvoa tuottava palvelu, ei niinkään pyrkiä kustannussäästöihin. Taloudellisen arvioinnin tekeminen voisi kuitenkin tuottaa hyödyllistä tietoa siitä, voidaanko palvelumuotoiluun pohjautuvalla kehittämällä luoda tuottavampia julkisia palveluita vähemmän osallistaviin kehittämisen menetelmiin verrattuna.

Palvelumuotoilu on kehittämisen menetelmänä monimuotoinen ja pitkäkin prosessi, jossa omat haasteensa kehitystyön johtamiselle asettaa runsas kehitystyöhön osallistujien joukko, heidän erilaiset lähtökohdansa, ja vaihtelevat tarpeensa. Huolella tehty pohjatyo takaa kuitenkin palvelun vastaamisen asiakkaiden tarpeisiin ja näin ollen paremman asiakastytyväisyyden sekä tehokkaamman palvelutuotannon. Vaikka palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä on vasta hiljattain omaksuttu käyttöön myös julkisella sektorilla, ainakin eHOKS-projektissa yhteistyössä koettiin olevan voimaa, ja tutkimushaastatteluihin osallistuneet olivat poikkeuksetta tyytyväisiä kaikille yhteisen palvelun kehittämiseen sekä mahdollisuuteen päästä aidosti vaikuttamaan tulevaan palveluun. Seuraava lainaus kiteyttää monen vastaajan ajatukset kehitystyöstä.

”--mun mielestä tää on hienoa että tehdään yhteistä, mua aina ihmetyttää kun Suomi on niin pieni maa, ja meillä on kaikilla aina eri järjestelmät ja me aina ihmetellään samojen kysymysten äärellä ja veivataan samoja asioita, et valtavan paljon hukataan energiaa, ja sitten, että jos tietyt reumat on yhteisiä, niin kuitenkin se tukee sitä laatua, et me ei niin valtavasti käytettäis energiaa samoihin kysymyksiin ja samoihin ongelmien ratkomisiin ja silleen että enemmänkin olis sit sellasia, myös näitä yhteisiä järjestelmiä mitä kehitetään yhteisesti, niin kyllä se helpottaa tätä arkea huomattavan paljon.” (H7)

Palveluiden digitaalisen toteutustavan asettamat mahdollisuudet ja haasteet

Digitaalisten palveluiden kehittämistä tarkasteltiin teoriaosassa sähköisen hallinnon kokonaisuuteen tutustumalla, ja palvelumuotoilun prosessin kannalta olennaisten kokonaisuuksien teemoja mukaillen. Tutkimuksen teoriaosuudessa digitaalisessa palvelussa havaittiin korostuvan palvelun selkeys, helppokäyttöisyys, saavutettavuus ja yhteensopivien palvelukanavien valinta. Kun henkilökohtaista kosketusta asiakaspalvelijaan ei ole, palvelukokonaisuus on ratkaisevassa roolissa siinä, saako asiakas tarpeensa täytettyä palvelulla ja millaisen asiakaskokemuksen palvelu jättää.

Verrattuna perinteiseen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä tapahtuvaan palvelutapahtumaan digitaalinen toteutus mahdollistaa useamman henkilön osallistumisen palvelutapahtumaan ja tiedon sujuvan liikkumisen. eHOKS-palvelussa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että niin opiskelija itse, hänen opinto-ohjaajansa tai opettajansa kuin myös työelämän edustajat pääsevät käyttämään ja täyttämään tarvitsemastaan näkökulmasta henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan liittyvää tietoa. Tarvittaessa tieto myös liikkuu sujuvasti eri toimijoiden välillä, missä aiemmin on ollut haasteita. Opintojen henkilökohtaistamista on edellytetty jo aiemmissa ammatillisen koulutuksen lainsäädännöissä, mutta toteutus on kompuroinut päivitysten tekemisen ja hyväksymisen työläyteen paperille täytettävässä lomakkeessa.

Digitaalinen toteutus tarjoaa mahdollisuuden palvelun tekemiseen aidossa yhteistuotannossa, jossa asiakas osallistuu osaltaan myös palvelun tuottamiseen aktiivisena kumppanina. e-HOKS-palvelussa asiakas pohtii omaa henkilökohtaista opintopolkuaan ja sen toteutusvaihtoehtoja. Palvelu on asiakasta lähellä ja verkkototeutuksen avulla jatkuvasti saatavilla; opintoihin liittyvien tietojen tarkasteluun ja suunnitteluun ei välttämättä tarvita käyntiä opinto-ohjaajan luona, vaan niitä voi katsoa ja päivittää itselle sopivimpana aikana.

Johtajan tulee huomata, että digitaalisuus edellyttää palvelun käyttäjiltä ja henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja halukkuutta digitaalisen palvelun käyttöön palveluiden perinteiseen toteutustapaan verrattuna. Osaamisen kehittäminen ja uudenlaisten toimintatapojen

käyttöönottoon kannustavan kulttuurin tukeminen on tärkeä tehtävä, kun palveluissa siirrytään digitaaliseen toteutustapaan. Julkisissa palveluissa asiakaskunta ja sen digitaaliset valmiudet ovat hyvin monimuotoisia. Tämän vuoksi palvelusta tulisi rakentaa mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen, ja palveluun perehdytys ja ohjeistus valmistella erilaiset käyttäjäryhmät ja heidän tarpeensa ja valmiutensa huomioiden.

Helppokäyttöisyyden lisäksi digitaalisissa palveluissa on tärkeää varmistaa niiden tavoitettavuus. Myös tähän palvelun käyttäjien erilainen osaamistaso vaikuttaa huomattavasti. Suomessa kansalaisilla on yleisesti ottaen hyvät mahdollisuudet päästä ylipäänsä verkkoon palveluiden äärelle, mutta esimerkiksi erityisryhmien palveluiden saanti on varmistettava myös palvelun pääkanavan ollessa digitaalinen. eHOKS-palvelun yhteydessä keskusteluun nousi esimerkiksi erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat, jotka eivät välttämättä kykene kirjalliseen ilmaisuun tai muuten itsenäiseen palvelun käyttöön. On kuitenkin varmistettava myös heidän mahdollisuutensa käyttää palvelua ja luoda ja pitää yllä omaa henkilökohtaista opintosuunnitelmaa muiden opiskelijoiden tavoin.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Palvelun kehitystyö oli tutkimushaastatteluiden tekemisen aikaan suhteellisen varhaisessa vaiheessa, mikä jo itsessään antaa mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Esimerkiksi tulevan eHOKS-palvelun konsepti oli vielä suhteellisen hämärän peitossa useimmille vastaajille ja kaikkia siihen liittyviä päätöksiä ei ollut tehty. Aiheesta voitaisiinkin saada täydentävää tietoa toteuttamalla tutkimus uudelleen kehitysprosessin myöhemmässä vaiheessa.

Tätä tutkimusta varten haastateltu joukko oli hyvin rajallinen suhteessa palvelun kehitykseen osallistuneiden asiantuntijoiden sekä palvelua tulevaisuudessa käyttävien henkilöiden määrään. Erityisesti opiskelijoiden näkökulma jäi tutkimushaastatteluissa vähäiseksi. Aiheen tutkiminen laajemmalla tutkimusjoukolla tai erityisesti opiskelijoiden näkökulmasta olisi myös oiva tutkimusaihe. Palvelun jo tultua käyttöön voitaisiin myös selvittää sitä, ovatko kehitysvaiheessa päätetyt ratkaisut toimineet toivotusti ja palvelu saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Kehitysprosessin johtamisen eri osa-alueita tutkimalla voitaisiin

selvittää ilmeneekö niiden välillä eroavaisuuksia, ja tuottaisiko jonkin osaluheen toista selkeämpi painottaminen etua kehitysprosessiin tai laadukkaamman lopputuloksen.

Palvelun arviointi ja sen pohjalta tehtävä jatkokehittäminen niin sen kehitys- kuin käyttövaiheessakin osoittautui tutkimuksessa kehitystyössä mukana olleille vieraammaksi teemaksi, ja kehitysprosessin arviointi perustui lähinnä mukana olleiden asiantuntijoiden itsearviointiin. Arvioinnin tekemiseen kaivattiin yleisessä mittakaavassa päätettyjä mittareita ja työkaluja, joiden avulla kokonaan erillisistäkin palveluista voitaisiin saada vertailukelpoista tietoa. Arvioinnin tematiikka tarjoaa hedelmällisen aiheen myös jatkotutkimukseen. Palvelumuotoilulle on ominaista ratkaisujen pilotointi ja testaaminen ja kehittäminen varhaisessa vaiheessa arvioinnin pohjalta. Varhaisessa kehitysvaiheessa tehdyillä muutoksilla pyritään kustannustehokkaampiin muutoksiin ja laadukkaampaan palveluun. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää pilotoinnin tehokkuutta ja arvioinnin vaikutuksia lopulliseen palveluun sekä kehitysprosessiin, mikäli sähköisten julkisten palveluiden arviointiin saataisiin käyttöön geneeriset, yhdessä sovitut mittarit.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Tarja (2017). *Palvelumuotoilu sotessa*. Nummela: Muutoksen voima.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anderson, Shannon, Lisa Klein Pearo & Sally K. Widener (2008). Drivers for Service Satisfaction. Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics. *Journal of Service Research* 10:4, 365–381.
- Anthopoulos, Leo G., Panagiotis Siozos & Ioannis A. Tsoukalas (2007). Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-Government services. *Government Information Quarterly* 24:2, 353–376.
- Beltagui, Ahmad, Kjartan Sigurdsson, Marina Candi & Johann C.K.H. Riedel (2017). Articulating the service concept in professional service firms. *Journal of Service Management*: 28:3, 593–616.
- Christiansen, Jasper (2016). Embedding design: Towards cultural change in government. *Teoksessa Service Design Impact Report*, 48–59. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.
- Clark, Benjamin Y., Jeffrey L. Brudney & Sung-Cheel Jang (2013). Coproduction of Government Services and the New Information Technology: Investigating the Distributional Biases. *Public Administration Review* 73:5, 687–701.
- Clark, Graham, Robert Johnston & Michael Shulver (2000). Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. *Teoksessa New Service Development*.

Creating Memorable Experiences, 71–91. Toim. James A. Fitzimmons & Mona J. Fitzimmons. USA: Sage Publications, Inc.

Cotam, Hilary & Christian Leadbeater (2004): HEALTH: Co-Creating Services. Design Council. Saatavissa 14.4.2018: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/red-paper-health.pdf>.

Drew, Cat (2016). Engaging people as service users and citizens. Teoksessa Service Design Impact Report, 78–83. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.

Downe, Louise (2016). The Future of Public Services. Teoksessa Service Design Impact Report, 86–92. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.

Eggers, William D. & Joel Bellman. (2015). The journey to government's digital transformation. Deloitte University Press. Saatavissa 13.1.2018: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf.

Euroopan komissio (2016). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. EU:n sähköisen hallinnon toimintaohjelma 2016–2020. Hallinnon digitalisaatiokehityksen vauhdittaminen. Saatavissa 15.1.2018: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=FI>.

Fischer, Merja (2014). Palvelukokemuksen johtaminen – asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykkettä palveluihin, 182–190. Toim. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki. Helsinki: Edita.

- Goldstein, Susan Meyer, Robert Johnston, JoAnn Duffy & Jay Rao (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20:2, 121–134.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gupta, M.P. & Debashish Jana (2003). E-government evaluation: A framework and case study. *Government Information Quarterly* 20:4, 365–387.
- Hanington, Bruce (2003). Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues* 19:4, 9–18.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, Kai, Hanna Vilkka & Satu Miettinen (2011). Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 61–76. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Iqbal, Majid, Stephan Jenniskens & Dounia Ouchene (2016). Putting the Back Stage On the Front Stage: The Public Sector Challenge of Delivering Far More For Far Less. Teoksessa *Service Design Impact Report*, 18–24. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.
- Johnston, Robert, Graham Clark & Michael Shulver (2012). *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2014). Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus muuttuvassa kuntaympäristössä. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykettä palveluihin, 62–77. Toim. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki. Helsinki: Edita.
- Jäppinen, Tuula (2017). Asiakaskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys muuttavat kuntaorganisaation hallintoa ja tehtäviä. Teoksessa Tulevaisuuden kunta, 325–335. Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Jäppinen, Tuula & Jussi Sorsimo (2011). Julkisten palvelujen käyttäjälähtöinen uudistaminen Helsingissä. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 98–103. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jäppinen, Tuula & Jussi Sorsimo (2014). Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Muotoiluajattelu, 81–93. Toim. Satu Miettinen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Karp, Tom & Thomas I. T. Helgø (2008). From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management* 8:1, 85–96.
- Koivisto, Mikko (2011). Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 42–59. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kunstelj, Mateja & Mirko Vintar (2004). Evaluating the progress of e-government development: A critical analysis. *Information Polity* 9:3, 131–148.
- Kurronen, Jarkko (2015). Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulma

kaupungin palvelujen kehittämiseen, 29–51. Toim. Annukka Jyrämä & Tuuli Mattelmäki. Helsinki: Unigrafia Oy.

Kuusisto, Arja & Jari Kuusisto (2015). Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – Mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin*. Verkosto- ja muotoilunäkökulma kaupungin palvelujen kehittämiseen, 173–192. Toim. Annukka Jyrämä & Tuuli Mattelmäki. Helsinki: Unigrafia Oy.

Lehtonen, Katri & Petri Lehto. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa *Muotoiluajatelu*, 20–29. Toim. Satu Miettinen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mager, Birgit (2016). Innovating public services. Teoksessa *Service Design Impact Report*, 8–13. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.

Mager, Birgit, Aline Alonso & Mirja Hopiavuori (2016). What comes next? Teoksessa *Service Design Impact Report*, 100–107. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.

Mattelmäki, Tuuli (2015). Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin – johdanto. Teoksessa *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin*. Verkosto- ja muotoilunäkökulma kaupungin palvelujen kehittämiseen, 27. Toim. Annukka Jyrämä & Tuuli Mattelmäki. Helsinki: Unigrafia Oy.

Mergel, Ines (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly* 33: 3, 516–523.

Miettinen, Satu (2011). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja*

hyödyntämiseen, 21–42. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, Satu, Anne Kalliomäki & Juha Ruuska (2011). Palvelun konseptointi. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 107–121. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moritz, Stefan (2005). *Service Design. Practical access to an evolving field*. Saatavissa 26.11.2017: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>.

Mänttari, Anu (2014). Pääkaupunkiseudulla muotoilu ohjaa julkisten palvelujen kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Teoksessa *Muotoilujattelu*, 104–111. Toim. Satu Miettinen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nograšek, Janja & Mirko Vintar (2014). E-government and organisational transformation of government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31:1, 108–118.

Norris, Donald F. & M. Jae Moon (2005). Advancing E-Government at the Grassroots: Tortoise or Hare? *Public Administration Review* 65:1, 64–75.

Nygren, Katarina Giritli, Karin Axelsson & Ulf Melin (2013). Public e-services from inside. A case study on technology's influence on work conditions in a government agency. *International Journal of Public Sector Management* 26:6, 455–468.

OECD (2003). *Promise and Problems of E-Democracy. Challenges of Online Citizen Engagement*. Saatavissa 4.11.2017: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/35176328.pdf>.

OECD (2016). *Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas*. Saatavissa 10.12.2017: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>.

- Ojasalo, Katri, Teemu Moilanen & Jarmo Ritalahti (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus (2017). Reformin tuki. Saatavissa 17.3.2018: http://www.oph.fi/reformintuki/koulutuksen_jarjestaminen/henkilokohtaistaminen/ehoks.
- Opetushallitus (2018). eHOKS toimintamalli ja sen jalkauttaminen.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). Opintojen henkilökohtaistaminen. Saatavissa 17.3.2018: <http://minedu.fi/henkilokohtaistaminen>.
- Osborne, Stephen P. & Kerry Brown (2005). Managing change and innovation in public service organizations. Oxon: Routledge.
- Osborne, Stephen P. & Kirsty Strokosch (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management* 24:S1, 31–47.
- Pan, Shan-Ling, Chee-Wee Tan & Eric T.K. Lim (2006). Customer Relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective. *Decision Support Systems* 42:1, 237–250.
- Peters, Rob, Tom van Engers & Marijin Janssen (2004). Measuring e-government impact: Existing practices and shortcomings. Conference Paper, Conference: Proceedings of the 6th International Conference on Electronic Commerce, ICEC 2004.
- Puusa, Anu & Pauli Juuti (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, 47–57. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti. Hansaprint: Johtamistaidon opisto.

- Raitakari, Suvi, Kirsi Juhila, Kirsi Gunther, Anna Kulmala & Sirpa Saario (2012). Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Julkisen ja yksityisen rajalla: Julkisen palvelun muutos, 47–80. Toim. Anneli Anttonen, Arto Haveri, Juhani Lehto & Hannele Palukka. Tampere: Tampere University Press.
- Rannisto, Pasi-Heikki, Seija Kinnunen & Sanna Tuurnas (2014). Innovatiivinen kehittäminen verkostoissa – kohti asiakaslähtöistä moniammatillista sosiaalityötä Nuorten aikuisten palvelukeskuksen perustamisella. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykettä palveluihin, 122–134. Toim. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki. Helsinki: Edita.
- Rebolledo, Nicolas (2016). The value of Service design in policy making. Teoksessa Service Design Impact Report, 40–46. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-and-reports/impact-report-public-sector/>.
- Rowley, Jennifer (2011). e-Government stakeholders – Who are they and what do they want? *International Journal of Information Management* 31:1, 53–62.
- Sauri, Pekka (2017). Kansalaisyhteiskunta ja tulevaisuuden kunnan legitimaatio. Teoksessa Tulevaisuuden kunta, 161–168. Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Schellong, Alexander (2005). CRM in the public sector: towards a conceptual framework. Conference Paper, Conference: Proceedings of the National Conference on Digital Government Research, DG. O 2005, Atlanta, Georgia, USA. Saatavissa 13.7.2018: https://www.researchgate.net/publication/221585035_CRM_in_the_public_sector_towards_a_conceptual_research_framework.

- Seppänen, Laura, Hanna Toiviainen & Mira Kira (2014). Palveluverkostojen asiakasymmärrys muutoksessa. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – Uudistumisen sykkettä palveluihin, 135–150. Toim. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki. Helsinki: Edita.
- Sihvo, Päivi, Annikki Jauhiainen & Helena Ikonen (2014). Asiakaslähtöisten sähköisten terveystalveluiden kehittäminen ketterästi. Teoksessa Sähköiset terveystalvelut asiakkaiden käyttöön terveydenhuollossa – Teoriasta käytäntöön, 15–25. Toim. Annikki Jauhiainen ja Päivi Sihvo. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Sperling, C.P, L.P.A. Simons & W.A.G.A. Bouwman (2007). Multi-Channel Service Concept Design and Prototyping. Eight World Congress on the Management of eBusiness. Saatavissa 21.10.2018: https://www.researchgate.net/publication/220300358_Multi-channel_service_concept_definition_and_prototyping.
- Stenros, Anne (2014). Trumpettijoutsen – johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Muotoiluajattelu, 47–60. Toim. Satu Miettinen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Stickdorn, Marc (2011). It is an iterative process. Teoksessa This is Service Design Thinking, 122–135. Toim. Marc Stickdorn & Jakob Schneider. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Syväjärvi, Antti & Ville Kivivirta (2017). Tulevaisuuden kunta ja digitalisaatio – kohti digikuntaa ja digikuntalaista. Teoksessa Tulevaisuuden kunta, 265–277. Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tan, Chee-Wee & Shan L. Pan (2003). Managing e-transformation in the public sector: an e-government study of the Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). *European Journal of Information Systems* 12:4, 269–281.

- Tan, Chee-Wee, Shan L. Pan, Eric T. K. Lim (2005). Managing Stakeholder interests in e-Government Implementation: Lessons Learned from a Singapore e-Government Project. *Journal of Global Information Management* 13:1, 31–53.
- Teixeira, Jorge, Lia Patrício, Nuno J. Nunes, Leonel Nóbrega, Raymond P. Fisk & Larry Constantine (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management* 23:3, 362–376.
- Thurston, Paul (2009). Designing Public Services. Teoksessa *Designing Services with innovative methods*, 150–161. Toim. Mikko Koivisto & Satu Miettinen. Keuruu: Otava Book Printing Ltd.
- Toma, Mihaela (2016). Customer Relationship Management: A Theoretical Approach. *Economics, Management and Financial Markets* 11:1, 86–93.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yee, Joyce & Joanna Choukeir (2016). From capability training to capacity building. Teoksessa *Service Design Impact Report*, 68–74. Service Design Network, Birgit Mager. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.servicedesign-network.org/books-andreports/impact-report-public-sector/>.
- Vaahtojärvi, Kristiina (2011). Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 131–150. Toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Vaajakallio, Kirsikka & Tuuli Mattelmäki (2011). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, 77–93. Toim. Satu Miettinen. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy.

- Valkama, Katja (2012). Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Valtiovarainministeriö (2018a). Digitalisoidaan julkiset palvelut. Saatavissa 15.1.2018: <http://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut>.
- Valtiovarainministeriö (2018b). Sähköinen asiointi: Selvitys sääntelyn nykytilasta sekä kehittämistarpeista ja -vaihtoehtoista. Saatavissa 14.10.2018: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160975/VM_22_18_Sahkoinen_asiointi_selvitys.pdf?sequence=1.
- van Gompel, Roland, Hugo Kerschot, Jo Steyaert, Patrick Wauters & Christiano Godagnone (2008). Study of the Measurement of eGovernment User Satisfaction and Impact. European Commission study report, Brussels. Saatavissa 3.4.2018: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ac9d2136-7bf1-4230-ab7a-312be84817f7/language-en>.
- van Velsen, Lex; Thea van der Geest; Marc ter Hedde & Wijnad Derks (2009). Requirements engineering for e-Government services: A citizen-centric approach and case study. *Government Information Quarterly* 26: 3, 477–486.
- Venkatesh, Viswanath, Frank K.Y. Chan & James Y.L. Thong. (2012). Designing e-government services: Key service attributes and citizens' preference structures. *Journal of Operations Management* 30: 1–2, 116–113.
- Verdegem, Pieter & Gino Verleye (2009). User-centered E-Government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction. *Government Information Quarterly* 26: 3, 487–497.
- Viitala, Riitta (2017). Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa. Teoksessa *Tulevaisuuden kunta*, 448–464. Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vilkka, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri, Maria Suoheimo, Sara Lamminmäki, Päivi Ahonen & Markku Suokas (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Helsinki: Tekes.

LIITE 1. Henkilökohtaistamisen toimintamalli

Henkilökohtaistaminen - Toimintamalli 15.12.2017



	HAKEUTUMINEN	HAKU	OPISKELJAJAKSI OTTAMINEN	TAVOITTEEN TARKISTAMINEN JA TÄSMENTÄMINEN SUUNNITTELU TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	OSAAMISEN TUNNUSTAMINEN	PUUTTAVAN OSAAMISEN HANKKIMINEN	OSAAMISEN OSOITTAMINEN JA ARVIOINTI	TAVOITTEEN SAAVUTTAMINEN OSAAMISEN TODENTAMINEN	TOIMIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ/ JATKO-OPINNOT
OPPIJA			Tutustuu ammattitaitovaatimuksiin ja osaamistavoitteisiin.	Tarkentaa omaa osaamistavoitetta. Arvioi ja kuvaa omaa osaamistaan suhteessa omaan tavoitteeseensa.		Hankkii osaamista eri tavoin eri oppimisympäristöissä. Arvioi oman osaamisensa kehittymistä. Päivittää HOKSia.	Osallistuu näytön suunnitteluun. Antaa näytön osaamisesta. Arvioi omaa osaamista näytössä.	On hankkinut osaamisen, joka on HOKSissa asetettu tavoitteeksi.	Hyödyntää osaamistaan.
KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄ			Tekee päätöksen opiskelijaksi ottamisesta.	Tunnistaa opiskelijan aiemman hankitun osaamisen. Sopii työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta. Nimeää koulutuksen järjestäjän edustajan ja perehdyttää työpaikkaohjaajat. Vastaa HOKS:n laadimisesta ja päivittämisestä ja päättää HOKS:n laatijat, hyväksyjät ja päivittäjät. Suunnittelee yhdessä opiskelijan kanssa opiskelijan yksilöllisen opintopolun (HOKS).	Arvioi aiemmin hankittua osaamista verraten sitä tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimuksiin ja osaamistavoitteisiin. * Tunnustaa todennetun ja arvioidun osaamisen. * Ohjaa opiskelijan näyttöön.	Mahdollistaa osaamisen hankkimisen HOKS:n mukaisesti. Seuraa opiskelijan osaamisen kehittymistä ja varmistaa, että opiskelijan tavoite on saavutettavissa. Tukee ja ohjaa osaamisen hankkimisessa. Päivittää HOKSia. Antaa palautetta opiskelijan osaamisen kehittämisestä	Vastaa näytön suunnittelusta ja toteuttamisesta. Varmistaa opiskelijan valmiudet näyttöön. Nimeää arvioijat ja varmistaa arvioijien arviointiosaamisen. Arvioi ja dokumentoi opiskelijan osaamisen ja tiedottaa opiskelijaa arviointipäätöksestä.	Tekee suoritusmerkinnät ja antaa todistuksen todennetusta osaamisesta.	* merkitty toteutuvat tarvittaessa
TYÖPAIKAN TOIMIJA				Osallistuu HOKS:n laadimiseen, hyväksymiseen ja päivittämiseen työpaikalla järjestettävän koulutuksen ja näyttöjen osalta. Sopii työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta ja nimeää työpaikkaohjaajat.		Antaa palautetta opiskelijan osaamisen kehittämisestä. Seuraa opiskelijan osaamisen kehittymistä työpaikalla järjestettävän koulutuksen osalta.	Osallistuu näytön suunnitteluun * ja toteuttamiseen. Arvioi opiskelijan osaamista ja osallistuu dokumentointiin.		Hyödyntää oppijan osaamista.
TYÖVOIMAHALLINNON TOIMIJA TYÖVOIMAKOULUTUKSESSA			Tekee päätöksen opiskelijaksi ottamisesta yhdessä koulutuksen järjestäjän kanssa.	Osallistuu HOKS:iin suunnitteluun, laadimiseen ja hyväksyntään.		Seuraa ja antaa palautetta opiskelijan osaamisen kehittämisestä.			
SÄHKÖSET JÄRJESTELMÄT			Urasuunnittelu ja osaamistarpeiden ennakointi.						
			Tiedottaminen, neuvonta ja ohjaus.						
			Osaan.fi					Valtakunnallinen työelämäpalveluiden palautejärjestelmä	
			eHOKS					Valtakunnallinen opiskelijapalautejärjestelmä	
			KOSKI						
			ePerusteet						
			Opintohallintojärjestelmät yms.						

LIITE 2. Saatekirje

Hei,

Olen Sanna-Mari Kauko, julkisjohtamisen opiskelija Vaasan yliopistosta. Teen gradua julkisten palveluiden digitalisaation kehittämistä palvelumuotoilun välinein, ja etsin haastateltavia tutkimukseeni.

Asiakaspalvelupäällikkö Annika Grönholm Opetushallituksen Koulutustoimialan palveluista ehdotti tutkimuskohteekseni eHOKS-hanketta. Hän suositteli myös Sinua haastateltavaksi pro gradu -tutkielmaani.

Toivon löytäväni haastateltaviksi mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista hankkeen kehitystyössä mukana olevia asiantuntijoita.

Haastattelukysymykset koskevat palvelumuotoilupohjaisen kehittämisen teemoja, ja ovat tämän viestin liitteenä. Haastattelun arvioitu kesto on 45-60 minuuttia. Haastattelut ovat luottamuksellisia, ja vastaukset käsitellään nimettömästi. Kerättyä haastattelumateriaalia käytetään vain pro gradu -tutkielmaan.

Otan yhteyttä teihin ja sovitaan teille sopiva haastatteluajankohta.

Vastaan mielelläni tutkimustani koskeviin lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Sanna-Mari Kauko

040 734 4818

sanna-mari.kauko@student.uva.fi

LIITE 3. Haastattelurunko

Haastatteluajankohta:

Haastateltavan yhteys eHOKS-palvelun kehittämiseen:

Haastattelurunko

Asiakasymmärrys

1. Miten eri tavoin asiakkaiden näkökulmaa on hyödynnetty eHOKS-palvelun kehittämisessä?
2. Millaisia haasteita asiakkaiden toiveet ja tarpeet ovat aiheuttaneet kehittämisessä?
3. Millaisia mahdollisuuksia asiakasymmärrys tarjoaa eHOKS-palvelun jatkokehittämiseen?

Palvelukonseptointi

4. Millaisia asioita eHOKS- palvelun konseptoinnissa on huomioitu?
5. Mitkä ovat olleet konseptoinnin keskeiset haasteet?
6. Mitä palvelukonseptissa tulee painottumaan eHOKS-palvelun jatkokehittämisessä?

Ihmisten johtaminen

7. Miten kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden henkilöstön näkemys ja heidän asiantuntijuutensa on huomioitu eHOKS- palvelun kehittämisessä?
8. Millaisia haasteita kehitystyöhön osallistuneiden organisaatioiden henkilöstön näkemys ja asiantuntijuuden hyödyntämisessä on ilmennyt palvelua kehitettäessä?

Verkostojen johtaminen

9. Mitkä sidosryhmät eHOKS-palvelun kehittämisessä ovat mukana?

10. Miten sidosryhmäyhteistyö on edistänyt eHOKS-palvelun kehittämistä?

11. Millaisia haasteita sidosryhmäyhteistyöhön kehitystyössä liittyy?

Muutoksen johtaminen

12. Mitä asioita eHOKS-palvelun käyttöönotossa pitää huomioida ja miten käyttöönottoa pitää tukea?

13. Miten eHOKS-palvelun asiakkaat huomioidaan palvelun käyttöönotossa?

Arviointi ja kehittäminen

14. Miten palvelun:

- a. kehittämistä arvioidaan?
- b. käyttöönottoa arvioidaan?

15. Millaisia haasteita eHOKS-palvelun arviointiin voi liittyä?