



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# ETUUSKÄSITTELYPROSES- SIN KEHITTÄMINEN LEAN TOIMINTASTRATE- GIAN MUKAISEKSI

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Seija Poutiainen	
Työn nimi Etuuskäsittelyprosessin kehittäminen Lean toimintastrategian mukaiseksi	
Päiväys	21.11.2015
Sivumäärä/Liitteet	44/4
Ohjaajat Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä	
Yhteistyökumppani Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen aikuissosiaalityön yksikkö	
Tiivistelmä	
<p>Toimeentulotukihakemusten käsittelyajat ovat usein ylittäneet lakisääteisen seitsemän päivän Kuopion kaupungissa. Tämä on luonut tarpeen kehittää etuuskäsittelyprosessia. Etuuskäsittelyprosessin kehittämisen menetelmäksi valittiin Lean toimintastrategia, jossa minimoidaan hukkaa toiminnoista. Etuuskäsittelyprosessissa on useita osaprosesseja, joista yksi on toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi. Työssäni olen luonut tutkimuksen ja teorian pohjalta jatkuvasti muuttuvan toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin, jota voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin.</p> <p>Tutkimusongelmat ja -kysymykset selvittävät palvelumuotoilun työkalujen mahdollisuuksia etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä sekä toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin tehokasta etenemistä. Teoreettinen viitekehys rakentuu Lean toimintastrategiasta ja palvelumuotoilusta. Tutkimukset olen toteuttanut havainnointi- ja haastattelututkimuksena. Tutkimukset kohdistuivat toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessiin ja palvelumuotoilun työkalujen käytettävyyteen etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä.</p> <p>Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin tutkimuksessa havainnoin organisaation tehokkainta etuuskäsittelijää. Tutkimuksen tuloksena olen kuvannut toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin, joka on jatkuvasti muunneltava, visuaalisesti esitettävä prosessikuvaus työpaikan seinälle. Tehokkaan etuuskäsittelijän toiminnan avaintekijä on hänen suoraviivainen käyttämissmalli hakemuksen käsittelyssä, joka on Lean -mallin mukainen toimintatapa.</p> <p>Toisessa tutkimuksessa selvitin palvelumuotoilun työkalujen toimivuutta etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Tutkimuksessa haastattelin kahta etuuskäsittelijää ja tutkimuksen apuvälineenä käytin käsittekarttaa etuuskäsittelyprosessista. Työssäni olen esittänyt etuuskäsittelijöiden käsityksiä palvelumuotoilun työkalujen käytettävyydestä etuuskäsittelyprosessin kehittämistyössä. Tutkimuksen tulokset antoivat myönteisen kuvan palvelumuotoilun työkalujen mahdollisuuksista etuuskäsittelyprosessin kehittämiseen, vaikka tutkimukseen osallistuneille etuuskäsittelijöille palvelumuotoilu oli uusi asia. Palvelumuotoilun tuominen mukaan etuuskäsittelyprosessin kehittämiseen antaa myös mahdollisuuden henkilöstön ja asiakkaiden osallistamiseen kehittämistyöhön.</p> <p>Työssä olen kuvannut etuuskäsittelyn nykytilaa sekä tutkimustuloksiin pohjauten etuuskäsittelyn ja julkisen sektorin tulevaisuuden visioita. Työni tarkoituksena on herättää ajatuksia Lean toimintastrategian ja palvelumuotoilun mahdollisuuksista yleisesti julkisen sektorin kehittämistyössä.</p>	
Avainsanat Asiakaslähtöisyys, palveluiden sujuvuus, palveluiden kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Seija Poutiainen			
Title of Thesis Developing the benefit processing process through the Lean operating model			
Date	21.11.2015	Pages/Appendices	44/4
Supervisors Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä			
Partners the Adult Social Services of the City of Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>Applications processing times for income support have often exceeded the statutory seven days limit in the city of Kuopio. This has created a need to develop the benefit processing process. The Lean strategic plan, which aims to minimize wasteful practices, was chosen as the development tool for the benefits applications process. The Benefit processing process comprises several sub-processes, one of which is the process of social assistance application processing. In my work, considering the theoretical and research knowledge generated thus far, a continuously adaptable social assistance application processing process, which can be developed with various service design tools.</p> <p>The research problems and questions explore the possibilities provided by service design tools to develop the process of social assistance applications processing as well as its smooth and efficient flow. The theoretical framework is based on the Lean management strategy and service design. The research methods included interviews and observation. The main focus of examination was placed on the process of social assistance applications processing in addition to evaluating the usability of service design tools when enhancing the applications processing further.</p> <p>When investigating the process of social assistance applications processing, observations were made concentrating on the most effective applications processor. The process description produced as a result of the observation outcomes is presented in the form of a visualized process chart placed for utilization in the office. Based on the research results, the key success factor in the effective work flow is a streamlined mode of action in the processing of applications following the principles of Lean management.</p> <p>In the other element of the present study, I examined the functioning of the service design tools for the development of the benefit processing process. Two benefit processors were interviewed with the help of a mind map describing the process in question. The research results indicated that service design tools offer a positive view in the processing of applications although the interviewees were new to the concept of service design. Service design tools also facilitate involving personnel and customers in the development work.</p> <p>In conclusion, the present state of the applications processing is presented in this research entailing also the future vision of the public sector introduced in view of the research results yielded. Furthermore, an attempt is made to invoke thoughts of a better utilization of Lean management strategies and service design potential when carrying out the development work within the public sector.</p>			
Keywords Customer orientation, smoothness of services, services development and staff engagement			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSONGELMAT JA -KYSYMYKSET .....	8
3	LEAN .....	9
3.1	Arvot.....	10
3.2	Periaatteet.....	10
3.2.1	Virtaustehokkuus .....	10
3.2.2	Virtausyksikön saama arvo.....	11
3.2.3	Virtaustehokkuuden esteet ja hidasteet .....	12
3.3	Keskittyminen resurssitehokkuuteen aiheuttaa tehottomuutta.....	13
3.3.1	Tehokkuusparadoksi.....	13
4	PALVELUMUOTOILU .....	14
4.1	Palvelumuotoilu ja julkinen sektori .....	15
4.2	Palvelupolku ja palvelumuotoiluprosessi .....	16
4.2.1	Määrittely .....	17
4.2.2	Tutkimus .....	18
4.2.3	Suunnittelu .....	19
4.2.4	Palvelutuotanto.....	20
4.2.5	Arviointi.....	20
5	TUTKIMUSTEN TOTEUTUS .....	20
5.1	Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi .....	20
5.2	Palvelumuotoilun työkalut etuuskäsittelyn kehittämisessä .....	21
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	22
6.1	Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi .....	22
6.2	Palvelumuotoilun työkalut etuuskäsittelyn kehittämisessä .....	25
7	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI.....	26
7.1	Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi .....	26
7.2	Palvelumuotoilun työkalujen etuuskäsittelyn kehittämisessä.....	27
8	NYKYTILAN KUVAUS JA TULEVAISUUDEN VISIOT .....	28
8.1	Etuuskäsittelyn nykytilan kuvaus .....	28
8.1.1	Toimeentulotukihakemuksen käsittely .....	30
8.1.2	Asiakaslähtöisyys .....	31
8.2	Etuuskäsittelyn tulevaisuuden visiot .....	31

8.2.1	Jatkuvasti parannettava toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi.....	33
8.3	Julkisen sektorin tulevaisuuden visiot .....	35
9	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITE 1: HAASTATTELUTUTKIMUKSEN BRIIFFAUS JA KYSYMYSLOMAKE.....	41

## 1 JOHDANTO

Syvään juurtuneet toimintatavat, asenteet ja vahva organisaatiokulttuuri ovat suurimpia esteitä uudenlaisten toimintamallien omaksumiselle. Julkisen sektorin toiminta on ollut pitkään kaavamaista ja sen muuttaminen luovaan ajatteluun vaatii esimiesten vahvaa esimerkkiä ja konkreettisia tuloksia onnistuneista muutoksista. Liian usein työyhteisössä kehitetään ja luodaan uusia toimintamalleja, jotka jäävät vain paperille ja mappiin muiden haudattujen projektien joukkoon. Tämä on vaikuttanut negatiiviseen ajatteluun uudistuksia ja muutoksia kohtaan. Toimintatapojen muutos on lähtenyt esimiehiltä ja ne on tuotu työntekijöille valmiina malleina, jotka sitten on vain tarkoitus ottaa käyttöön. Tällaisessa toimintatavassa työntekijät eivät yleensä ole voineet vaikuttaa uusien käytäntöjen kehittämiseen. Toimintaa on pyritty kehittämään tehokkaaksi, niin että henkilöstöresurssit tulee hyödynnettyä maksimaalisesti. Asiakas on mukana yhtenä tekijänä uudistamishankkeissa, mutta asiakasta ei ole osallistettu hänelle kohdistettujen palveluiden kehittämiseen.

Kuntatalous on jo pitkään kamppailut vähäisillä taloudellisilla resursseilla, joilla tulisi tuottaa kaikki lakisääteiset palvelut. Huono taloudellinen tilanne on aiheuttanut useilla palvelualueilla toimintojen siirtymisen pääasiallisesti korjaavaan hoitoon/palveluun. Kuopion strategia (2020) korostaa ennaltaehkäisevien palveluiden järjestämistä ja tärkeyttä. Lean olisi mahdollinen ratkaisu strategian tavoitteiden toteutumiseen, kun palvelut saataisiin kohdistettua tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin ja palveluiden tuottaminen jatkossa kohdistuisi strategian mukaisiin ennaltaehkäiseviin palveluihin.

Yhtenä toimintaperiaatteena Kuopion strategiassa (2020) mainitaan asiakaslähtöisenä tavoitteena tunnistaa eri asiakasryhmät ja heidän tarpeet, joihin voidaan rakentaa kunkin asiakasryhmän vaatimat palvelut. Strategiassa mainitaan sanat ”palvelujen muotoilu”, johon mm. Helsingin kaupunki ja Joensuun kaupunki on tehnyt pioneerityötä julkisella sektorilla. Aikuissosiaalityön työyhteisövalmennuksessa syksyllä 2013 aloitettu kehittämistyön tavoitteena oli etsiä ratkaisuja jatkuvasti kasvavien asiakasmäärien, mutta vastaavasti henkilöstöresurssien pienenemisestä johtuvalle yhtälölle. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli poistaa epätasa-arvoa asiakkaiden väliltä. Pohdittavaksi esitettiin palveluiden tarjoamismalleja ja kuinka pystyisimme huomioimaan asiakkaan palveluissamme kokonaisuutena. (Työyhteisövalmennus 2013.) Jatkoa aikuissosiaalityön kehittämistyölle sai syksyllä 2015 järjestetty Lean Culture -koulutus henkilöstölle ja esimiehille.

Lean -ajattelu on lähtöisin Toyotan luomasta Toyota Production System (TPS) -tuotantofilosofiasta. Lean on muotoutunut länsimaisten tutkijoiden perehdyttyä Toyotan TPS -tuotantofilosofiaan ja luoden näin uuden käsitteen, joka perustuu Toyotan luomaan tehokkuusajatteluun. Ensimmäinen artikkeli käsitteestä Lean production ilmestyi v. 1988. Lean -ajattelu on saanut alkusysäyksen niukoista resursseista ja huonosta taloudellisesta tilanteesta, joista Japani kärsi toisen maailmansodan jälkeen. Yksi ongelma oli taloudellisten resurssien pula, koska maasta puuttui rahoituslaitokset, joilta autoteollisuus olisi saanut rahoitusta. (Modig ja Åhlström 2013, 71, 75, 77 - 78.) Leanin yhtenä tavoitteena on visualisoida toimintaa ja sen jatkuvaa muuttumista. Lean on toimintojen muokkaamista sujuvaksi prosessiksi, josta on karsittu turhat työt ja toiminnot pois.

Kuinka ja millä keinoin Lean -malli voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön etuuskäsittelyssä? Tarkastelen työssäni palvelumuotoilun mahdollisuuksia kehittää etuuskäsittelyprosessia Lean -mallin mukaiseen toimintaan. Helsingin kaupunki ja Aalto-yliopisto ovat tehneet pioneerityötä palvelumuotoilun tuomisesta julkisten palvelujen kehittämiseen. Monialainen tutkimus-, taide- ja kehittämissyhteistyö on mahdollistanut luovien ratkaisujen kehittämisen Helsingin kaupungin tarpeisiin. Kehittämishanke on nimetty Innovatiivinen kaupunki® -ohjelmaksi. Helsingin strategian tavoitteet vuosille 2009 – 2012 ”sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittäminen” sekä ”käyttäjälähtöiset innovaatiot” tukevat kehittämishankkeita. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 19.) Palvelumuotoilu on sen konkreettisen käsitteilytavan vuoksi työkalu, jolla saisimme myös henkilöstön ja asiakkaat mukaan toimintojen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa korostuu asioiden visualisointi ja konkretisointi, jotka helpottavat työyhteisöjä hahmottamaan toimintoja uudesta näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys keskittyy Lean -mallin arvojen ja periaatteiden kuvaamiseen sekä palvelumuotoiluun kehittämisen menetelmänä. Kuvaan työssäni uuden etuuskäsittelyprosessin, joka on kehitetty Lean Culture -koulutuksen jälkeen. Työni koostuu kahdesta eri tutkimuksesta. Olen toteuttanut havainnointitutkimuksen seuraamalla tehokkainta etuuskäsittelijäämme. Tutkimuskohteena on toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi, joka on etuuskäsittelyprosessin osaprosessi. Toinen tutkimuskohteeni on palvelumuotoilun käyttökelpoisuus etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Tutkimuksen olen toteuttanut haastattelututkimuksena, jossa olen käyttänyt käsittekarttaa tutkimuksen apuvälineenä. Käsittekartta on yksi palvelumuotoilussa käytettävä työkalu. Haastattelututkimus on suoritettu kahdelle etuuskäsittelijälle teemahaastatteluna. Tutkimusten tuloksena olen luonut toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin, joka kuvataan käsittekartalle jatkuvasti kehitettäväksi prosessiksi.

Kuvaan työssäni etuuskäsittelyn nykytilan ja tulevaisuuden visiot uusien toimintamallien pohjalta. Koska etuuskäsittely on siirtymässä vuoden 2017 alusta Kelan toiminnaksi, olen laajentanut tarkastelunäkökulmaani myös koko julkisen sektorin toimintoihin. Yksittäisen yksikön toiminnan kehittäminen Lean toimintastrategian mukaiseksi voi helposti epäonnistua, jos koko organisaatio ei ole sitoutunut samaan ajatusmalliin. Työni tavoitteena on herättää kiinnostus uudenlaisten kehittämismallien mahdollisuuksille julkisen sektorin kehittämistyössä.

## 2 TUTKIMUSONGELMAT JA -KYSYMYKSET

Tutkimusongelmat ja -kysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoon teoriaosuuden kirjoittamisen edetessä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli tehdä tutkimus tehokkaan etuuskäsittelijän työskentelystä. Tutkimus olisi tuonut vain tietoa Lean -mallin soveltamisesta toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessiin ja palvelumuotoilun näkökulma olisi jäänyt pelkästään oman pohdinnan kirjoittamiseksi. Tuodakseni lisäarvoa palvelumuotoilun näkökulmaan, olen lisäksi tehnyt haastattelututkimuksen kahdelle etuuskäsittelijälle palvelumuotoilun työkaluista. Tutkimusongelmaksi nousivat toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin eteneminen ja prosessin sisällä olevat hukkaa aiheuttavat toiminnot sekä palvelumuotoilun työkalujen käyttö etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- mitkä tekijät aiheuttavat hukkaa etuuskäsittelyprosessissa,
- kuinka etuuskäsittelyprosessia voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin Lean -mallin mukaiseen toimintaan
- miten työntekijät ja asiakkaat pystytään osallistamaan palveluiden kehittämiseen.

Tutkimukset olen toteuttanut empiirisinä tutkimuksina, joiden tarkastelunäkökulma on laadullinen. Olen selvittänyt kahden tutkimuksen (havainnointi- ja haastattelututkimuksen) avulla Lean -mallin ja palvelumuotoilun mahdollisuuksia etuuskäsittelyprosessin kehittämiseksi. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuskohteeseen tutustutaan käytännössä ja sitä havainnoidaan. Saatu tutkimusaineisto on tutkimuksessa keskeisenä osana. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pyritään selvittämään kokonaisvaltaisesti, niin että tutkittavan aineiston laatu ja ominaisuudet saadaan selvitettyä. (Koppa 2015-11-07.) Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrälliseen aineistoon, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksessa saadaan haastatteluiden ja kyselyiden avulla ei-numeerisia sanallisia tietoja (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 135 – 136). Fenomenologinen tutkimus perustuu ihmisten kokemusten ja ymmärryksen muodostumiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus pohjautuu ihmisten omiin kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. (Koppa 2015-11-07.) Tutkimukseni ovat laadullisia ja niissä korostuu henkilökohtainen tulkinta tutkimuksesta saaduista vastauksista.

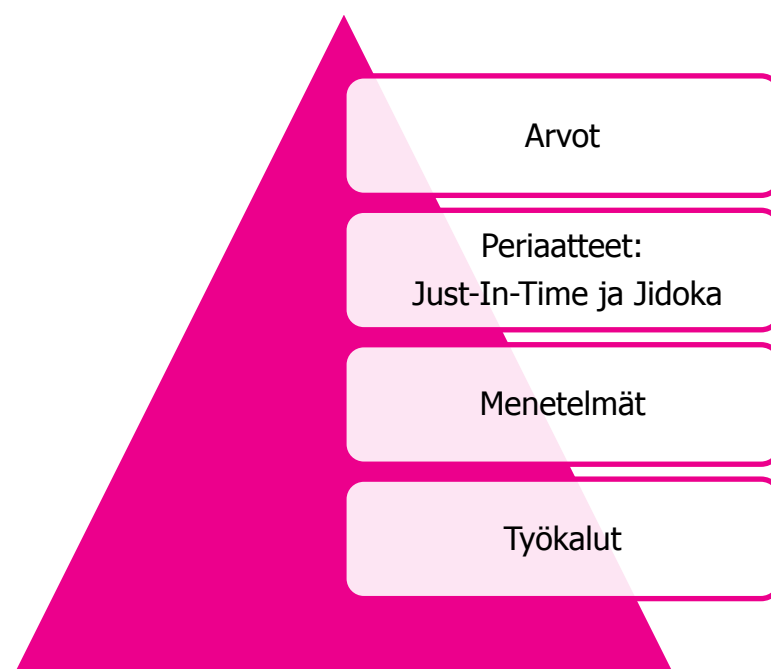


### 3 LEAN

Lean -mallin tavoitteena on maksimoida asiakastyytyväisyys ja tuottajatytyväisyys keskittyen toimintoihin kokonaisuutena (Six Sigma 2015-10-29). Julkisen sektorin perinteisenä toimintatapana kustannusten pienentämiseen on ollut palveluiden leikkaukset. Tämä toimintatapa ei Lean -ajattelijoiden mukaan ole paras tapa ratkaista kustannusongelmaa. Leanin toimintatapa on pitää resurssit ennallaan kehittämällä toimintoja sujuvammiksi. (Sievilä 2015, 108 – 13.)

Lean -malli eroaa perinteisestä tehokkuusajattelusta kohdistamalla yritysten toiminnan virtaustehokkuuteen (Modig ja Åhlström 2013, 20). Tuottavuus ja tehokkuus eivät tarkoita samaa asiaa. Tehokkaassa toiminnassa tehdään oikeita asioita oikein tekemisen sijasta. (Reddin, W.J. 2000, 24.) Perinteinen tehokkuusajattelu on perustunut resurssitehokkuuteen, jossa asiat ja tehtävät on jaettu pieniin osiin ja osat jakautuvat eri tekijöille yrityksessä. Resurssiajattelussa yritysten ja organisaatioiden toimintojen suunnittelu on lähtenyt liikkeelle tarvittavista resursseista mm. henkilöstö- ja raaka-aineresursseista. (Modig ja Åhlström 2013, 20.) Vuorisen (2013, 72) mukaan Lean -mallin mukaisesti toimiva organisaatio tuottaa palveluita tai tuotteita keskittymällä olennaiseen ja virheettömään toimintaan, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti.

”Lean ei ole menetelmiä ja työkaluja.” Lean on toimintastrategia, joka käyttää hyväkseen erilaisia keinoja saavuttaakseen asettamansa tavoitteen. Kuviossa 1 oleva pyramidi kuvaa eri abstraktitasoilla olevia keinoja. Kun yrityksen arvot on sisäistetty, pystytään soveltamaan yrityksen määrittämiä periaatteita. Menetelmät ja työkalut vievät Lean -ajattelun käytännön toimiksi. Lean toimintastrategian tavoitteena on vähentää ja muuttaa kaikkea sitä mikä aiheuttaa vaihtelua ja näin toissijaisia tarpeita. Lean toimintastrategiassa organisaatio on jatkuvasti kehittyvässä tilassa, jossa organisaatioon kertyy uutta tietoa ja osaamista (Modig ja Åhlström 2013, 140 – 141, 152).



KUVIO 1. Toyota Motor Corporation -yhtymän tuotantofilosofiapyramidi (Modig ja Åhlström 2013, 138).

### 3.1 Arvot

Modig ja Åhlström (2013, 82) kirjoittavat kirjassaan Toyotan laatiman The Toyota Way (2001) sisäiseen käyttöön tarkoitetun kirjoituksen pitävän sisällään viisi arvoa. Nämä arvot ovat otsikoiden ”Jatkuvat parannukset” ja ”Kunnioitus ihmisiä kohtaan” alla. Jatkuvia parannuksia The Toyota Wayn (2001) mukaan ovat haasteisiin vastaaminen ja pitkäntähtäimen visioiden luominen, toiminnan jatkuva parantaminen ja asioiden selvittely suoraan oikeasta lähteestä, niin että päätökset voidaan tehdä heti. Ihmisen kunnioituksessa luodaan luottamuksellinen ja toisia ymmärtävä suhde ja vahvistetaan yhteistyötä kannustamalla ammatillisesti toisiamme sekä kehittämällä tiimityötä. (Modig ja Åhlström 2013, 81.) Sievilä (2015, 108 – 13) kirjoittaa artikkelissaan työntekijöiden osallistamisesta oman työnsä kehittämiseen. Tämä lisää työhyvinvointia ja -motivaatiota, joka on tärkeää Lean -ajattelussa. Työnantajien tulee luottaa henkilöstön tietoon oman työnsä sisällöistä ja kehittämistarpeista. Myös työntekijän tulee pystyä luottamaan johdon toimintaan, niin ettei heidän etujaan heikennetä toimintojen tehostumisen jälkeen. (Sievilä 2015, 108 – 13.)

### 3.2 Periaatteet

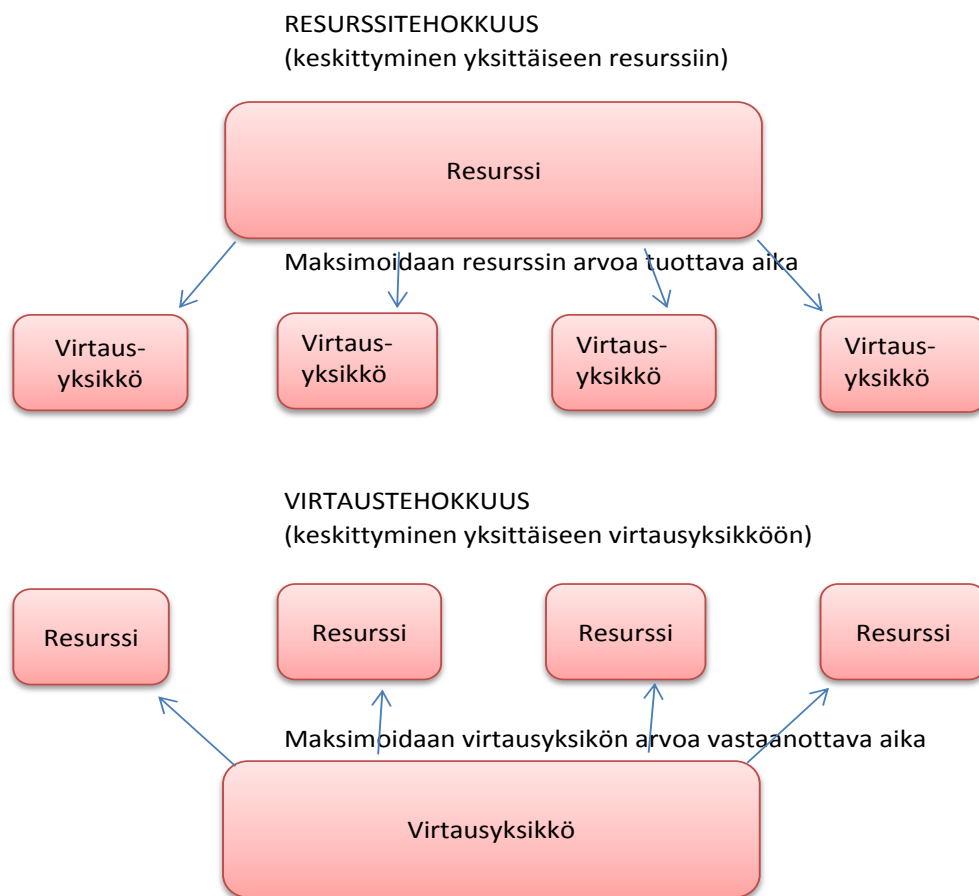
The Toyota Wayn (2001) kaksi periaatetta on Just-in-time ja Jidoka. Just-in-time tarkoittaa tehokkaan virtauksen luomista tuotantojärjestelmään ja Jidoka taas poistaa kaiken sen mikä häiritsee sujuvaa virtausta järjestelmässä. Periaatteiden keinoilla vähennetään vaihtelua, kun voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät ajattelevat. (Modig ja Åhlström 2013, 142 - 143). Toyotan kehittämä arvovirtauskuvaus pyrkii tunnistamaan toiminnot, jotka tuottavat arvoa ja ne toiminnot, jotka ovat hukkaa. Lean -mallissa käytetään esimerkiksi 5S -menetelmää eli sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. Tässä menetelmässä asiat organisoidaan ja järjestellään oikeille paikoilleen. Menetelmät tähtäävät vaihtelun vähentämiseen, ”siinä mitä työntekijät tekevät”. Työkalut pyrkivät vähentämään vaihtelua, ”siinä mitä työntekijät käyttävät”. Toyota on käyttänyt työkalunaan visualisointitaulua, jolloin järjestelmän poikkeavuudet voidaan havaita ja niihin päästään puuttumaan heti. (Modig ja Åhlström 2013, 144 -145.)

Vuorinen (2013, 72 – 73) on jaotellut Leanin pääperiaatteet viiteen vaiheeseen: ”asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyteen pyrkiminen”. Asiakkaan arvon miettimisessä määritellään asiakkaan tarpeet ja millaista palvelusta tai tuotteesta hän maksaisi. Organisaation arvoketjun kuvaaminen tuo esille asiakkaalle arvoa tuottavat organisaation toiminnot. (Vuorinen 2013, 73.) Tuominen (2010, 6) on nostanut Lean -mallin perustaksi kaksi keskeistä periaatetta, keskeytymätön virtauksen luominen kaikissa prosesseissa ja johdon sitoutuminen työntekijöiden jatkuvaan kehittämiseen.

#### 3.2.1 Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuudessa mitataan sitä, kuinka paljon yksikkö jalostuu aikana, jona se menee organisaation läpi. Resurssitehokkuudessa huomioidaan resurssien käyttöaste eri toiminnoissa eli kuinka kauan resurssit ovat käytössä eri virtausyksiköiden toiminnassa läpimenoajan sisällä. (Modig ja Åhlström 2013, 117.) Kirjassaan Modig ja Åhlström (2013, 16) pitävät kaikkein kannattavimpana ja

asiakastyytyväisyyden takaavana toimintamuotona molempien tehokkuuslajien yhdistämistä. Mutta he kuitenkin toteavat, että yhdistämistä on vaikea toteuttaa.



KUVIO 2. Vertailu resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden toimintojen kohdistumisesta (Modig ja Åhlström 2013, 21).

Virtaustehokkuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää tuntee prosessit ja kuinka ne toimivat. Prosessien sisällä syntyy virtaustehokkuus. Prosessit ovat organisaation itsenä määrittelemiä toimintojen ketjuja, joille organisaatio määrittelee itse alun ja lopun. Tällä rajaamisella organisaatio voi mitata eri toimintojen läpimenoaikoja ja näin suhteuttaa virtausyksikön saaman arvon suhteessa prosessin läpimenoaikaan. (Modig ja Åhlström 2013, 17, 22.) Tuotannon virtauksessa kaikki turhat toiminnot on karsittu tuotteen tai palvelun tuottamisesta. Tehokkaaseen tuotannon virtaukseen kuuluu koneiden ja kaluston kunnossapito, mutta myös tiedotuksen toimiminen sujuvasti. Imuohjaus on asiakkaan tilauksesta lähtevä tuotteen valmistusprosessi tai palvelun etenemisprosessi, jolloin toiminto syntyy asiakkaan tarpeesta. Prosessien kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja päävastuussa kehittämissä työssä ovat työntekijät. (Vuorinen 2013, 73 - 74.)

### 3.2.2 Virtausyksikön saama arvo

Lean -mallissa on tärkeää, että virtausyksikölle saadaan tuotettua arvoa mahdollisimman paljon läpimenoaikana. Virtausyksikkö saa arvoa prosessissa aina, kun se jalostuu prosessin edetessä. (Modig ja Åhlström 2013, 23 – 24.) Jalostuminen on esimerkiksi sitä, että toimeentulotukihakemus on käsiteltävänä. Kun toimeentulotukihakemus seisoo jonossa odottamassa käsittelyä, arvoa ei synny

virtausyksikölle. Modig ja Åhlström (2013, 24) korostavat arvon määrittävän aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan määrittäminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ja tällöin organisaation tulee selvittää toimintojensa kohdentuminen tarpeisiin. Prosessin alku määräytyy tällöin tarpeen ilmenemisestä. Lean -mallissa on tärkeää erottaa välitön ja välillinen tarve, kun virtausyksikkönä on ihminen. Jos virtausyksikön välittömään tarpeeseen ei pystytä vastaamaan mahdollisimman nopeasti, tämä voi luoda virtausyksikölle välillisiä tarpeita, jotka taas kuluttavat turhaan resursseja ja sitä kautta kannattavuutta. On myös tilanteita, joissa välillinenkin tarve voi olla asiakasnäkökulmasta perusteltu ja tuo arvoa asiakkaalle. Tarpeet ovatkin avainasemassa määriteltäessä, mitkä prosessin toiminnot tuottavat arvoa ja millaiseksi virtaustehokkuus muodostuu. (Modig ja Åhlström 2013, 24 – 27.) Lean -ajattelu on korvannut tuotantokeskeisen ajattelutavan ja toiminnot keskittyvät joustavuuteen ja nopeuteen. Lean -mallin mukaisessa virtauksessa on tarkoitus huomata virheet tuotannon varhaisessa vaiheessa, jonka seurauksena tuotteen tai palvelun laatua voidaan parantaa. (Vuorinen 2013, 74.)

### 3.2.3 Virtaustehokkuuden esteet ja hidasteet

Virtaustehokkuudelle löytyy esteitä ja hidasteita. Prosessien toimintojen etenemiseen vaikuttaa kolme lakia: Littlen laki, pullonkaulojen laki ja laki vaihtelun vaikutuksesta prosessiin. Kaksi samanlaista virtausyksikköä menevät samanlaisen prosessin läpi, mutta läpimenoaika voi muodostua erilaiseksi johtuen prosessiin vaikuttavista esteistä ja hidasteista. Littlen lain mukaan prosessissa toimivat työntekijät voivat tehdä työtä eri nopeuksilla. Myös prosessissa eteneviä asiakkaita on eri määrä tai asiakkaat toimivat eri tavalla ja vievät näin eripituisen ajan. Läpimenoaika pitenee, mutta resurssit ovat tehokkaassa käytössä. Tämä on ristiriidassa tavoiteltavan virtaustehokkuuden kanssa. (Modig ja Åhlström 2013, 31, 34 – 36.) Pullonkaulojen laki tuo esille prosesseissa olevat kohdat, joissa virtauksen eteneminen hidastuu. Pullonkaula voidaan määritellä kahdella tavalla: prosessissa pullonkaulaa edeltää aina jono ja pullonkaulan jälkeiset toiminnot joutuvat odottamaan toimintojen siirtymistä käsiteltäväkseen, koska siellä on vähemmän tekemistä. Pullonkaulojen syntymiseen vaikuttaa prosessin toimintojen eteneminen tietyssä järjestyksessä ja prosessissa tapahtuvat vaihtelut. Näitä toiminnan hidasteita ei täysin pystytä poistamaan. Laki vaihteluiden vaikutuksesta prosessiin voidaan jakaa kolmeen luokkaan: Resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Resurssien vaihtelevuus on hyvin moninaista. Henkilöstöresurssien vaihtelevuuteen vaikuttaa ihmisten erilaisuus ja esim. koneet voivat mennä rikki tai niissä on toimintahäiriöitä. Virtausyksiköt eroavat toisistaan ja niiden tarpeet ja odotukset palveluilta tai tuotteilta ovat erilaiset. Ulkoisina vaihtelutekijöinä voidaan pitää esim. juhlapyhien vaikutus palveluiden toimintaan. (Modig ja Åhlström 2013, 37 - 40.)

Lean -mallin mukaiset muutokset eivät tule olemaan pysyviä, mikäli kehittämistä tehdään vain toimintoihin. Organisaatiokulttuurin muuttuminen jatkuvan kehittymisen ja täydellisyyteen pyrkivään ajatteluun on edellytys muutosten pysyvyydelle. Lean -mallin mukaisesti toimiminen edellyttää myös arvoketjussa olevien organisaation ulkopuolisten tahojen Lean -toimintamallin omaksumisen. Kun Lean -mallia on sovellettu uusille toimialoille liian tiukasti, toiminnot eivät ole enää tyydyttäneet asiakkaita. Kehittämistyöstä on tällöin puuttunut henkilöstön omien näkemysten tuominen mukaan, jolloin kehittäminen ei ole enää ollut Lean -mallin mukaista. (Vuorinen 2013, 75, 78.)

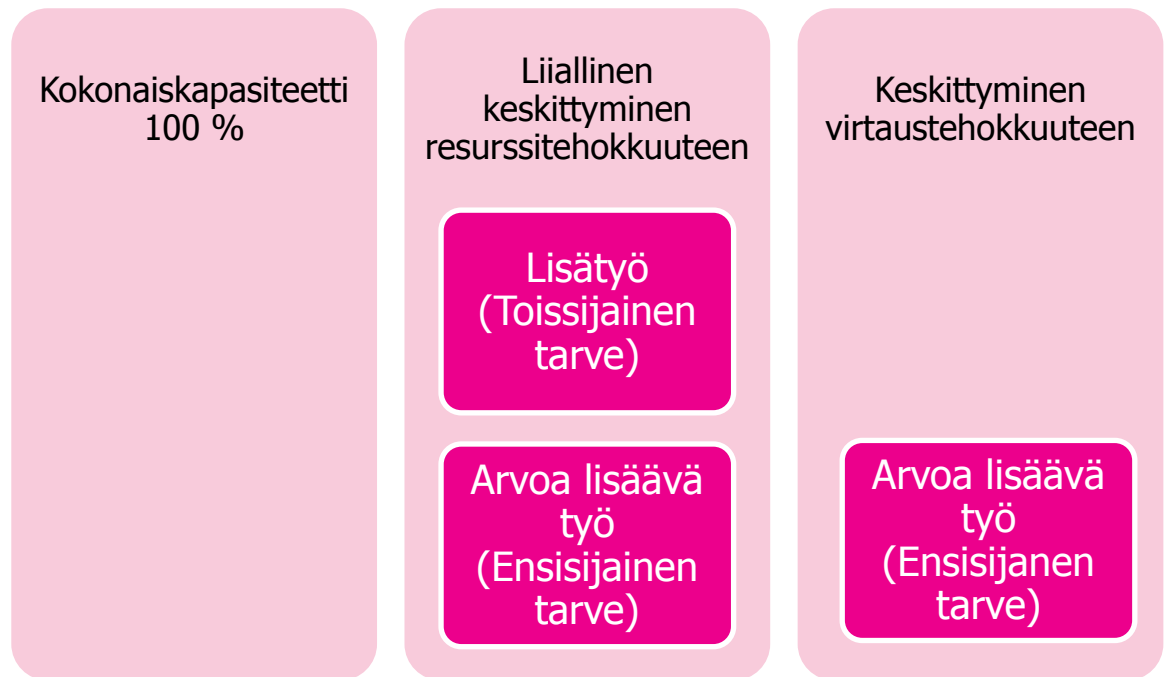
### 3.3 Keskittyminen resurssitehokkuuteen aiheuttaa tehottomuutta

Organisaatioiden panostaminen resurssitehokkuuteen tuo mukanaan ei-toivottuja vaikutuksia asiakkaan, henkilöstön ja toiminnan näkökannalta. Kielteisten vaikutusten taustalla on kolme tehottomuuden lähdettä: pitkä läpimenoaika, useita virtausyksiköitä ja uudelleen aloittamisen tarve. Pitkä läpimenoaika luo virtausyksikölle toissijaisia tarpeita, jotka vaativat lisätyötä ja resursseja organisaatiolta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa samat resurssit esim. henkilöstö toimii samanaikaisesti usean eri virtausyksikön parissa. Tämän seurauksena, resurssit ylikuormittuvat ja esim. henkilöstön jaksaminen ja asioiden tehokas eteenpäin vieminen kärsii. Kun prosessi ei etene sujuvasti, ilmaantuu toissijaisia tarpeita, joka taas luo lisäresursoinnin tarpeen. Uudelleen aloittamisen tarve syntyy, kun jokin asia jää kiireen vuoksi tekemättä. Seuraavan kerran työ on aloitettava uudelleen alusta. Ihminen haluaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja jatkuva työn keskeyttäminen ja uudelleen aloittaminen aiheuttaa toissijaisia tarpeita. Tähän liittyy myös työtehtävien pallottelu, jolloin tehtävä on aloitettava aina uudelleen. Asioiden uudelleen aloittaminen aiheuttaa virheitä, unohduksia tehottomuutta ja päällekkäistä työtä. Kaikkien kolmen tehottomuuden lähteen haitallisena seurauksena ovat toissijaiset tarpeet, jotka aiheuttavat lisäresursointia ja lisätyötä organisaatioissa. Resurssitehokkaassa organisaatiossa asiakasta ei huomioida toiminnan keskipisteenä. (Modig ja Åhlström 2013, 48 – 58, 60.)

Reddin (2000, 29) on puolestaan nostanut tärkeäksi tehottomuuden lähteeksi työroolien epäselvyyden. Hänen mukaansa jokaisen toimen kuvan sisältö on määriteltävä tarkkaan ja myös ymmärrettävä se. Toimenkuvaus on perinteisesti määritelty panoskäyttäytymisen mukaan. Toimen tehokkuuskuvauksessa määritellään toimen sisältö aikaansaamisvaatimusten mukaisesti. Tehokkuuskuvauksessa tulee ilmetä mittausalueet ja millä alueilla toimenhaltija voi käyttää valtaa. (Reddin 2000, 48.) Virtanen ja Wennberg (2007, 29) ovat huomioineet julkisen sektorin ajattelun muuttuneen panosajattelusta tulosajatteluun. Tulosajattelun pohjana ovat asiakkaiden tarpeet ja niihin vastaaminen laadukkailla palveluilla. Vaikka uudenlainen ajattelu valtaa julkisen sektorin toimintaa, yhä edelleenkin 2000 -luvulla on jäljellä jäykkiä ja byrokraattisia rakenteita. (Virtanen ja Wennberg 2007, 29 – 30.)

#### 3.3.1 Tehokkuusparadoksi

Modig ja Åhlström (2013, 64) haastaa kirjassaan koko yhteiskunnan mittakaavassa miettimään ajatusta tehokkuusparadoksista. Kuvittelemmeko tekevämme asioita tehokkaasti, kun käytämme resursseja tehokkaasti. Koska resurssitehokkaassa prosessissa virtaustehokkuus kärsii, syntyy toissijaisia tarpeita, joihin joudumme käyttämään lisäresursseja, jotka eivät tuota arvoa virtausyksikölle. Kuviossa 3 on kuvattu ajan käyttöä resurssitehokkaassa ja virtaustehokkaassa organisaatiossa. Virtaustehokkaassa organisaatiossa keskitytään arvoa lisäävään työhön, jolloin resurssien tarve on kuvion mukaan puolet pienempi kuin resurssitehokkuuteen keskittyvässä organisaatiossa.



KUVIO 3. Tehokkuusparadoksi (Modig ja Åhlström 2013, 65).

Virtaustehokas organisaatio hoitaa samanaikaisesti vain muutamaa virtausyksikköä, jolloin virtausyksikköä voidaan hoitaa tehokkaasti ja virtaus etenee koko ajan. Prosessin resurssit on kohdistettu niin, että joillekin resursseille ei tule suuria tehtäviä, mutta ne omalta osaltaan ovat tärkeitä prosessin osia, jotka siirtävät virtausyksikköä eteenpäin. (Modig ja Åhlström 2013, 66.)

#### 4 PALVELUMUOTOILU

Muotoilu tuo käsitteelliset asiat havainnollisiksi, niin että asiat muuttuvat kosketeltaviksi ja nähtäviksi. Visualisointi pystyy nostamaan esille arvoja, tunteita, mielikuvia, ideoita ja kokemuksia. Muotoiluun "liittyy runsas vaihtoehtojen etsiminen ja nopea kokeileminen, todellisen ongelman tai ongelmakentän kriittinen tarkastelu, epävarmuuden ja epäonnistumisen salliminen". Muotoilun kautta voidaan luoda käyttäjäystävällisyyttä, koska muotoilussa on mukana teknisen tiedon lisäksi empaattinen näkökulma. (Miettinen 2014, 33, 38, 46.) Muotoilua ei tee ainoastaan muotoilun ammattilaiset, vaan muotoilussa on mukana eri alan ammattilaisia erilaisine näkemyksineen ja kokemuksineen. Muotoilijoilla on kuitenkin erilainen lähestymistapa kehittämisongelmiin kuin esimerkiksi insinööriillä. Muotoilija suuntautuu kehitettävään kohteeseen eri ratkaisuvaihtoehtoja kokeillen ja haastaen ja heidän ajattelu suuntautuu vahvasti tulevaisuuteen. Kun taas insinöörin ajattelutapa on looginen ja systemaattinen. (Miettinen 2014, 36, 38). Eri alojen ammattilaiset tuovat kehittämistyöhön omien ammattiensa osaamisalueita kuten liiketoiminta-, tutkimus- ja teknistä osaamista (Tuulaniemi 2011, 69).

"Palvelumuotoilu on prosessi ja työkaluvalikoima" (Tuulaniemi 2011, 58). Ihminen on keskeinen tekijä kehittämistyössä ja asiakkaan tarpeet tyydytetään palvelukonseptilla, joka voi sisältää tavaroita, tiloja, palveluita, ihmisiä ja ympäristöjä. Todellisista tarpeista lähtenyt palvelun kehittäminen varmistaa sen, että palvelu on toimiva. (Tuulaniemi 2011, 66, 72.) Palvelusuunnittelutyöhön on hyvin tärkeää ottaa mukaan palvelutyötä tekevä henkilöstö, koska heillä on suuri määrä tietoa asiakkaiden

tarpeista ja myös kehittämisideoita uusiin palveluihin. Uusien toimintamallien ja ideoiden ei pidä antaa hautautua epäuskoon, vaan ne tulee ottaa mahdollisimman pian käyttöön. Uusi toimintamalli ei kuitenkaan ole valmis, kun se otetaan käyttöön, vaan se on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä. (Palmu 2015-10-09.)

Tuulaniemi (2011, 112) on jaotellut palvelumuotoilun kehitysmenetelmät iteratiiviseen ja inkrementaaliseen kehitysmenetelmään. Kehittäminen lähtee liikkeelle inkrementaalisella kehittämismenetelmällä, jossa kehitettävä kohde pilkotaan pienempiin osa-alueisiin. Tämän jälkeen edetään iteratiivisella kehitysmenetelmällä, jossa saadut ratkaisut tuodaan mahdollisimman nopeasti käytäntöön ja edelleen kehitettäväksi. Iteroimalla eli toistamalla ratkaisujen ja kokeilujen kautta saavutetaan toivottu lopputulos. Parhaat ratkaisut saadaan aikaan, kun käytetään suunnittelussa iteroivaa kehittämismenetelmää sekä suunnittelun, testaamisen ja uudelleen suunnittelun -menetelmää. Suunnitelmat tulee tuoda projektiryhmälle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, niin suunnitelmat etenevät kaikkien tahojen kanssa yhteisymmärryksessä. Palvelumuotoilun yhtenä tärkeänä tekijänä onkin yhteiskehittäminen. Kun palveluita kehitetään, keskeisenä tekijänä on ihminen, joka on asiakas, asiakaspalvelija, tuotannossa oleva työntekijä, esimies jne. Nämä eri osapuolet ovat mukana palveluiden kehittämisessä heti palveluiden suunnittelun alkamisesta lähtien. (Tuulaniemi 2011, 112, 116.)

Organisaation yksi oleellisimmista asioista menestymiselleen, on tuntee asiakkaidensa tarpeet (Tuulaniemi 2011, 96). Asiakaskokemus on asiakkaan koko palvelusta saama kokonaiskuva ja tunne. Parasta mahdollista asiakaskokemusta ei pystytä saavuttamaan, mikäli ei tiedetä miten ja milloin asiakkaat kohtaavat palvelut. Asiakaskokemus koostuu kolmesta tasosta, joista toiminnan taso tulee olla asiakkaan näkökulmasta tyydytetty, että palvelua voidaan tarjota asiakkaille. Toiminnan tasolla palvelun tulee vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, palvelun saatavuuteen ja käytettävyyteen. Tunnetasolla asiakkaan kokemukset palvelusta kuvastavat esimerkiksi kiinnostavuutta, tunnelmaa ja tyyliä. Merkitystaso on kokemuksena esimerkiksi mielikuvallinen, unelmiin, tarinoihin ja lupauksiin liittyviä kokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 74.)

#### 4.1 Palvelumuotoilu ja julkinen sektori

Palvelumuotoilun lähtökohdana on asiakas- ja käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoilu voidaan toteuttaa havainnoimalla eri toimintoja, tekemällä asiakaskyselyitä tai yhdessä eri tahojen kanssa työskentelemällä. Visualisointi on yksi palvelumuotoilun toimintatapa. Visualisointi toimii monimutkaisten prosessien tai verkostojen hahmottamisessa sekä niiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu nähdään yhtenä vastauksena julkisen sektorin kasvaviin vaateisiin. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 27, 29.) Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 34) kirjoittaa Christian Basonin (2011) pohtineen kirjassaan julkisen sektorin vaikeutta toteuttaa luovia ratkaisuja, koska se keskittyy liikaa ihmisresurssien ja projektien toimintaan. Basonin mielestä toiminnan painopiste tulisi siirtää yhteissuunnitteluun käyttäjien kanssa sekä johtamiskulttuurin muuttamista huomioimaan myös luovat ratkaisut poikkihallinnollisesti. Miettisen (2014, 84) kirjassa Jäppinen ja Sorsimo pitävät tärkeänä, että julkinen sektori ymmärtää oman roolinsa palvelumuotoiluprosessissa. Heidän mielestään julkisen sektorin tulee huomioida palvelumuotoilu jo päätöksentekoprosesseissaan, jolloin muutosjohtamisella on selkeät raamit.

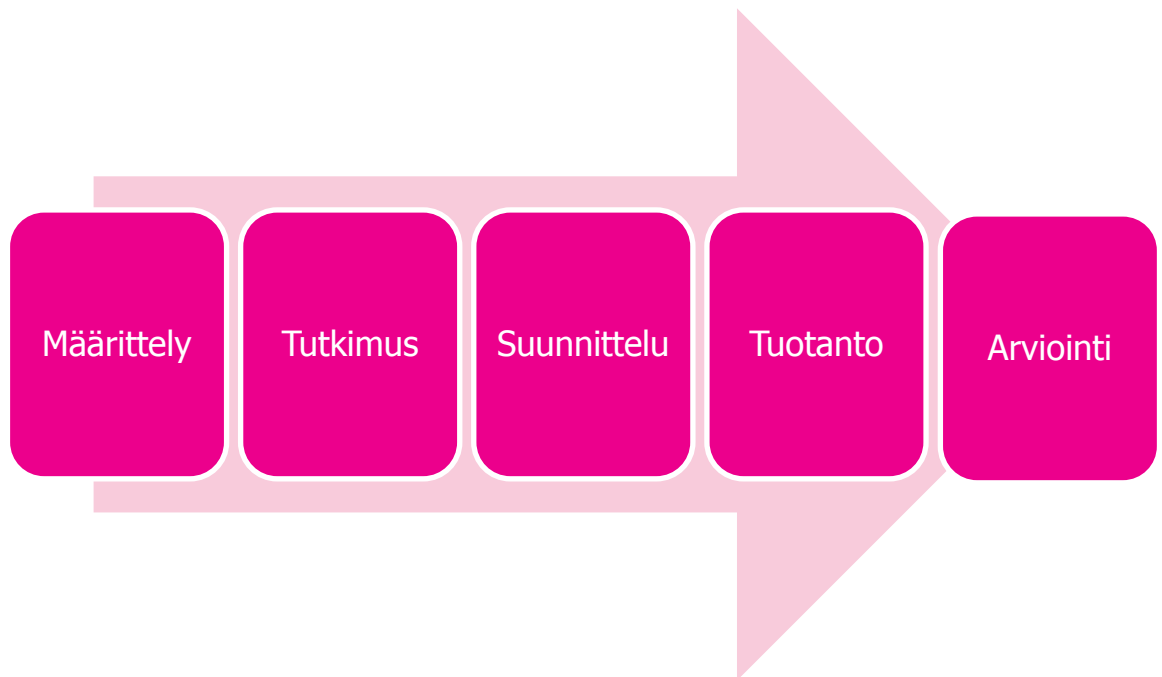
Työ- ja elinkeinoministeriö (2011, 10) on asettanut tavoitteekseen palvelumuotoiluperiaatteen ottamisen mukaan julkisen sektorin uudistamiseen, koska näin saataisiin aikaiseksi kustannussäästöjä ja asiakaslähtöisempiä palvelumalleja. Julkisella sektorilla on panostettu palvelujen tehokkaaseen tuottamiseen ja unohdettu asiakkaasta lähtöisin olevat tarpeet. Asiakkaiden vaatimukset palveluiden laadusta ja käyttäjystävällisyydestä korostuvat, mutta resurssien vähentyminen hankaloittaa näiden vaatimusten toteutumista. Koska julkinen sektori tehostaa toimintojaan tieto- ja viestintäteknologian keinon, tulisi yhdistää muotoiluosaaminen ja tietotekninen osaaminen. (Miettinen 2014, 27.) Anu Mänttärin artikkeli Miettisen (2014, 109) kirjassa paneutuu muotoiluun julkisen sektorin käyttäjälähtöisenä kehittämismenetelmänä. Mänttärei pitää erityisen tärkeänä saada julkiselle sektorille asiakaslähtöisiä toimintamalleja ennaltaehkäisevään työhön. Hänen mielestään näin voitaisiin karsia turhia työvaiheita, parantaa henkilöstön hyvinvointia ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Nämä vaikuttaisivat julkisen sektorin kustannuksiin. Tuulaniemi (2011, 279) on korostanut kirjassaan kuntien ydintehtävää eli palveluiden tuottamista kuntalaisille. Julkisen sektorin tavoitteena ei ole taloudellisen hyödyn tavoittelu, vaan arvon tuottaminen kuntalaisille. Kuntalaisille tuovat arvoa hyvin toimivat ja heidän elämäänsä helpottavat julkiset palvelut. Julkisella sektorilla on hyvät mahdollisuudet käyttää palvelumuotoilua toimintojensa kehittämiseen. Haasteiksi ja mahdollisiksi esteiksi voi kuitenkin muodostua poliittinen päätöntäjärjestelmä sekä lakisääteisyys palveluiden tuottamisessa. (Tuulaniemi 2011, 279 – 280.)

Muotoiluajattelu on myös osana Euroopan Unionin tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaa. Muotoilun tarpeet nähdään osana julkisen sektorin kehittämistä, joka on asiakaslähtöisempää ja säästää julkisen sektorin kustannuksia. Iso-Britannia, Tanska, Ruotsi ja Norja ovat omissa kehittämis- ja innovaatio-ohjelmissaan nostaneet muotoilun yhdeksi julkisen sektorin kehittämismenetelmäksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 84 – 86.)

## 4.2 Palvelupolku ja palvelumuotoiluprosessi

Palvelun eteneminen voidaan kuvata palvelupolkuna. Palvelupolku jaetaan pienempiin askeliin, jotka voidaan taas määrittellä yksityiskohtaisesti. Kun palvelun eteneminen on jaettu pieniin osa-alueisiin, niitä on helpompi lähteä tarkastelemaan. Osa-alueista pystytään rajaamaan alue, johon palveluiden suunnittelu tulee kohdistaa. Palvelumuotoilu on prosessi, jonka kautta organisaatio löytää kohdat, joissa toiminnot tarvitsevat kehittämistä. Palvelumuotoilu tuo esille uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle, jotka ovat asiakkaalle arvoa tuottavia ja myös organisaation toiminnalle järkeviä. Tuulaniemi (2011, 127) on kuvannut palvelun suunnitteluprosessin, jossa olevat vaiheet ovat keskeisiä suunnitteluprosessissa. Palvelumuotoiluprosessin osa-alueet ovat seuraavat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Prosessi ei kuitenkaan etene aina saman kaavan mukaisesti, vaan jokainen organisaatio voi soveltaa ja luoda palvelumuotoiluprosessin omien tarpeidensa mukaan. (Tuulaniemi 2011, 78 – 79, 96, 126 - 127.)





KUVIO 4. Palvelumuotoiluprosessin tarkoitusmukaiset vaiheet (Tuulaniemi 2011, 127).

#### 4.2.1 Määrittely

Määrittelyssä joudutaan pohtimaan, mitkä ovat ne ongelmat, joita lähdetään ratkaisemaan. Määrittelyssä tulee pystyä kertomaan, millainen organisaatio on ja mitkä ovat organisaation tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 127 – 128.) Ongelmia tulee tarkastella kriittisesti, että vältettäisiin ajan käyttäminen väärin ja liian kalliisiin ratkaisuihin (Palmu 2015-11-07). Organisaation tekemä itsearviointi on hyvän kehittämistyön käynnistymiselle tärkeä vaihe. Itsearviointissa selvitetään henkilöstön mielipiteitä kehittämistarpeista, miten kehittämiseen suhtaudutaan ja ollaanko kehittämistyöhön sitoutuneita. Samalla kartoitetaan henkilöstön mielipiteet asioista ja toiminnoista, joissa he ovat hyviä ja mitä asioita he pitävät tärkeinä. (Tuominen 2010, 9.)

Projektin alussa tehdään briiffaus eli tehtävänanto. Briiffaus voi pitää sisällään kohderyhmät, palveluille määritellyt tarpeet ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Briiffauksen jälkeen etsitään sopivat palvelumuotoiluyritykset, joilta pyydetään tarjoukset suunnitteluprosesseista. (Tuulaniemi 2011, 132 – 134.) Määrittelyvaiheessa tulee selvittää palveluiden liiketoiminnalliset näkökulmat ja sopivuus organisaation strategiaan ja imagoon, jotka tulee antaa palvelumuotoiluyrityksen käyttöön. Oman liiketoiminnan tuntemuksen lisäksi on hyvä selvittää organisaation suhdetta muihin samankaltaisiin organisaatioihin tai muihin yrityksiin, tällaiseen sopiva työkalu on benchmarkkaus. Kehittämistyössä käsittekartta toimii havainnollisena työkaluna, jossa voidaan esittää useita eri asiakokonaisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 137 – 140.)

Benchmarkkaus on yksi kehittämistapa, joka luo mahdollisuuden saada eri organisaatioilta uusia vinkkejä ja tapoja omalle toiminnalleen. Tässä kehittämismuodossa tutustutaan eri organisaatioiden toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin ja vertaillaan niitä omaan toimintaan. Muilta organisaatioilta poimitaan hyviä ja onnistuneita käytäntöjä oman organisaation käyttöön. Benchmarkkausta voidaan tehdä vertailemalla, haastatteleamalla ja havainnoimalla. Toiset yritykset antavat mahdollisuuden vie-

railla omassa yrityksessään, jolloin tiedon saanti on avointa. Tietoa voi hakea myös internetin kautta, yrityksen omilta sivuilta, etujärjestöjen ja eri yritysrekistereiden sivuilta.

Benchmarkkauksen hyötyinä voidaan pitää:

- hyvien toimintatapojen hyödyntäminen
- samoja virheitä voidaan välttää
- oman markkinaraon löytyminen
- toisen toimialan toimintaperiaatteen hyödyntäminen
- omien strategioiden selkiyttäminen
- pelisääntöjen muuttaminen
- myönteinen yrityskuva, kun tunnetaan oman alan markkinatilanne. (Tuulaniemi 2011, 138 – 139.)

Käsittekartta eli mindmap on kaaviomainen esitys erilaisista aihepiireistä. Käsittekartan vahvuus on sen visuaalinen muoto, josta on helpompi hahmottaa kerättävän aineiston pääsisällöt, niihin liittyvät asiat ja vuorovaikutussuhteet. Syy ja seuraussuhteet ja asioiden hierarkiasuhteet yhdistetään viivoilla. Asioiden kuvaamisessa voidaan käyttää värejä, erilaisia kuvioita, muotoja tai muita visuaalisia keinoja. Näin voidaan kuvata asioiden ja asiakokonaisuuksien eritasoisia ja eriasteisia toimintoja. (Tuulaniemi 2011, 138 – 140.)

#### 4.2.2 Tutkimus

Tutkimuksessa selvitetään organisaation strategiat, selvitetään toimintaympäristö, organisaation resurssit ja asiakkaiden tarpeet. Näitä selvityksiä tehdään haastatteluiden ja asiakaskyselyiden avulla. Asiakasymmärryksen tiedonkeruussa voidaan käyttää valmiita olemassa olevia tausta-aineistoja, haastatteluja, kyselyitä, havainnointia, asiakasryhmien osallistamista suunnitteluun, itsedokumentointia ja verkkoympäristössä tapahtuvaa havainnointia. (Tuulaniemi 2011, 127 – 128.)

Tutkimusvaiheen tärkein osa on kasvattaa ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä, tarpeista ja toiveista. Tutkimusta voidaan tehdä perinteisillä kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla tutkimuksilla. Palvelumuotoilun periaatteita käyttäen haastattelututkimuksen tukena voidaan käyttää design-pelejä. Design-pelit eli muotoilupelit ovat vuorovaikutteisia pelejä kuten pelilaudat, kortit, kartat ja tehtävät. Näiden avulla voidaan haastattelussa syventää ja testata erilaisia suunnitteluhypoteeseja. Muotoilupelit auttavat tutkijaa luomaan erilaisia ilmiöitä, tarkentaa motiiveja ja ajatusmalleja tutkittavan ajatusten ja toiminnan taustalta. Pelit auttavat asioiden tärkeysjärjestyksen luomisessa ja ovat yhteinen kieli tutkittaville riippumatta heidän taustoistaan. Muotoilupelien rinnalle voidaan ottaa roolipelit, joissa suunnittelijat, käyttäjät ja palveluiden tuottajat eläytyvät palvelutilanteeseen. Muotoilupelit ja draamamenetelmä ovat empaattisia suunnittelutyökaluja. Palvelumuotoilun tärkeimpiä asioita on tuntee empatiaa asiakasryhmiä kohtaan. (Tuulaniemi 2011, 148 - 150.)

Havainnoinnin menetelmänä voidaan käyttää varjostusta, joka on asiakkaan seuraamista palvelutilanteessa. Tarkoituksena on seurata riittävän pitkä aika palvelukokonaisuutta, huomioida kuinka palvelu ja vuorovaikutus toteutuvat osapuolten kesken. Varjostus on asiakkaiden kulutustottumusten

huomioimista ja mahdollisten ongelmakohtien etsimistä palvelukokonaisuudesta. Luotaimet taas perustuvat asiakkaan itседokumentointiin. Tutkija antaa asiakkaalle valmiin tehtäväpaketin, jonka asiakas täyttää ja lähettää tutkijalle analysoitavaksi. Luotainten käyttö on perusteltua silloin, kun havainnointia ei voi tehdä asiakasryhmän omassa ympäristössä tai tutkimus on pitkäaikainen. Verkko-ympäristössä tapahtuvia tutkimuksia nimetään useilla eri tavoilla esim. online etnografia, verkkoetnografia tai webnografia. Verkko-ympäristössä voi tehdä tutkimusta passiivisesti havainnoimalla tai luomalla omia suljettuja tutkimusryhmiä ja -ympäristöjä, joissa tutkija herättelee keskustelua kysymyksillä. (Tuulaniemi 2011, 150 -152.)

Tutkimusvaiheessa suunnittelijan kannattaa tehdä jo suunnittelutyötä. Tutkimuksessa saadut tulokset voivat ohjata tutkimuksen suuntaa ja syventää asiakasymmärrystä. Tutkimustulokset tulee voida analysoida ja tulkita perusteellisesti. Tutkimustulosten tulkinta ei kuitenkaan riitä, vaan tulokset tulee muuttaa toiminnaksi, niin että toiminta tuottaa asiakkaille arvoa. Suunnittelutyökaluna voidaan käyttää samankaltaisuuskaaviota, asiakasprofiilia ja suunnitteluohjuria. Samankaltaisuuskaaviossa ryhmitellään aineisto samankaltaisuuden mukaan omiin ryhmiinsä ja näin voidaan tehdä suuristakin asiakasryhmistä päätelmiä. Asiakasprofiili muodostuu tietyistä asiakkaiden käyttäytymismalleista ja toiminnan motiiveista. Huolellisesti laaditut asiakasprofiilit ovat hyvä työkalu, mutta myös apuna päätöksenteossa ja palveluiden ideoinnissa. Suunnitteluohjurit eli design draiverit ovat ohjureita, jotka kertovat mihin tarpeeseen ja millaisia palveluja tarjotaan. (Tuulaniemi 2011, 153 – 155.)

Strateginen suunnittelu on myös tutkimukseen liittyvä vaihe palvelumuotoilussa. Tässä vaiheessa palataan tarkentamaan aiemmin tehtyä briiffiä. Briiffiä tarkennetaan yrityksen strategian näkökulmasta. Tuulaniemi (2011, 175) esittelee kirjassaan Osterwalderin ja Pigneurin (2013) liiketoimintamallin kehittämistyökalun Business Model Canvasin. Tämän työkalun avulla voidaan liiketoiminnan kehittämistä tehdä taulun avulla, jossa on yhdeksän eri osaa: asiakassegmentit, arvolupaus, arvolutauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. Eri osioihin on laadittu tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla eri osa-alueisiin voidaan liittää ideoita ja ajatuksia. Business Model Canvas on muunneltava visuaalinen työkalu, jota voidaan hyödyntää myös julkisella sektorilla. (Tuulaniemi 2011, 172 – 178.)

#### 4.2.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa mietitään ratkaisuja ongelmiin ja viedään ratkaisut mahdollisimman nopeasti asiakkaiden testattavaksi. Saadaksesen kokemuksia uusista ratkaisuista, tulee myös laatia mittarit, joilla tutkitaan uusien ratkaisujen toimintaa. (Tuulaniemi 2011, 127 – 128.) Suunnitteluvaiheessa luodaan paljon ideoita, joita karsitaan ja yhdistellään. Ideoinnissa käytetään useampia menetelmiä, niin että saadaan riittävästi uusia ajatuksia. Tavoitteet tulee selkiyttää ja jakaa osiin, että pystytään paneutumaan paremmin ongelmakohtiin. Ideoinnille täytyy luoda hyvä maaperä, luovuus vaatii aikaa, mutta myös deadline on hyvä motivaattori ideoinnille. Ympäröivät olosuhteet tulee luoda rennoiksi, miellyttäväiksi ja kannustaviksi. Joskus myös ympäristön vaihdos luo ideoinnille uutta intoa. Visualisointi ja asioiden konkretisointi kuuluu olennaisena osana muotoilutyöhön. Uudet ajatukset ja ideat tulee tehdä näkyviksi, näin niihin voidaan saada uusia kehitysideoita. Ideoinnin jälkeen uusista

ratkaisuista muodostetaan laajempi kokonaisuus palvelukonsepti. Palvelukonseptista käy ilmi palvelun eteneminen, millainen palvelu on, mitä tarpeita se tyydyttää, miten palveluita tuotetaan ja kuinka palveluntuottaja on mukana palveluprosessissa. (Tuulaniemi 2011, 180 – 187, 189.)

Kun palvelukonsepti on määritelty, testataan sitä käytäntöön mahdollisimman nopeasti, tätä kutsutaan prototypoinniksi. Prototypoinnilla saadaan selville toimiiko palvelukonsepti ja mitä muutoksia siihen tarvitaan. Palvelumuotoilussa testataan palveluiden toimivuutta kehittämistyön kaikissa vaiheissa. Prototypoinnilla voidaan testata palveluiden toimivuutta, kiinnostavuutta, käytön helppoutta, taloudellisuutta sekä organisaation strategian ja palveluiden yhteensopivuutta. Kun palveluista rakennetaan havainnollisia malleja, pystytään palvelukokonaisuutta ja sen suunnittelua konkretisoimaan ja edelleen kehittämään. (Tuulaniemi 2011, 194 - 195.)

#### 4.2.4 Palvelutuotanto

Palvelutuotannossa uudet ratkaisut viedään toimintaan, jolloin asiakkaat testaavat edelleen niitä ja mahdolliset kehittämissuositukset muovaavat edelleen uusia ideoita. (Tuulaniemi 2011, 127 – 128). Palvelun pilotointivaiheessa tulee mitata palvelunkokonaisuuden vaikuttavuutta ja toimivuutta. Mitataustapoina voidaan käyttää esim. haastatteluita, havainnointia ja mysteerishoppausta. Pilotointivaiheen jälkeen valmis palvelu tulee vielä kuvata. Palvelumalli kuvaa palvelussa tapahtuvaa vuorovaihtamista, palvelun toteutusta, resurssien käyttöä ja muita palveluun liittyviä elementtejä. (Tuulaniemi 2011, 230, 232 – 233.) Palvelu tulee tehdä asiakkaalle näkyväksi, että asiakas tietää hakea tai käyttää palvelua. Palveluiden esilanseeraus tuo arvokasta tietoa palvelun toimivuudesta ja mahdollistaa palvelun kehittämisen edelleen. Varsinainen palvelun lanseeraaminen tapahtuu kohderyhmän ominaisuudet tiedostaen, heille sopivassa ympäristössä. (Tuulaniemi 2011, 237 – 238.)

#### 4.2.5 Arviointi

Arviointivaiheessa asiakkailta saadut kokemukset voivat vielä muokata uusia ratkaisuja. Arvioinnissa pohditaan prosessin onnistumista. (Tuulaniemi 2011, 127 – 128). Palvelun arvioinnin työkaluina käytetään erilaisia mittareita, jotka mitaavat palvelun tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Taloudellisuuden ja tuottavuuden mittarina palvelumuotoilussa voidaan käyttää return to investment (ROI) -mittaria, jossa mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia. Taloudellisuutta voidaan tutkia vertailemalla uuden palvelukonseptin kustannuksia aiemmin toiminnassa olleeseen malliin. Asiakastytyväisyyden mittarina voidaan käyttää Net Promoter Score (NPS)<sup>®</sup> mittaria. NPS<sup>®</sup> mittaa asiakaskokemusta ja se kertoo kuinka moni asiakas on valmis suosittelemaan palvelua tuttavilleen. (Tuulaniemi 2011, 239 – 241.)

## 5 TUTKIMUSTEN TOTEUTUS

### 5.1 Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi

Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin tutkimisessa käytin tutkimusmenetelmänä havainnointitutkimusta. Havainnointitutkimuksen tutkimusstrategiaksi olen valinnut tapaustutkimuksen.

Tapaustutkimus perehtyy yhteen tai yksittäisiin tapauksiin syvällisesti eri näkökannoilta katsottuna ja tutkimuksessa pyritään selvittämään näiden tulosten siirtämisen mahdollisuuksia laajempaan käyttöön (Koppa 2015-11-07). Koska työyhteisössämme on jo toimivia ja sujuvia käytäntöjä, on näiden kuvaaminen tärkeää. Tutkimus selvittää yhden tehokkaan etuuskäsittelijän toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessia ja käsittelyprosessin etenemistä ja siihen vaikuttavia asioita. Etuuskäsittelijä, jonka toimintaa tutkitaan, on otettu tutkimukseen mukaan harkinnanvaraisena otantana. Hänet toimeentulotukipäätösten määrä on selkeästi suurin ja päätökset ovat laadultaan hyviä. Aineistonkeruun olen tehnyt havainnoimalla ja lisäksi tarkentanut tilannetta muutamalla kysymyksellä. Käytän työssäni prosessien kuvaamista selvittämään etuuskäsittelyn ja hakemuksen käsittelyn etenemistä. Analysoinnissa käytän fenomenologista analyysimenetelmää, joka perustuu kohteen havainnointiin ja havainnoista tehtyihin päätelmiin ja pyrkimykseen ymmärtää tehtyjä havaintoja (Koppa 2015-10-17).

Havainnointitutkimuksessa olen seurannut tehokkainta etuuskäsittelijää Jaria työssään. Miksi Jari valikoitui havainnoitavaksi etuuskäsittelijäksi, johtuu hänen selkeästi nopeimmasta tavasta saada aikaan toimeentulotukipäätöksiä. Hänen päätöksensä ovat laadullisesti hyviä. Oletuksena on ollut, että hänen hakemusten käsittelytavassa on sellaisia piirteitä, jotka on mahdollisia hyödyntää myös muiden etuuskäsittelijöiden toimintaan.

Tehokkaan etuuskäsittelijän hakemuksen käsittelyprosessin seuraamiseen tein alustavasti rungon ja muutamia kysymyksiä. Havainnointirunkoon kirjasin hakemuksen käsittelyprosessin eri vaiheet. Lähtökohtana tutkimuksessa oli selvittää etuuskäsittelijän hakemuksen käsittelynopeudelle selityksiä esim. kuinka paljon hän käyttää kopiointia hyväkseen. Jarin havainnointi tapahtui kahden tunnin ajan, jolloin kirjasin hänen toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin sekä kartoitin lisäkysymyksillä hänen toimintamalliaan. Lisäkysymykset olivat avoimia kysymyksiä ilman ennakkosuunnitelmaa. Havainnointi eteni Jarin oman hakemuksen käsittelyprosessin mukaisesti aamun ensimmäisten hakemusten hakemisesta postitus- ja arkistointivaiheeseen. Havainnointiympäristö oli Jarin oma työpiste ja huoneessa työskenteli samanaikaisesti hänen kolme kollegaansa. Havainnoinnin aikana kommunikointiin myös muitten huoneessa työskennelleiden etuuskäsittelijöiden kanssa. Havainnoinnin lisäksi asetin Jarille vain kaksi tarkentavaa kysymystä hänen työskentelystään. Kysyin Jarilta: miksi hän omasta mielestään pystyi tekemään toimeentulotukipäätöksiä reilusti enemmän kuin kollegat ja onko jonotilanteella merkitystä hänen työskentelytapaansa? Muihin ennaltasuunniteltuihin kysymyksiin sain vastaukset havainnoimalla hänen työskentelyään. Havainnointi oli myös vuoropuhelua, jolloin pystyin saamaan havainnoilleni perusteluita.

## 5.2 Palvelumuotoilun työkalut etuuskäsittelyn kehittämisessä

Toisena tutkimuksena selvitin palvelumuotoilun työkalujen sopivuutta etuuskäsittelyn kehittämistyöhön haastattelututkimuksena ja se toteutettiin survey-tutkimuksena. Survey-tutkimus tehdään joukolle ihmisiä kyselylomakkeella ja vastauksia on tarkoitus selittää, kuvailla ja vertailla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 134). Tutkimuksen olen toteuttanut teemahaastatteluna, joka pohjautui puolistrukturoituihin kysymyksiin. Teemahaastattelussa haastattelija ohjaa keskustelua oman tutki-

musongelmansa mukaisesti (Tilastokeskus 2015-11-03). Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittava aihe oli vieras ja tutkimustiedon saamiseksi oli tärkeää, että haastattelijana pystyin selventämään kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin kahdelle etuuskäsittelijälle, jotka oli valittu tutkimukseen harkinnanvaraisesti. Etuuskäsittelijät työskentelevät samassa työhuoneessa ja he edustavat koulutukseltaan keskimääräistä etuuskäsittelijää. Toinen on koulutukseltaan tradenomi ja toinen merkonomi. Teemahaastattelu perustui Helsingin kaupungin käyttämiin palvelumuotoilun keinoin omassa kehittämistyössään. Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt fenomenografista analysointimenetelmää. Fenomenografisessa analysointimenetelmässä selvitetään tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia (Koppa 2015-11-03).

Tutkimukseen valitsin kolme etuuskäsittelijää, joista kaksi pääsi osallistumaan tutkimustilanteeseen. Olin valinnut kolme palvelumuotoilun kehittämistyökalua (visualisointi, luotaaminen ja muotoilupelit), joiden periaatteet selvitin lyhyesti haastateltaville etuuskäsittelijöille. Koska kyse on kehittämistyökaluista, joista etuuskäsittelijöillä ei välttämättä ole vielä aiempaa tietoa, olin antanut heille briifauksen työkaluista sekä kysymykset (Liite 1) edellisenä päivänä luettaviksi. Haastattelun tukena käytin käsitekarttaa, jonka runkona oli tämänhetkinen etuuskäsittelyprosessi. Käsitekartta eli mindmap oli kooltaan n. 2m x 1m kokoinen seinälle kiinnitettävä juliste. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää pienen perehdytyksen ja palvelumuotoilun työkalun – käsitekartan – avulla etuuskäsittelijöiden suhtautumista uudenlaisen työkalun mahdollisuuksiin oman toiminnan kehittämisessä.

Haastatteluun osallistujien taustoista ei selvitetty muuta kuin aiempi tietous palvelumuotoilusta kehittämisen menetelmänä. Kolmen kysymyksen avulla selvittelin etuuskäsittelijöiden ajatuksia visualisoinnin, luotaamisen ja muotoilupelien käyttömahdollisuuksia etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä. Yksi kysymyksistä käsitteli palvelumuotoilun työkalujen käyttämisen vaikutuksia henkilöstöön ja organisaatioon yleensä. Yksi kysymys käsitteli mielipiteiden saamista käsitekartan käytöstä haastattelun tukena ja lisäksi tiedustelin muita mahdollisia työkaluja, joita kehittämisessä voitaisiin käyttää.

Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohta oli haasteellinen, koska palvelumuotoilu on hyvin uusi kehittämistyön menetelmä ja julkisen sektorin toiminnassa sitä on käytetty vähän. Palvelumuotoilu poikkeaa suuresti perinteisistä kehittämismenetelmistä, joissa istutaan, keskustellaan ja kirjoitetaan muistioita kehittämisideoista. Oletuksena oli, että palvelumuotoilu on vaikea aihe lähestyttäväksi ja tutkimuksesta ei saa riittävästi tietoa yleistettäväksi.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi

Tehokkaan etuuskäsittelijän seuraamisen tuloksena laadin 20 askeleen toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin. Prosessi ei etene aina samassa järjestyksessä, mutta eri vaiheet käsittelyprosessissa toistuvat eri hakemusten yhteydessä. Prosessi on jaoteltu pieniin osa-alueisiin, niiden tarkastelun helpottamiseksi.



KUVIO 5. Jarin toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi (2015-09-23).

Jarin toimeentulotukihakemuksen käsittelyssä on selkeät toiminnalliset askeleet. Nämä askeleet voivat hakemuksesta riippuen muuttaa välillä järjestystä. Prosessin kohdat 1 - 4 ovat toiminnallisesti yksinkertaisia ja nopeasti toteutettavia. Prosessin vaihe 5 on yleensä nopeasti toteutettava ja vain poikkeustapauksissa vaatii pidempää tarkastelua. Jos hakijalla on useita Kelan etuuksia ja ne muuttuvat usein, joutuu Kela -ohjelmaan tutustumaan tarkemmin. Mikäli hakijalla on jatkuva toimeentulotukioikeus ja aiemmat laskelmat on tehty selkeiksi, Kelan etuudet on tällöin helppo poimia aikajärjestyksessä laskelmiin. Kelan etuudet ohjaavat päätöksentekijää jo tässä vaiheessa pohtimaan hakijan toimeentulotukipäätöksen pituutta. Jos hakijalla on ansiotuloja useasta eri yrityksestä tai hakija on yrittäjä, tämä vaihe kestää pidempää ja voi aiheuttaa kysymyksiä, jotka hidastavat käsittelyä.

Kohdat 6 – 9 ovat yleensä nopeita vaiheita ja ovat rutiininluontoisia. Kohtien 10 – 12 suorittaminen on päätöksen kirjoittamisvaiheita. Jari kopioi edellisen päätöksen, mikäli se on muutoin sopiva uuteen päätökseen. Kopioinnilla säästyy aikaa, koska päätökseen ei tarvitse kirjoittaa tekstiä niin paljon. Tällä hetkellä ainoastaan päätöstekstit ovat pientä muokkausta vaille valmiita päätöspohjia. Hakemuksen alkutekstiin kirjataan hakemuksen saapumisaika, mille ajalle ja mihin haetaan toimeentulotukea sekä seuraavaan hakemukseen pyydettävät liitteet. Hakemuksen alkuosaan kirjoitetaan tarvittaessa lisäselvityksiä asiakkaalle. Tähän on valmiita fraaseja, mutta usein niitä joudutaan muokkaamaan tapauskohtaisesti. Seuraavana Jari dokumentoi hakijan tietoihin oleelliset ja muuttuneet tiedot, kuten mahdolliset omaisuus-/varallisuustiedot, asunto- tulo- ja toimintatiedot. Myös kohta 13 vaatii kirjaamista.

Kohdat 14 – 18 ovat teknisiä nopeita toimenpiteitä. Jari tulostaa päätöksen ja tässä vaiheessa jättää päätöksen ja hakemuksen pöydälle odottamaan postitusta. Hakemusten kirjeisiin laittaminen ja postitus tapahtuvat pääsääntöisesti kaksi kertaa päivässä, jolloin myös hakemukset arkistoidaan.

Jarin työskentelyyn ei vaikuta hakemusten käsittelyaika, vaan hän työskentelee aina samalla tahdilla. Jari pystyy keskittymään työskentelyynsä kuuntelemalla musiikkia korvanappien kautta. Ongelmalanteissa Jari ei jää pitkäksi aikaa pohtimaan itsekseen, vaan kysyy asiasta. Ongelmakohtiin hän hakee ratkaisua henkilöiltä, joilta tietää saavansa vastauksen.

Vastaukset kysymyksiin: miksi hän omasta mielestään pystyi tekemään toimeentulotukipäätöksiä reilusti enemmän kuin kollegat ja onko jonotilanteella merkitystä hänen työskentelytapaansa?

Jari suunnittelee oman työpäivänsä ajankäytön niin, ettei hänen tarvitse jäädä odottamaan tai etsimään vastauksia kysymyksiinsä. Aamulla ennen kahdeksaa ei ole mahdollista saada ratkaisua ongelmiin, joihin on tarve konsultoida. Aamulla hän ottaa käsittelyyn hakemuksia, jotka hän pystyy itsenäisesti ratkaisemaan. Yhtenä tärkeänä tekijänä hän nimeää kymmensormijärjestelmän ja numeronäppäinten nopean hallitsemisen. Luottamus omaan toimintaan on hänen mielestään yksi niistä tärkeimmistä asioista, jotka ovat ohjanneet hänen työskentelyään. Käsittelyajalla ei ole merkitystä Jarin toiminnalle, vaan hän työskentelee samalla työotteella koko ajan.



## 6.2 Palvelumuotoilun työkalut etuuskäsittelyn kehittämisessä

Haastattelutilanteen alussa ensimmäisellä kysymyksellä selvitin haastateltavien etuuskäsittelijöiden aiempaa tietämystä palvelumuotoilusta. Molemmat haastateltavat kertoivat, etteivät ole aiemmin kuulleet palvelumuotoilusta. Toinen vastaaja on valmistunut noin vuosi sitten tradenomiksi, mutta hänenkään koulutuksessa ei ole ollut palvelumuotoilusta erillistä kurssia.

Kysymys 2 tiedusteli visualisoinnin käyttömahdollisuuksia etuuskäsittelyn kehittämistyökaluna. Haastateltavat kokivat käsitekartan käytön mahdollisena ilman ulkopuolista asiantuntijaa ja se olisi kokeilemisen arvoinen. Käsitekarttaan olisi helppo henkilöstön osallistua ja liittää liimalapuilla ehdotuksia uudistuksista. Toimeentulotukihakemuksiin saapuvat liitteet olisivat haastateltavien mielestä yksi osaprosessi, jota olisi syytä tutkia käsitekartan avulla. Liitteet saapuvat sosiaalivirastoon useita eri kanavia pitkin, eikä henkilöstöllä ole siitä kokonaiskuvaa. Käsitekartan avulla osaprosessia olisi helpompi lähteä kehittämään sujuvammaksi. Myös muut etuuskäsittelyprosessien osaprosessit voisi tuoda kehitettäväksi henkilöstölle käsitekartan avulla. Haastateltavat ideoivat kuinka erivärisillä lappuilla voitaisiin ilmaista, millaisesta asiasta on kyse. Esimerkiksi vihreä lappu kertoo, että tämä asia on hyvin, kun taas punainen kertoo korjausta kaipaavasta asiasta. Haastateltavat pohtivat mahdollisia ongelmia käsitekartan vapaassa muokkaamisessa. Vapaat tekstit voisivat tuoda vääranlaisen tai loukkaavan viestin kehittämiskohteena olevalle henkilöstölle. Tämän estämiseksi tulisi luoda pelisäännöt käsitekartan muokkaamiselle. Haastateltavat pitivät hyvänä visualisoinnin keinona toimeentulotukihakemusten käsittelyajasta kertovaa taulua, joka on otettu käyttöön Lean -koulutuksen jälkeen.

Kysymys 3 tiedusteli luotaamisen käyttömahdollisuutta etuuskäsittelyn kehittämistyökaluna. Toisen haastateltavan mielestä asiakastyytyväisyyskysely selkeästi etuuskäsittelyyn rajattuine kysymyksineen toisi etuuskäsittelylle lisäarvoa. Kysymykset tulee laatia huolellisesti, niin että niissä pystytään selvittämään asioita, joista on hyötyä kehittämistyölle. Kyselylomakkeiden saatavuus ja lähettäminen sosiaalivirastoon tapahtuisi eri kanavien kautta. Kysymys 4 tiedusteli muotoilupelien käyttömahdollisuuksia etuuskäsittelyn kehittämistyökaluna. Haastateltavat kokivat myös tämän työkalun toimivana kuvaamaan liitteiden kulkua etuuskäsittelyprosessissa. Muotoilupelit vaativat etuuskäsittelyprosessin jakamisen pienempiin osaprosesseihin, jotka olisi mahdollista tarkastella muotoilupelien avulla.

Kysymyksessä 5 tiedusteltiin haastateltavilta, kuinka heidän mielestään palvelumuotoilun käyttäminen vaikuttaisi henkilöstöön ja koko organisaatioon. Haastateltavien mielestä visuaalisesti esitetyt prosessit helpottavat henkilöstöä hahmottamaan eri prosessien kulkua ja eri yksiköiden toimintaa prosessikuvausten kautta. Näkyvällä olevan prosessin kehittämiseen olisi helpompi lähteä mukaan ja samalla myös muiden yksiköiden henkilöstö pystyisi tuomaan mukaan omia näkemyksiään. Muokattava prosessikuvaus käsitekartalla esitettynä antaa myös mahdollisuuden yksinkertaistaa asioita, kun nähdään turhia mutkia prosessissa. Haastateltavat pohtivat myös esimiesten mahdollisuuksia jakaa työtä käsitekartan kautta. Käsitekartalle voidaan luoda tällaiseen työnjakoon toimiva malli. Palvelumuotoilun työkalujen käyttö kehittämistyössä katsottiin olevan henkilöstöä motivoiva ja oma-aloitteisuuteen innostava.

Kuudenteen kysymykseen ehdotuksena muista mahdollisista työkaluista etuuskäsittelyprosessiin ei haastateltavilla ollut mielipidettä. Seitsemäs kysymys selvitti haastateltavien mielipidettä käsitekartan käytöstä apuvälineenä tässä tutkimuksessa. Käsitekartan kautta he saivat enemmän tutkimuksesta irti kuin pelkästä ennakkoon jaetusta briiffauksesta. Käsitekartta helpotti ymmärtämään, mitä visualisointi on ja se toimi heidän mielestä hyvin apuvälineenä haastattelussa. Kahdeksannessa kysymyksessä haastateltavat olisivat pystyneet antamaan vapaita kommentteja aiheesta, mutta tähän heillä ei ollut lisättävää.

## 7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimuksiini osallistuneet etuuskäsittelijät ovat pieni otanta kaikista etuuskäsittelijöistä, joten tutkimusten tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin niin selkeitä, että niiden perusteella voidaan lähteä kehittämään etuuskäsittelyprosessia edelleen ja mukaan kannattaa ottaa palvelumuotoilun työkalut. Tutkimukset voidaan toistaa vastaavanlaisessa toimintaympäristössä, koska etuuskäsittelyä ohjaavat lait ja säädökset ovat yhteneväiset koko maassa. Myös palvelumuotoilun työkalut voivat toimia etuuskäsittelyn toimintaympäristössä muissakin kunnissa samoilla periaatteilla. Molemmat tutkimukset ovat näin toistettavissa. Tutkimuksen validiutta voidaan kuitenkin arvostella ja kyseenalaistaa, koska kyseessä on henkilökohtainen asioiden tarkastelu ja pohdinta. Tutkimus on reliabelempi, kun tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Tutkimus on validi, kun tutkimuksen tulokset ovat päteviä ja tutkimuksen mittarit mittaavat tutkimukselle tarkoituksenmukaisia asioita. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 231.)

### 7.1 Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi

Jarin toiminnan seuraaminen toi mukanaan useita erilaisia näkökulmia toimeentulotukihakemusten käsittelyyn. Toimeentulotukihakemuksen käsittely on pääpiirteittäin samanlainen kuin yleisesti muillakin käsittelijöillä. Pieneltä osalta hakemusten käsittelyn nopeuteen voi vaikuttaa se, että Jari kopioi päätökset yleensä kokonaan ja muokkaa ne sopivaksi omaan päätökseensä. Myös koneen käyttäminen on keskimääräisesti huomattavasti nopeampaa ja tekstiä syntyy paljon lyhyessä ajassa. Nämä eivät ole kuitenkaan mielestäni oleelliset asiat päätösmäärien suuruuteen. Erot toiminnan tehokkuudessa selittyvät prosessin sisällä olevien toimintojen suoraviivaisesta käyttäytymismallista.

Jarin toimeentulotukihakemuksen käsittelyssä saattoi olla myös eroja käsittelyjärjestyksessä, joka ei kuitenkaan sotkenut hakemuksen käsittelyn etenemismuutoksia. Prosessin eri osa-alueet hoituivat sujuvasti. Hänen käsittelyssään korostui asioiden mutkaton selvittely ja hyvä tilanneäly. Mikäli eteen tuli ongelma, johon hän ei löytänyt vastausta, hän kysyi asiasta heti. Ohjeistuksen mukaan etuuskäsittelijöiden tulee ensin pohtia ongelmaa omassa huoneessaan ja mikäli asia ei siellä ratkea, tulee seuraavaksi kysyä asiasta vastaavalta etuuskäsittelijältä. Jari kysyy kuitenkin asiaa heti sieltä, mistä tietää saavansa vastauksia. Myös työllisyysasiat, Kelan -etuusasiat ja sosiaalityöntekijän konsultoinnit hän tekee heti ongelman ilmaannuttua. Tämä toimintatapa on Lean -mallin mukaista ja näin prosessi etenee koko ajan. Jarin toiminnassa heijastuu varma tekeminen ja luottamus omaan toimintaan. Jarin vastaukset kysymyksiin, miksi hän omasta mielestään pystyi tekemään toimeentulotuki-

päätöksiä reilusti enemmän kuin kollegat ja onko jonotilanteella merkitystä hänen työskentelytapansa, tukevat havainnoimalla saatuja tutkimustuloksia.

Mikä on Jarin tehokkuuden perusta ja mitkä asiat ovat siitä seurausta? Jarin työskentelyn varmuus ja johdonmukaisuus ovat lähtöisin hänen suhtautumisesta omaan toimintaan. Hänen työskentelytapansa ovat suurelta osin persoonaan ja temperamenttiin liittyviä ominaisuuksia. Näiden pohjalta hän on pystynyt luomaan itselleen tehokkaan tavan työskennellä. Pidän myös persoonaan liittyvänä asiana sen, ettei Jarin toimeentulotukihakemuksen käsittelyyn vaikuta jonotilanne. Edellä mainitut piirteet voivat sisältyä myös asenteeseen tehdä töitä ja tämä olisi asia, joka pystyttäisiin siirtämään myös muiden käsittelijöiden toimintoihin.

## 7.2 Palvelumuotoilun työkalujen etuuskäsittelyn kehittämisessä

Teemahaastatteluna tehty tutkimus palvelumuotoilun työkalujen toimivuudesta etuuskäsittelyn kehittämiseen oli onnistunut ja antoi vahvan positiivisen viestin työkalujen monista mahdollisuuksista. Tutkimuksen lähtökohta oli haasteellinen, koska haasteltavat eivät olleet aiemmin kuulleet palvelumuotoilusta. Käsitekartan tuominen tutkimuksen apuvälineeksi helpotti haastateltavia hahmottamaan tutkimuksen tarkoitusta. Käsitekarttaan kuvattua etuuskäsittelyprosessia tutkien keskustelu sujui vaivattomasti.

Vastausten pohjalta voidaan pitää visualisointia tutkimuksessa mukana olleista työkaluista helpoimmin toteutettavana etuuskäsittelyprosessin kehittämiseen. Visualisoinnista käsitekartta nousi keskeiseen rooliin visualisoinnin työkaluna. Tämä voi johtua tutkimuksessa käyttämästäni käsitekartasta, joka oli konkreettisesti esillä huoneen seinällä. Käsitekartta antaa mahdollisuuksia muokata ja prosessia joustavasti ja se haastaa sekä työntekijät että esimiehet aktiiviseen kehittämiseen. Käsitekarttaan ilmestyvät kehittämissuositukset ja kommentit vaativat toimenpiteitä ja vastausten perusteella juuri näkyvyys antaisi henkilöstölle viestin siitä, että asioita todellisuudessa myös kehitetään. Tämä toisi muutosta nykyisiin käytäntöihin, joissa esimiehet tekevät kehittämistyötä, joiden tulokset eivät välttämättä saavuta henkilöstöä.

Luotaaminen on etuuskäsittelyprosessin kehittämiseen hankalimmin toteutettava, vaikka asiakaskokemukset olisivat hyvin tärkeitä prosessin kehittämistyölle. Asiakasryhmien erilaisuus ja joskus hankala saavutettavuus aiheuttaa luotaamiselle suuria haasteita. Asiakaskyselyt on mahdollista toteuttaa kohdistetusti etuuskäsittelyä koskien, mutta kyselytkään eivät saavuttaisi kaikkia asiakasryhmiä tasapuolisesti. Muotoilupelien mahdollisuuksia pidettiin toimivina työkaluina, jotka kuitenkin vaativat palvelumuotoilun ammatti-ihmisen ohjausta niiden käyttöön. Tämän työkalun sisäistäminen etuuskäsittelyn kehittämistyökaluna ei ollut helppoa, joka johtunee siitä, että kyseessä on hyvin monipuolinen työkalu.

Haastattelun tuloksista ja haastattelutilanteesta kuvastui vahvasti palvelumuotoilun työkalujen uusi ja innostava tapa kehittämiseen. Haastateltavien positiivinen kokemus mahdollisuudesta tulla kuulaksi kehittämistyössä, kuvastaa henkilöstön halua olla mukana oman työnsä ja työympäristönsä ke-

hittämisessä. Nykyinen organisaatorakenne kaipaava nykyaikaisempaa, keskustelemaa ja osallistavaa toimintaa. Käsitekartan kautta ehdotettu työnjakomalli taas peräänkuuluttaa esimiesten luottamusta henkilöstöään kohtaan. Haastattelu loi vision hyvin toimivasta organisaatiosta, jossa edellä mainitut asiat toimivat ja organisaatio voi aidosti kehittyä asettamiensa tavoitteitansa kohti.

## 8 NYKYTILAN KUVAUS JA TULEVAISUUDEN VISIOT

### 8.1 Etuuskäsittelyn nykytilan kuvaus

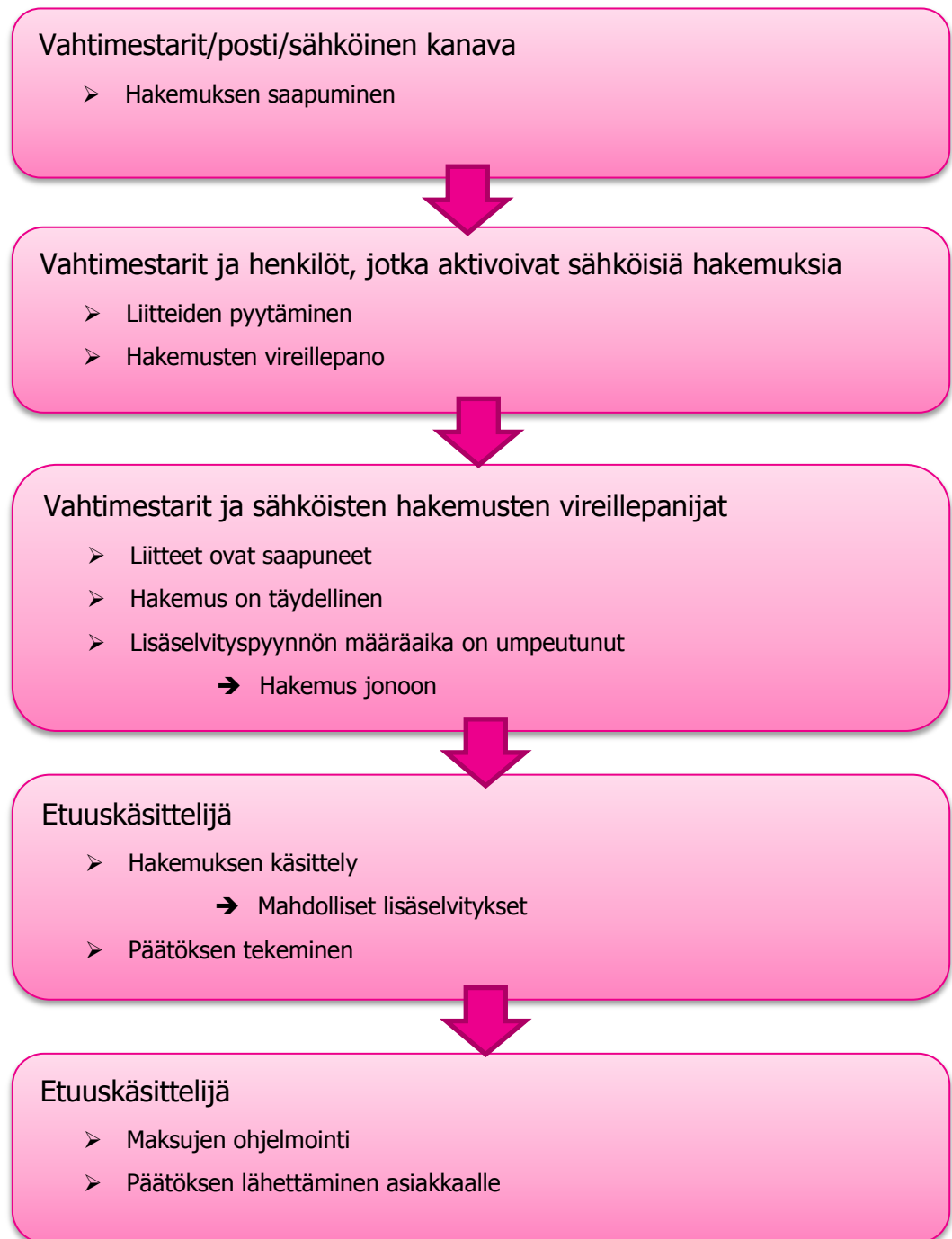
Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen aikuissosiaalityön yksikössä hoidetaan toimeentulotuen liittyvät asiat. Etuuskäsittelijät hoitavat hakemusten käsittelyn ja asiakkaiden yhteydenotot tapahtuvat neuvonnan, asiointisähköpostin, takaisinsoittojärjestelmän ja sosiaalityöntekijöiden kautta. Toimeentulotukihakemusten käsittelyn resurssitehokkuus on aiheuttanut pitkät käsittelyajat. Etuuskäsittelyn henkilöstöresurssit ovat olleet alimitoitettut ja maksimaalisesti hyödynnetyt. Henkilöstöresurssisiin on tehty korjauksia. Toimeentulotukihakemusten läpimenoaika ei kuitenkaan ole lyhennyt riittävästi ja asiakkaiden välilliset tarpeet ovat ruuhkautaneet muuta toimintaa yhteydenotolla. Resurssien niukkuus on aiheuttanut sen, että toimeentulotuen käsittelyssä eivät ole pelkästään etuuskäsittelijät, vaan työhön joutuu sitoutumaan sosiaalityöntekijät ja neuvonnan henkilöstö. Heidän työpanoksensa kuuluisi ennaltaehkäisevään ja neuvontatyöhön, jolloin asiakkaan alkuperäistä ongelmaa pystyttäisiin ratkaisemaan.

Toimeentulotukihakemusten käsittelyajan venyminen toistuvasti yli seitsemän päivän lakisääteisen käsittelyajan, on luonut tarpeen lähteä kehittämään etuuskäsittelyprosessia toimivammaksi. Elokuussa 2015 aloitettiin esimiesten, sosiaalityöntekijöiden, etuuskäsittelijöiden ja neuvonnan henkilöstön koulutus Lean -mallin käyttöönottoon etuuskäsittelyprosessissa. Pöri (2015-08-26) painotti koulutuksessa, kuinka paljon pystytään nopeuttamaan toimeentulotukihakemuksen läpimenoaika, kun karsitaan käsittelyprosessista turhat toiminnot. Läpimenoaikojen saaminen mahdollisimman hyväksi vaatii, että työtehtäviä tekevät kuhunkin työhön sopivat ihmiset (Pöri 2015-08-26). Koulutuksen jälkeen heti syyskuun alusta malli siirrettiin käytäntöön, jolloin viikon aikana toimeentulotukihakemusten jono purettiin kaikkien mahdollisten henkilöiden avulla. Samanaikaisesti muutettiin etuuskäsittelyprosessin hukkaa aiheuttavia toimintoja sujuvimmiksi. Etuuskäsittelyyn on sovellettu 5S -menetelmää ja esimerkiksi postitus- ja hakemushuoneet on erotettu ja siistitty toimiviksi kokonaisuuksiksi. Koulutuksessa keskityttiin koko etuuskäsittelyprosessin Lean -mallin mukaiseen kehittämiseen.

Lean -mallin käyttöönoton jälkeen käsittelytilanne on parantunut oleellisesti ja neuvonta ja sosiaalityöntekijät voivat panostaa omaan työtehtäviinsä. Toimeentulotukihakemusten käsittelylle asetettiin tavoitteeksi kolmen arkipäivän käsittelyaika. Uusi toimintatapa ja hakemusten käsittelyajan nopeutuminen on otettu asiakkaiden taholta positiivisen yllättyneinä vastaan. Myös nopeasti muuttunut käsittelytilanne on aiheuttanut joillekin asiakkaille negatiivisen kokemuksen, kun he eivät ole ehtineet tuoda hakemukseen liitteitä, kun toimeentulotukipäätös on jo tehty. Toimeentulotukihakemusten käsittelytilanteen pitämiseksi alle seitsemässä arkipäivässä on mahdollista käyttää tarvittaessa li-

sähenkilöstöä. Lisäresurssien käyttäminen on tullut mahdolliseksi Lean -mallin käyttöönoton jälkeen. Lean -ajatuksen mukaan toimintaa tulee parantaa koko ajan. Palveluprosessissa on vielä paljon kehitettävää. Etuuskäsittelyprosessissa on useita osaprosesseja, joiden sisällön hukkaa aiheuttavat toiminnot on vielä selvitettävä ja poistettava.

Kuviossa 6 oleva prosessikuvaus on yksinkertaistettu Lean -mallin mukainen etuuskäsittelyprosessi, jossa ei kuvata yhteistyötä sosiaalityöhön tai muihin sidosryhmiin. Nämä yhteyden vaatisivat laajemman käsittelyn ja tutustumisen myös kaupungin sisäiseen verkostoon.



KUVIO 6. Etuuskäsittelyprosessi Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueella.

Etuuskäsittelyssä on otettu käyttöön taulu, johon kirjataan päivittäin näkyville toimeentulotukihakemusten käsittelytilanne. Muutoin visualisointia on käytetty ainoastaan kuvaamaan etuuskäsittelyprosessia, joka on tiedostona tietokoneella. Joitakin kehittämiseen tarkoitettuja tiedostoja on luotu henkilöstölle avoimiksi ja niihin voi kirjoittaa kehittämissuunnitelmia ja kommentteja. Tämä ei ole innostanut riittävästi henkilöstöä mukaan kehittämiseen. Tietokone on työvälteenä tuttu ja koneella työskentely on myös väsyttävää. Tietokonemaailmassa on liian paljon informaatiota, että se houkuttaisi tutkimaan tiedostoissa olevia kehittämissuunnitelmia.

### 8.1.1 Toimeentulotukihakemuksen käsittely

Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi on tärkein etuuskäsittelyprosessin osaprosessi. Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin läpimenoaikaan liittyy useita hukkua aiheuttavia tekijöitä, joiden vaikutuksesta hakemusten käsittelyajat eroavat huomattavasti toisistaan.

Henkilöstöresurssit on suurin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa toimeentulotukihakemuksen läpimenoaikaan käsittelyprosessissa. Lomat ja sairauslomien voivat aiheuttaa prosessin etenemiselle vaihteluita. Etuuskäsittelyn lähes kaikki toiminnot tapahtuvat tietokoneilla ja käsittelyssä tarvitaan erilaisia ohjelmistoja. Tietokoneissa tapahtuvat ongelmat voivat lamauttaa toiminnan useiksi tunneiksi kaikilta työntekijöiltä. Perustoimeentulotukiohjeistusten suuri määrä ja tulkinvaraisuus aiheuttavat tehottomuutta toiminnalle. Ohjeistukset ovat lainsäädäntöä, kaupungin omia toimeentulotuen soveltamisohjeita, kirjoitettuja sisäisiä ohjeita ja kirjoittamattomia sisäisiä ohjeita. Käsittelijät pohtivat ratkaisua itseksensä, kysyvät työkavereilta, tiimivastaavalta ja esimieheltä. Joskus käsittelijät joutuvat käymään nämä kaikki askeleet, ennen kuin saavat vastauksen ongelmaansa.

Toimeentulotukiasiakkaissa on hyvin erityyppisiä asiakasryhmiä, jotka vaativat etuuskäsittelijöiltä hyvin monipuolista osaamista. Tämä aiheuttaa hankaluuksia tiedon hallinnassa. Etuuskäsittelijöille on jaettu vastualueet eri asiakasryhmistä ja etuuskäsittelijät kokoavat kustakin asiakasryhmästä tarvittavat tiedot toimeentulotukihakemuksen käsittelylle. Tämä helpottaa asioiden hallintaa, nopeuttaa käsittelyä ja asiakkaat saavat tasalaatuisia toimeentulotukipäätöksiä. Asiakkaiden erilaisuus ja työllistävyyden vaikuttavat hakemuksen läpimenoaikaan. Osa hakemuksista on täytetty tarkasti ja liitteenä on kaikki tarvittava tieto. Toisissa hakemuksissa on monimutkaisia tilanteita, joita joudutaan selvittämään eri yhteistyötahoilta.

Toimeentulotukihakemuksen käsittelyssä aiheutuu tehottomuutta, kun hakemuksen käsittely joudutaan keskeyttämään ja aloittamaan sen käsittely uudelleen. Uudelleen aloittamisen tarve voi johtua monesta eri syystä. Käsittely keskeytyy usein hakemuksen sisällä olevaan ongelmaan, jota ei pystytä ratkaisemaan itse. Joidenkin hakemusten kohdalla työ keskeytetään, koska tarvitaan lisäselvityksiä tai ongelman ratkaisu kestää. Hakemukset, joissa on paljon huomioitavia asioita, vaativat tarkkaa keskittymistä ja käsittelyn keskeytyemisestä johtuva uudelleen aloittaminen aiheuttaa huomattavan paljon tehottomuutta. Etuuskäsittelijät toimivat neljän hengen avokonttorihuoneissa ja huoneessa vierailija voi keskeyttää käsittelyn.

## 8.1.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys Kuopion strategian (2020) yhtenä tavoitteena on vaikeasti saavutettavissa, mikäli toiminta painottuu resurssitehokkuuteen. Asiakslähtöisyys on asia, jota yksityisen sektorin toiminnassa pidetään lähes itsestäänselvyytenä. Julkisen sektorin toiminnassa asiakslähtöisyydestä on puhuttu pitkään ja toimenpiteitäkin on asiakslähtöisyyden toteutumiseksi tehty. Toiminta on edelleen resurssipainotteista ja asiakaskyselyiden tulokset tuovat vain pieniä muutoksia toimintaan, kun tarvittaisiin suuria muutoksia ja toimenpiteitä, että saataisiin aidosti palvelut muuttumaan asiakslähtöiseksi.

Niin julkisella sektorilla kuin yksityiselläkin sektorilla asiakasryhmät erottuvat toisistaan. On asiakkaita, jotka tyytyvät palveluun, jossa he saavat kaikkein välttämättömimmän palvelun, kun taas osa asiakkaista haluaa hyvää laatua palveluilta. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ei onnistu täysin ilman, että asiakkaat osallistuvat heille kohdistettujen palveluiden kehittämistyöhön. Asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen ei onnistu organisaation sisällä tapahtuvissa kehittämishankkeissa, vaan on luotava muita tapoja vaikuttamiseen. Kuopion kaupungin nettisivuilta löytyy asiakkaille kanava, jossa he voivat antaa kehittämideoitaan. Tämä on kuitenkin irrallinen kanava, eikä asiakas näin pääse hahmottamaan kokonaisuutta, johon hän antaa mielipiteensä. Asiakkaiden pitäisi henkilöstön tavoin pystyä vaikuttamaan kehittämiseen heti kehittämistyön alusta alkaen.

Lean -mallin käyttöönoton myötä toimintaamme on ohjeistettu uudelleen. Nyt asiakkaan asia tulee ratkaista, jos mahdollista, siellä mihin asia ensimmäisenä tulee käsiteltäväksi. Turhaa asian siirtelyä tulee välttää ja näin välttää sitomasta liian monta henkilöä hoitamaan yhtä asiaa. Toimeentulotuen käsittelyn viivästyminen hankaloittaa toimeentulotukiasiakkaiden elämää, koska monelle toimeentulotuki on ainoa tulonlähde. Toimeentulotukiasiakkuuden tulisi olla pääsääntöisesti väliaikainen asiakkaan tilapäisistä ongelmista johtuva asiakkuus. Asiakkuuksien kesto on pidentynyt, koska ennaltaehkäisevään ja mahdollisimman nopeaan ongelmaan puuttumiseen ei ole ollut resursseja.

## 8.2 Etuuskäsittelyn tulevaisuuden visiot

Kuinka askellamme kohti asiakslähtöisiä ja ennaltaehkäiseviä palveluja korostavaa organisaatiota? Askeleiden tulee olla suunniteltuja ja lähteä pienistä asioista liikkeelle. Suurten linjojen tarkastelu ei tuo esille toimintojen sisällä olevaa hukkaa. Työssäni olen tutkinut etuuskäsittelyprosessin osaprosessia toimeentulotukihakemuksen käsittelystä. Tämä on yksi ja tärkeä osa-alue, mutta tarvitaan myös muiden osaprosessien tarkastelua ja kehittämistä, saadaksemme koko etuuskäsittelyprosessi toimimaan Lean -mallin mukaisesti.

Koska Lean toimintastrategian käyttöön ottaminen etuuskäsittelyssä on vasta alussa, olisi tärkeää pysähtyä miettimään, olemmeko määritelleet riittävän tarkasti yksikkömme arvot ja periaatteet. Nämä määritelmät ovat pohja oikeansuuntaiselle Lean -mallin kehittämiselle ja näin voidaan luoda kestävä ja jatkuvan parantamisen malli. Tiedostetut ja sisäistetyn arvot ovat lähtökohtana periaatteille, joiden mukaan voidaan luoda yhteneväisesti toimiva työyksikkö. Etuuskäsittelyn toiminnan arvot

ovat epäselvät ja niiden olemassaolosta ei ole työntekijöillä yleisesti tietoa. Arvot tulevat koko Kuopion strategiasta, mutta arvojen yksilöintiä eri yksiköihin ei ole jalkautettu henkilöstölle. Arvojen määrittelyn tapahtuminen palvelumuotoilun keinoin, esimerkiksi käsitekartan avulla, toisi mukaan henkilöstön näkökannan ja mahdollisuuden tuoda vapaasti ajatuksia ilman paineita aikataulusta.

Palvelumuotoilussa henkilöstön ääni nousee olennaiseksi osaksi kehittämistä. Kehittämistyö ei myöskään keskity pelkästään hienojen ja vaikeasti ymmärrettävien termien toisteluun, vaan asiat konkretisoidaan ja tuodaan näkyville, niin että jokainen voi ottaa osaa kehittämistyöhön. Henkilöstöä on koulutettu Lean -mallin oleellisimpiin asioihin: asiakkaalle arvoa tuottava toiminta, virtaustehokkuus ja hukkaa tuottava toiminta. Kun määritellään ja sisäistetään etuuskäsittelyn toiminnan arvot, voidaan luottaa siihen, että henkilöstöltä löytyy mitä mielenkiintoisimpia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Visualisoinnilla voimme tuoda näkyväksi kehittämistarpeet, -toimet ja kehittämisen kautta tapahtuneet muutokset. Julkisen sektorin kehittämistyön ongelmina ovat olleet ylhäältä alas -suuntautuva kehittäminen ja paperille jääneet kehitysideat. Lean -mallin ja palvelumuotoilun ajatusten mukaisesti parannusehdotukset tulisi ottaa mahdollisimman nopeasti testattavaksi. Palvelumuotoilu luo kehittämiseen positiivisen toiminnan kehän, kun huomataan, että kehitysideat siirtyvät aidosti toimintaan ja asiakkaat saavat parempaa ja oikeanaikaista palvelua.

Toimeentulotukihakemuksen läpimenoaika pysytään mittaamaan melko tarkasti, koska hakemusten saapuminen kirjataan tietokonejärjestelmään. Kun hakemus on käsitelty, järjestelmään jää tieto, kuinka kauan käsittely on kestänyt. Ainoastaan ajanjaksoa, jolloin hakemus on jätetty sosiaalivirastoon ja sitä ei ole vielä kirjattu vireille, ei voida tarkasti tietää. Tämän osaprosessin selventäminen on yksi etuuskäsittelyprosessin haasteita. Saapuneet hakemukset ja muut toimeentulotukeen liittyvät liitteet tulevat toimistoomme useasta eri kanavasta ja niiden käsittely ei ole yhdenmukaista. Saapuneita hakemuksia ja liitteitä käsitellään eri paikoissa, mikä aiheuttaa helposti sekaannuksia. Nykyinen järjestely tulee kuvata visuaalisesti, jonka jälkeen on helpompi hahmottaa kohdat, jossa tämän prosessin aikana syntyy hukkaa ja päästään miettimään virtaustehokkaampaa tapaa toimia. Prosessien kuvaaminen on tärkeää, koska henkilöstö tarvitsee tiedon hakemuksen ja siihen liittyvien liitteiden kulusta sosiaalivirastossa. Etuuskäsittelyprosessissa toimii neuvonta, vahtimestarit, postitus, toimistotyö ja arkistointi. Näiden eri toimintojen sisältöön tutustuminen etuuskäsittelyn näkökulmasta onnistuu benchmarkkauksen keinoin, jonka jälkeen voidaan kuvata etuuskäsittelyprosessin osaprosessit.

Sekä Lean toimintastrategia että palvelumuotoilu lähtevät liikkeelle asiakkaalle arvoa tuottavasta toiminnasta. Asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön vaatii asiakasryhmien tuntemusta, jonka jälkeen on mahdollista lähteä etsimään asiakasryhmien mahdollisuuksia osallistua kehittämistyöhön. Tämä osa-alue vaatii oman selvitystyönsä, mutta on erittäin oleellinen ja tärkeä osa-alue palvelumuotoilun toteuttamiselle. Toimeentulotukiasiakkaiden tutkimuksen ja kehittämisen haasteena on asiakasryhmien erilaisuus. Tutkimuksella tulee ryhmitellä ja profiloida asiakkaat ja muodostaa heille kohdistetut kehittämistyökalut. Business Model Canvas kuvaa hyvin erilaiset asiakasryhmät, kunkin ryhmän arvolupaukset, heidän palveluprosessit, tarvittavat resurssit ja yhteistyötahot. Kuvausten jälkeen on mahdollista muodostaa kuva, kuinka asiakkailta saataisiin parhaiten selvittelyä heidän



tarpeensa palveluprosessin suhteen. Toisille ryhmille asiakaskyselyt joko lomakkeilla tai netin välityksellä ovat toimivia tutkimusmenetelmiä, mutta osa asiakkaista ei pysty ilmaisemaan näillä menetelmillä omaa näkökantaansa. Palvelumuotoilu antaa monipuolisesti mahdollisuuksia tutkia erilaisten asiakasryhmien tarpeita.

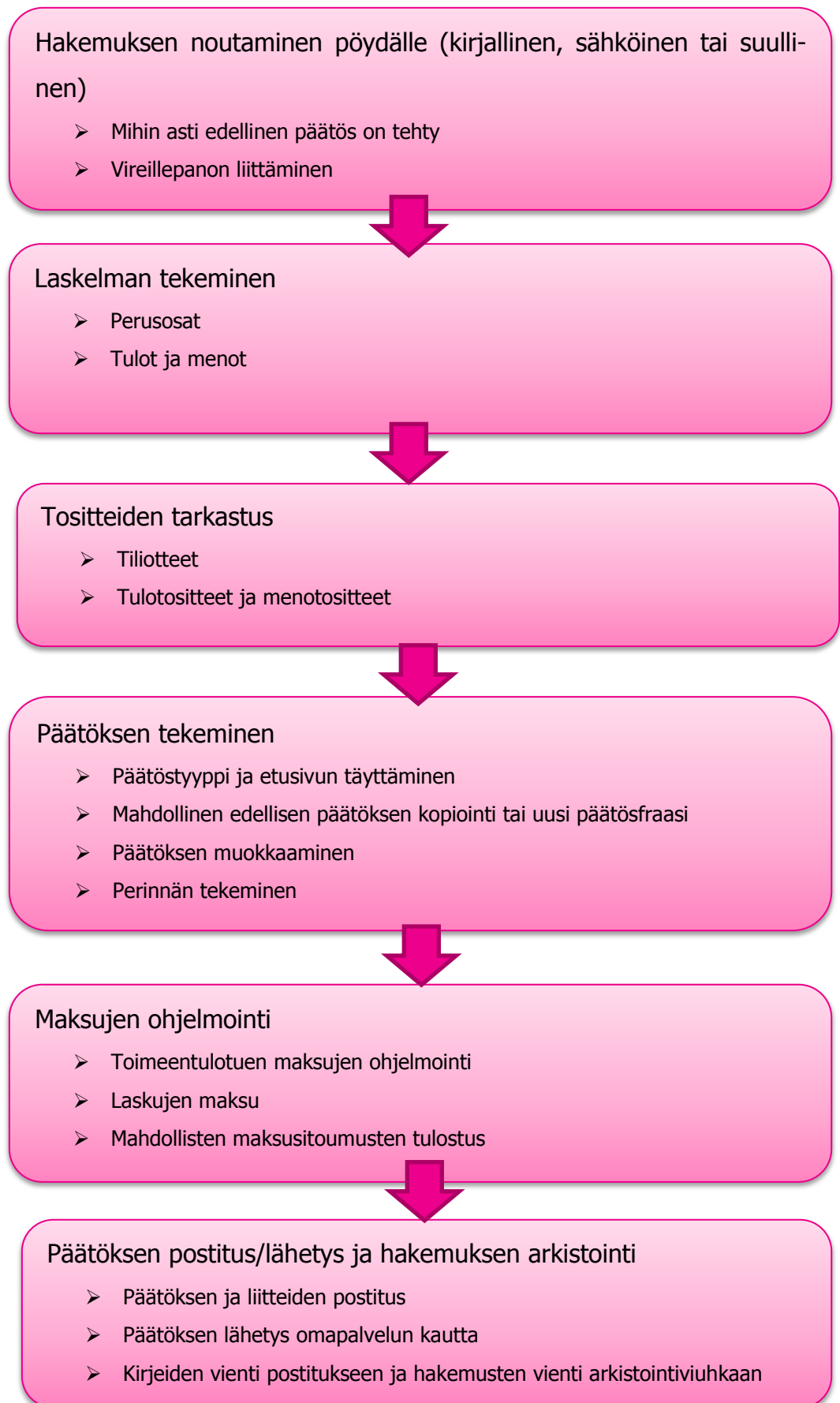
Julkisen sektorin taloudellista kannattavuutta uudistusten jälkeen ei ole helppo mitata. Lean -mallissa karsitaan hukkaa, mutta resursseja ei samanaikaisesti pienennetä. Tämän yhtälö ei helpota kannattavuuden mittaamisessa. Toimeentulotukihakemusten käsittelyajan pitäminen kolmessa päivässä vaikuttaa moniin asioihin, joita kaikkia ei pystytä listaamaan. Ihmisten hätä taloudellisesta toimeentulosta voi heijastua julkisen terveydenhuoltopalveluihin saakka. Oleellisin muutos tapahtuu toissijaisten tarpeiden vähenemisessä, jolloin luodaan mahdollisuus ohjata resurssit asiakaslähtöiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Taloudelliset hyödyt näkyvätkin vasta myöhemmin, kun asiakkaiden ongelmiin päästään puuttumaan riittävän ajoissa ennen tilanteiden kriisiytymistä.

Perustoimeentulotuen käsittely siirtyy vuoden 2017 alusta Kelan toiminnaksi, joten kehittämistyön vaikutukset ovat lyhytaikaisia. Lean toimintastrategian ja palvelumuotoilun käyttäminen etuuskäsittelyn kehittämisessä, tuo kuitenkin arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää muihin kaupungin toimintoihin.

### 8.2.1 Jatkuvasti paranneltava toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi

Syksyn 2015 aikana etuuskäsittelyssä siirrytään Lean -oppien mukaiseen käytäntöön. Yhtenä kehittämisen kohteena on toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi. Tarkoituksena on saada toimeentulotukihakemusten käsittelyprosessi sujuvaksi, niin että hakemuksen läpimenoaika hakemuksen käsittelyprosessissa ei muodostu kohtuuttoman pitkäksi. Myös käsittelyprosessin sisällä olevaa tehottomuutta pyritään poistamaan mahdollisimman vähäiseksi. Seuraavassa esittelen toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessin, jonka olen laatinut tehdyn havainnointitutkimuksen pohjalta. Prosessi on luotu tähän työhön ulkoasullisesti sopivaksi, mutta käytännössä prosessin jatkokehittäminen vaatii prosessin kuvauksen muunneltavana prosessina työpaikan seinälle. Tutkimuksessa pieniksi paloiteltu hakemuksen käsittelyprosessi on koostettu suurempiin osa-alueisiin, joihin liittyy useita eri työtehtäviä. Tämän työn tarkoituksena ei ollut luoda valmista ja pysyvää ratkaisua hakemuksen käsittelylle, vaan herätellä etuuskäsittelijät työstämään prosessia eteenpäin. Henkilöstöstä löytyy paljon tieto-taitoa, jonka hyödyntäminen kehittämistyössä olisi arvokasta.

Toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi on jaettu kuuteen suurempaan osa-alueeseen joihin olen liittänyt niihin liittyvät työtehtävät. Luettelot eivät ole kattavia, eikä myöskään prosessi etene aina samassa järjestyksessä. Tämä prosessi on kuvausta perustoimeentulotukihakemuksen käsittelystä, jossa nämä kaikki osa-alueet ovat mukana, lukuun ottamatta kielteistä päätöstä, jolloin maksuja ei synny. Pelkän täydentävän toimeentulotukihakemuksen käsittelystä puuttuvat usein laskelman tekeminen ja tositteiden tarkastus, koska hakijalla on tällöin perustoimeentulotukipäätös voimassa.



KUVIO 7. Jatkuvasti paranneltava toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi.

Prosessin sisällä olevien ongelmien tunnistaminen ja niiden tuominen esille on ensimmäinen askel kehittämistyössä. Myös uusien innovatiivisten toimintatapojen tuominen mukaan prosessiin on hyvin todennäköistä. Prosessin kehittämisen onnistumiselle on tärkeää, että henkilöstölle luodaan ilmapiiri, jossa he uskaltavat tuoda esille pienimmätkin ja hulluimmat ajatukset. Ideointi saa helposti siivet, kun toinen jatkaa toisen ajatuksesta ja lopputulos voi olla todella toimiva ja järkevä. Luovuus tarvitsee vapaata ajattelua. Tiettyihin kellonaikoihin ja virallisiin paikkoihin sijoitetut kehittämissalverit ja -foorumit eivät välttämättä luo riittävän innovatiivista olotilaa. Toimintojen kehittämisen seurantaan ja edelleen kehittämiseen tulee myös panostaa. Sisäinen auditointi on henkilöstön kuulemisen menetelmänä ja samalla toiminnan positiivisena seurantamenetelmänä hyvä tapa kerätä henkilöstöltä uusia kehittämisideoita.

### 8.3 Julkisen sektorin tulevaisuuden visiot

Pitkään jatkunut kamppailu kustannusten noususta ja henkilöstön supistamistarpeesta julkisella sektorilla voisi saada uudenlaisen käänteen Lean toimintastrategiasta ja palvelumuotoilusta. Muutokset eivät tapahdu välttämättä yhden valtuustokauden aikana ja siksi onkin haasteellista tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia, johon Lean -malli ohjaisi. Voisi kuitenkin olettaa, että myös poliittinen päätöksenteko-organisaatio olisi valmis selkeästi kaikkia hyödyntävään kehittämiseen. Lean toimintastrategian mukaisesti henkilöstöä ei lähdetä karsimaan, vaan toimintaa tehostetaan ja pyritään poistamaan toissijaisten tarpeiden syntyminen, joka kuluttaa lisää resursseja. Kustannussäästöt eivät muodostu henkilöstöä vähentämällä, vaan palveluiden kustannusten vähenemisellä.

Koska palvelumuotoilu on osaamisalue, jota ei välttämättä löydy jokaisen yksikön sisältä, tulisi kaupungin organisaatiolla olla palvelumuotoilun hallitseva ammatti-ihminen. Jokaisen yksikön sisäinen toiminta pilkotaan pieniin osa-alueisiin ja niiden toimintaa tarkastellaan Lean -mallin mukaisesti käyttäen hyväksi palvelumuotoilua. Samanaikaisesti olisi lähdettävä kuvaamaan kaupungin sisäistä verkostoa ja eri yksiköiden rajapintoja. Yksiköiden sisäisen toiminnan tehostaminen jo itsessään tuo lisää arvoa asiakkaille, mutta eri yksiköiden välisten yhteistyökuvioiden selvittäminen ja yhteistyön mahdollistaminen tuottaisi suurimman hyödyn asiakkaille, henkilöstölle ja koko organisaatiolle.

Muutosten vaikutukset eivät tule näkyville nopeasti ja muutokset todennäköisesti aiheuttavat paljon epätietoisuutta henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa. Hyvän viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuukin läpi muutosvaiheiden ja sen jälkeen. Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen vaatii uudenlaista ajattelua henkilöstön osaamisalueista. Useiden eri yksiköiden välinen yhteistyö ja osallistava työskentelytapa vaatii enemmän moniosaajia, jotka joustavasti sopeutuvat Lean toimintastrategian mukaiseen organisaatioon. Työtehtävien oikeanlainen kohdistaminen henkilöstölle on suuri haaste esimiehille. Henkilöstöltä vaaditaan myös joustavaa ja ennakkoluulotonta suhtautumista muutoksiin. Julkisen sektorin jäykät rakenteet ja toimintatavat ovat hankalia muutettavia. Perinteisesti henkilöstö on palkattu tiettyyn tehtävään ja julkisella sektorilla työnkuva on ollut hyvin stabiili. Tämä hankaloittaa joustavaa toimintojen uudistamista. Käytäntöjen uusimisen edellytyksenä on hyvin määritellyt ja perustellut muutostarpeet. Perusteluissa tulee selvittää vaikutukset henkilöstön työnkuviin ja palveluiden muuttumiseen. On myös tärkeää pystyä kertomaan mahdollisimman konk-

reettisesti, mitä hyötyjä uusista käytännöistä tulevaisuudessa saadaan asiakkaiden, henkilöstön ja työn tehostumisen kannalta. Henkilöstön motivoiminen uusien käytäntöjen positiiviseen kehittämiseen on avaintekijä onnistuneille kehittämishankkeille. Muutos tapahtuu uusien työntekijöiden ja uudenlaisen johtamiskulttuurin kautta. On myös tärkeää pystyä hyödyntämään julkisen sektorin pitkäaikaisten työntekijöiden suurta työhön liittyvää tietomäärä ilman organisaation byrokratian tuomia vaikutuksia.

Kun asiakkaiden tarpeet tulee huomioitua ja he saavat kaupungin palveluista aidosti arvoa, asiakastyytyväisyys kasvaa. Kun toiminnot on muutettu virtaustehokkaaksi ja toissijaiset tarpeet on saatu minimoitua, työskentelyn pääpainoa voidaan siirtää ennaltaehkäiseviin palveluihin. Asiakastyytyväisyys ja ennaltaehkäisevien palveluiden oikea-aikainen kohdentuminen vaikuttavat raskaampien palveluiden tarpeen vähenemiseen. Kun kaupungin asukkaat voivat kaupungin saaman tuen takia paremmin, voisi olettaa, että se näkyisi asukkaiden parempana työllistymisenä ja aktiivisempänä vastuunottamisena omasta hyvinvoinnistaan.

## 9 POHDINTA

Olen tarkastellut työssäni Lean toimintastrategiaa ja palvelumuotoilua kehittämistyön toimintamalleina. Näissä menetelmissä nostetaan henkilöstö ja asiakkaat kehittämisen keskiöön ja niiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa. Työssäni korostuu kehittämisen näkökulma, joka lähtee liikkeelle yksittäisistä toiminnoista. Kehittämisen onnistumisen edellytyksenä ovat selkeät raamit, joita ovat organisaation arvot, periaatteet ja strategiat. Haasteena on luoda raamit toiminnoille, jotka eivät ole esteenä innovatiiviselle kehittämiselle ja myös organisaation johdon tulee ymmärtää arvo, jota henkilöstö tuo kehittämistyöhön.

Työni yhtenä tarkoituksena oli luoda jotain konkreettista ja tuloksena oli vapaasti muokattava toimeentulotukihakemuksen käsittelyprosessi. Tämä prosessikuvaus on työni luonteeseen sopiva, koska tavoitteeni on haastaa henkilöstö mukaan toimintojen kehittämiseen. Havainnointitutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdollista myös useammalle etuuskäsittelijälle, jolloin olisi saatu vertailtavaa materiaalia tutkimukseen. Tutkimukseni tarkoituksena ei ollut asettaa etuuskäsittelijöitä paremmuusjärjestykseen, vaan tarkoituksena oli saada selvitettyä Lean -mallin mukainen hakemuksen käsittelyprosessi. Palvelumuotoilun työkalujen käytettävyyden selvittäminen etuuskäsittelyn kehittämistyössä antoi tuloksia, joita ei etukäteen osannut odottaa. Visuaaliset ja konkreettiset työkalut tuovat selkeästi mielekkyyttä kehittämistyöhön. Teoriaan tutustuminen ja tutkimusten tekeminen avasi uudenlaisen kehittämisen maailman, joka nyt tuntuu oikealta tavalta kehittää toimintaa. Tällainen toimintatapa tuntuu hyvin luontevalta, koska asiat muuttuvat positiivisesti yhteisesti kehittämällä ja sopimalla päämääristä ja toimintatavoista.

Palvelumuotoilu oli työni haasteellisin aihealue, koska aiempaa tietoa itselläni asiasta ei ollut. Palvelumuotoilun konkreettinen toimintatapa herätti kiinnostuksen tutkia asiaa tarkemmin. Aiheesta on jo paljon kirjallisuutta ja sitä on myös sovellettu julkisen sektorin toimintoihin. Palvelumuotoilun työkalut ovat muuntuvia ja niitä voidaan luoda koko ajan uusia, ei siis ole olemassa yhtä totuutta asiasta. Otin tutkimukseeni mukaan niitä työkaluja, jotka pystyin helposti ja ymmärrettävästi selvittämään tutkittaville. Tutkimuksen tulokset olisivat olleet laajemmat, jos minulla olisi ollut syvempi tietämys palvelumuotoilun työkaluista.

Julkisen sektorin kenttä on erittäin laaja ja se sisältää hyvin erityyppisiä palvelualueita. Samat asiakkaat käyttävät julkisen sektorin eri palveluita ja joutuvat asioimaan eri paikoissa. Olisiko kuitenkin mahdollista tehdä enemmän yhteistyötä kaupungin sisäisessä verkostossa? Palvelumuotoilun keinoin olisi mahdollista saada julkisen sektorin toimintaa yhteneväisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Suomessa on tuettu perinteisesti julkisella sektorilla autoritääristä johtamiskulttuuria, joka on luonut organisaatioihin vahvan hierarkisen asetelman. Asioista ei keskustella ja työntekijät ovat useimmiten alistuneet ottamaan ohjeita esimiehiltä. Tämä voi olla suurin este kehittämistyön suunnanmuutokselle. Henkilöstön osallistamista toteutetaan, mutta ne ovat yksittäisiä toimintoja, joiden vaikutuksia ei välttämättä tuoda näkyviksi. Henkilöstö ei pysty hahmottamaan, onko heidän osallistumisella kehittämistyöhön ollut mitään vaikutusta, vai onko toimenpiteet tehty vain strategian tavoitteiden täyttämiseksi. Läntinen naapurimaamme Ruotsi olisi opettavainen benchmarkkauksen kohde. Heidän

johtamiskulttuurin kuuluu vahvasti keskusteleva ja kaikkien osapuolten mielipiteiden huomioonottaminen.

Koska julkinen sektori elää jatkuvassa muutoksessa, voisiko Lean toimintastrategia ja palvelumuotoilu olla pysyviä kehittämisen menetelmiä, koska niiden keskeisenä ajatuksena on jatkuva kehittäminen ja toiminnan parantaminen.

## LÄHTEET

- BASON, Christian 2010. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol: The Policy Press.
- DESING COUNCIL 2008. The role of design in public services. London: Desing Council briefing 02.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2013. Tutki ja Kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Unigrafia Oy.
- JÄRVINEN, Marika ja KRONQVIST Juha 2011-05-25. Palvelumuotoilulla oppia kokonaisuudesta TAYSissa. [Viitattu 2015-1101.] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/blogi/konserniohjaus/palvelumuotoilulla-oppia-kokonaisuudesta-taysissa>.
- KIELIKELLO 2/2012. Sopimusten ja säädösten visualisointi: Tie toimivampiin teksteihin. [Viitattu 2015-11-01.] Saatavissa: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2493>.
- KOPPA. Jyväskylän yliopisto. Menetelmäpolku. [Viitattu 2015-09-25.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>.
- KUOPION KAUPUNGIN STRATEGIA 2020. [Viitattu 2015-09-04.] Kuopion kaupungin intranetti: Santa.
- MIETTINEN, Satu 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.
- MODIG, Niklas ja ÅHLSTRÖM, Pär 2013. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi, Halmstad: Bulls Graphics Ab.
- OSTERWALDER, Alexander ja PIGNEUR, Yves 2013. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers. Wiley: Hoboken, N.J.
- PALMU 2015-10-09. Palvelumuotoilun pioneeri. [Viitattu 2015-11-07.] Saatavissa: <http://palmu.fi/palvelut/palvelumuotoilu>.
- PEIPONEN, Arja 2013-05-20. TERVE-SOS 2013. Palvelumuotoilu Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko 2010 - 2013 -hankeessa. [Viitattu 2015-11-01.] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/THLfi/tervesos-2013-arja-peiponen>.
- PÖRI, Harri 2015-08-26. [Lean Culture -koulutus.] Kuopio: Kuopion kaupunginkirjasto.
- REDDIN, W.J. 2000. Selvät työroolit: tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- SIEVÄLÄ, Anna 2015. Hoikistamalla turhat pois. Savon Sanomat [sanomalehti] 108, 281 – 13.
- SIX SIGMA 2015-10-29. Lean. [Viitattu 2015-10-29.] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>.
- TILASTOKESKUS 2015-11-03. Teemahaastattelu. [Viitattu 2015-11-03.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>.
- TUOMINEN, Kari 2010. Lean: Kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean -yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2011. Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012 – 2016. [Viitattu 2015-10-08.] Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston\\_tavoitteet\\_vuosille\\_2012\\_2016pdf.pdf](https://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston_tavoitteet_vuosille_2012_2016pdf.pdf).
- TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2013-03-22. Muotoile Suomi: Kansallinen muotoiluohjelma. [Viitattu 2015-10-08.] Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile\\_Suomi\\_spreads.pdf](http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile_Suomi_spreads.pdf).

TYÖYHTEISÖVALMENNUS 2013-09-19. Sosiaalisen ja työllistymisen tuen palvelujen kehittäminen. PowerPoint -esitys.] Kuopio: Savon ammatti- ja aikuisopisto.

VIRTANEN, Petri ja WENNERBERG, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Liettua: BALTO print.



## LIITE 1: HAASTATTELUTUTKIMUKSEN BRIIFFAUS JA KYSYMYSLOMAKE

### KYSELYTUTKIMUS PALVELUMUOTOILUN KEINAIN:

#### Palvelumuotoilun työkalujen käytettävyys etuuskäsittelyprosessin kehittämisessä

Muotoilun ydin on sen visuaalisuus, käsin kosketeltavuus ja tekemisen kautta oppiminen.

”Muotoilulle on luontevaa kokeileva työskentely, jossa toisaalta analyttinen jäsentäminen ja toisaalta tulkitseva ajattelu sekä luova ideointi ja tekeminen kulkevat käsi kädessä. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 75.)

Helsingin kaupunki on toteuttanut oman toimintansa kehittämisessä palvelumuotoilua.

Olen koontanut kolme heidän käyttämäänsä työkalua ja kuvaillut ne lyhyesti sekä sanoin, että kuvin. Pyydän teitä arvioimaan työkalujen käytettävyyttä etuuskäsittelyn kehittämisessä sivun 4 kysymysten pohjalta.

Käytän tutkimukseni apuvälineenä käsitekarttaa etuuskäsittelyprosessista, jonka kiinnitän työhuoneen seinälle. Tutkimuskysymykset annan tutustuttavaksi edellisenä päivänä ja tutkimus toteutetaan vapaamuotoisena haastatteluna ja vastauksia sijoitetaan käsitekarttaan erillisillä liimalapuilla. Käsitekartta on yksi palvelumuotoilussa käytettävä visualisoinnin työkalu.

#### Tapa 1. Visualisointi

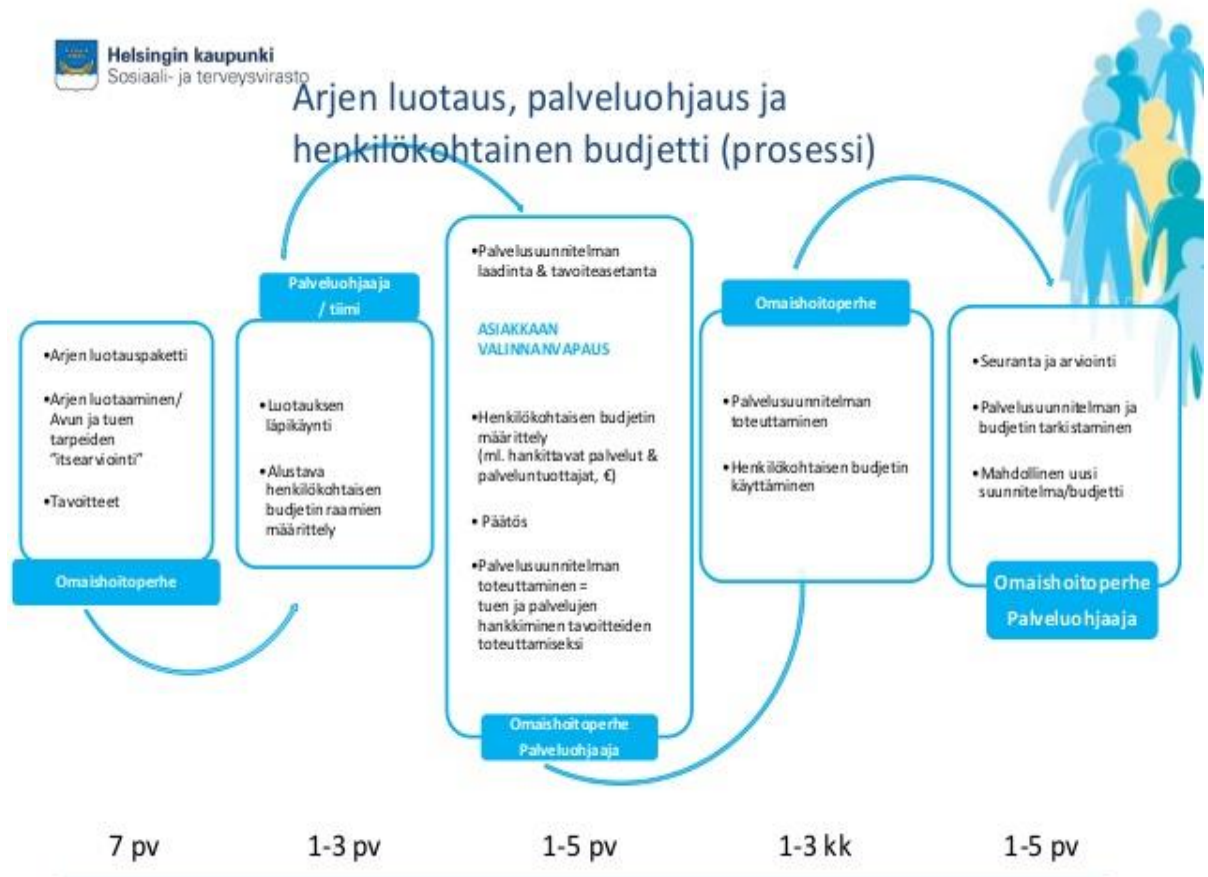
Palvelupolku 1 -projektin alussa on toteutettu kuva, johon oli piirretty ja kirjoitettu organisaation osa-alueita, eri toimijat ja niiden toimintoja. Tämän kuvion tarkoituksena oli olla apuna kaupungin organisaation hahmottamiselle ja keskustelun avaukselle. Visualisointitaulu oli osallistujien muokattavissa heidän näkemyksensä mukaisesti. Visualisointi on apuna kokonaisuuksien ymmärtämiselle ja se auttaa hahmottamaan asioiden välisiä yhteyksiä. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 76.)



KUVA 1: Kielikellon (2/2012) kuvaus visualisoinnista: Myyjän vastuu virheistä ei päätty takuuajan päättyessä. Kuluttajavirasto. (<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/virhe>)

#### Tapa 2. Luotaaminen

Luotaaminen kuvaa ihmisten arkea ja kokemuksia ja se perustuu itsedokumentointiin. Helsingin kaupungissa tätä menetelmää kokeiltiin omaishoitajaperheiden arjen kokemusten kuvaamiseen. Tähän tarkoitukseen muotoilija oli suunnitellut paketin, joka piti sisällään yleiset, päiväkohtaiset ja palveluhetkinäytteen. Paketti oli perheissä 7-14 päivää. Luotaamisessa henkilöt ”kertovat, kuvaavat ja dokumentoivat omia kokemuksiaan”. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 82 – 85.)



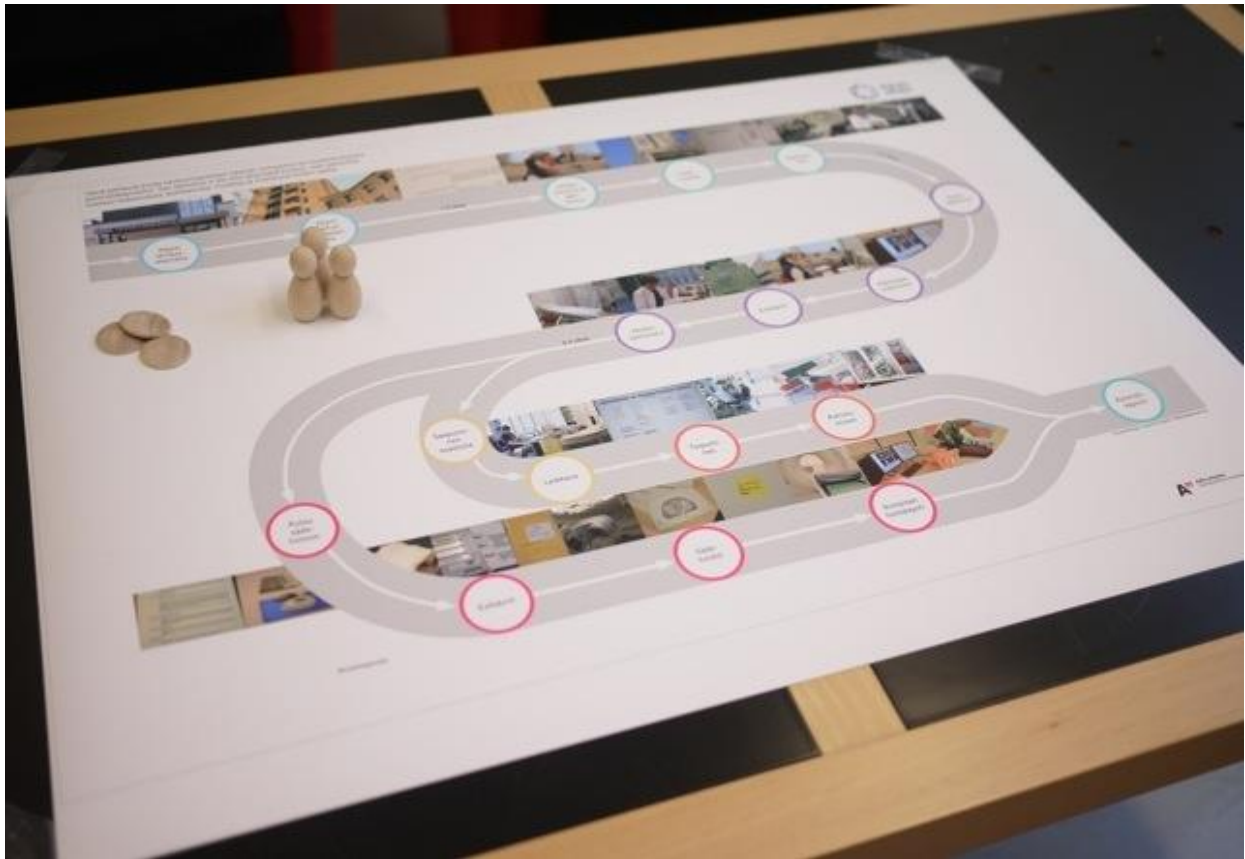
KUVA 2. Palvelumuotoilu Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko 2010 – 2013 -hanke Luotaaminen (Peiponen 2013-05-20).

### Tapa 3. Muotoilupelit

Muotoilupelit ovat yhteistyön välineenä kehittämistyössä. Muotoilupelit voivat sisältää kortteja, pelinappuloita, pelilaudan, vuoroja jne. Käsin kosketeltavat pelivälineet ovat keskustelun avaajia ja helpottavat vuorovaikutusta. Muotoilupelit helpottavat myös hahmottamaan ja muistamaan helpommin asioita. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 58.)

Helsingin mallissa käytetty pelilauta:

Pelilaudassa on kolme osaa: front stage (yrittäjille näkyvä osa), back stage (kaupungin sisäiset tapahtumat) ja keskellä asiakasrajapinta. Pelilaudassa on mahdollisuudet kartoittaa nykytilannetta ja kehittää ja nähdä tulevaisuutta. Siitä voidaan hahmottaa toisistaan riippuvaiset osat. (Jyrämä ja Mattelmäki 2015, 61.)



KUVA 3. Palvelumuotoilulla oppia kokonaisuudesta TAYSissa (Järvinen ja Kronqvist 2011-25-05).

Pyydän teitä pohtimaan seuraavia kysymyksiä ja antamaan niihin vastauksia.

Kysymyksistä voidaan keskustella haastattelijan johdolla lisäselvyyden saamiseksi aiheeseen. Vastauksia kysymyksiin voitte pohtia myös yhdessä. Vastauslappu sijoitetaan käsitekarttaan sopivaksi katsomaasi kohtaan. Vastauslappu numeroidaan kysymysnumeron mukaisesti. Voit käyttää vastauksissa myös kuvallisia ilmaisuja esim. hymiöitä.

1. Onko palvelumuotoilu ja palvelumuotoilun työkalut entuudestaan tuttuja ja jos ovat, niistä mistä?
2. Kuinka arvioisit visualisoinnin toimivan etuuskäsittelyssä kehittämisen työkaluna? Kerro myös mahdollisia esimerkkejä?
3. Kuinka arvioisit luotaamisen toimivan etuuskäsittelyssä kehittämisen työkaluna? Kerro myös mahdollisia esimerkkejä?
4. Kuinka arvioisit muotoilupelien toimivan etuuskäsittelyssä kehittämisen työkaluna? Kerro myös mahdollisia esimerkkejä?
5. Miten palvelumuotoilun työkalujen käyttö kehittämistyössä vaikuttaisi mielestäsi henkilöstöön ja koko organisaatioon?
6. Olisiko sinulla ehdottaa muita työkaluja etuuskäsittelyn kehittämiseksi?
7. Miten koit käsitekartan tutkimuksen apuvälineenä?
8. Vapaita kommentteja aiheesta