



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)

# Palveluiden ja toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Case Itä-Suomen Liikuntaopisto ja sen fyysikaalinen hoitolaitos

Teemu Leinonen

Opinnäytetyö, helmikuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)

**OPINNÄYTETYÖ****Tammikuu 2022****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihe)

**Tekijä**

Teemu Leinonen

**Nimeke**

Palveluiden ja toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - case Itä-Suomen Liikuntaopisto ja sen fysikaalinen hoitolaitos

**Toimeksiantaja**

Itä-Suomen Liikuntaopisto

**Tiivistelmä**

Työelämän jatkuva muutos edellyttää kehittämiskykyä ja muutosvalmiutta siinä toimivilta organisaatioilta. Organisaatioiden toiminnassa korostuvat erityisesti toiminnan ketteryys, muutosvalmius, kyky nopeaan muutokseen ja muutoksien hallittu johtaminen. Muutoksen tärkeyden sekä sen haasteet ymmärtävä organisaatio ottaa huomioon erityisesti asiakas- ja sidosryhmänsä toimintaa kehittäessään.

Tutkivan kehittämistyön toimeksiantajana toimi Itä-Suomen Liikuntaopisto. Tarkoituksena oli kehittää Itä-Suomen Liikuntaopiston ja sen fysikaalisen hoitolaitoksen palvelutoimintaa sekä tehostaa jo olemassa olevien resurssien käyttöä organisaatiossa. Työ toimi myös organisaation johtamisen tukena ja esimiestyön välineenä. Kyselytutkimus sekä palvelumuotoilu valikoituivat kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen menetelmiksi, koska ne soveltuvat useiden erilaisten prosessien kehittämisessä. Palvelumuotoilu on joustava ja kehittyvä menetelmä, jossa asiakas on kehittämisen keskiössä. Tiedonkeruussa käytettiin Webropol-kyselyä, joka jaettiin avoimena linkkinä suljetussa Tie-depuistolaisessa Facebook-ryhmässä.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 23. Kyselytutkimuksella saavutettiin parempi ymmärrys Itä-Suomen Liikuntaopiston palveluiden käytöstä ja niiden tarpeesta. Kyselyn pohjalta toteutettiin organisaation sisäinen työpajatyöskentely. Työskentelyn tuloksena kyselyillä saatua tietoa jalostettiin palvelumuotoilun keinoin sekä tehtiin organisaatiolle uudet hieronta- ja PT-palveluiden määritelmät.

Kieli  
suomiSivuja 63  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 9**Asiasanat**

kehittäminen, palvelumuotoilu, muutosjohtaminen



**THESIS**  
**January 2022**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services**  
Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Teemu Leinonen

Title  
Development of Services and Activities by Service Design Tools – A Case Study in Eastern Finland Sport Institute

Commissioned by  
Eastern Finland Sport Institute

Abstract

Due to constant changes in working life, organizations need to be able to develop their operations and be ready for changes. Agility, readiness for change, ability for quick changes and controlled change management are emphasized in the actions of organizations. Organizations that understand the importance of change and the challenges brought by change also take into consideration their client and interest groups when they develop their operations.

This research-based development activity was commissioned by the Eastern Finland Sport Institute. The purpose was to develop service activities of the Eastern Finland Sport Institute and the adjoined physical therapy centre and enhance the use existing resources in the organization. This research-based development activity is also a tool that supports managerial work. A survey and service design were chosen for the development methods in the target organisation, because they are suitable for the development of several various processes. Service design is a flexible and evolving method, where the client is in the centre of the development process. To collect data, a Webropol survey was distributed as a closed link in a Tiedepuistolaiset Facebook group.

A total of 23 responses were received to the survey. The survey yielded a better understanding about the use and need of services provided by the Eastern Finland Sport Institute. Based on the survey, an internal workshop was organised for the target group. Information gathered by the survey was refined in workshops by the methods of service design and new definitions of massage and personal training services were drafted.

Language  
Finnish

Pages 63  
Appendices 5  
Pages of Appendices 9

Keywords  
development, service design, change management

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Palvelu ja sen muotoilu .....	6
2.1	Palvelu .....	6
2.2	Palvelumuotoilu käsitteenä .....	7
2.3	Asiakasymmärrys palvelumuotoilussa .....	9
3	Muutoksen johtaminen .....	11
3.1	Muutosprosessi .....	11
3.2	Muutoksen tarve ja organisaation haasteet .....	13
3.3	Viestintä ja vuorovaikutus .....	16
3.4	Muutosten tyypit .....	18
4	Itä-Suomen Liikuntaopisto (ISLO) .....	19
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä .....	21
6	Menetelmien valinta ja kuvaus .....	21
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	21
6.2	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä .....	23
6.3	Kyselytutkimus .....	25
6.4	Työpajatyöskentely ja canvakset kehittämisen menetelmänä .....	26
6.4.1	Empathy Map Canvas .....	27
6.4.2	Customer Journey Canvas .....	27
6.4.3	Design Criteria Canvas .....	28
6.4.4	Business Model Canvas .....	29
6.5	Aineiston analyysi .....	29
7	Toteutus .....	31
7.1	Opinnäytetyön prosessi .....	31
7.2	Kysely .....	31
7.3	Aineiston analyysin toteutus .....	33
7.4	Työpajat .....	34
7.4.1	Työpaja 1 .....	35
7.4.2	Työpaja 2 .....	37
7.4.3	Työpaja 3 .....	39
8	Tulokset .....	40
8.1	Kyselyiden tulokset .....	40
8.1.1	Palveluiden käyttö .....	40
8.1.2	Laatutekijät .....	42
8.1.3	Näkyvyys, tunnettavuus ja imago .....	43
8.1.4	Kehittäminen ja ideointi .....	44
8.2	Työpajan 1 tulokset .....	45
8.3	Työpajan 2 tulokset .....	49
8.4	Työpajan 3 tulokset .....	51
9	Pohdinta .....	51
9.1	Tulosten pohdinta .....	51
9.2	Prosessin pohdinta .....	54
9.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	57
9.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideoit .....	59
	Lähteet .....	61

## Liitteet

- Liite 1 ISLOn palvelukysely
- Liite 2 Empathy Map Canvas
- Liite 3 Customer Journey Canvas
- Liite 4 Design Criteria Canvas
- Liite 5 Business Model Canvas

# 1 Johdanto

Työelämän jatkuva muutos edellyttää organisaatioilta niiden sisäisten ja ulkoisten prosessien aktiivista tarkkailua ja kehittämistä. Organisaation ketteryys, muutosvalmius, kyky nopeaan muutokseen ja muutoksen hallittu johtaminen on osa jatkuvaa hyvin toimivien organisaatioiden toimintaa. Erilaisten organisaatioiden tarve muutosvalmiuteen on nähtävissä laajasti työelämässä.

Itä-Suomen Liikuntaopisto (ISLO) järjestää liikunta-alan ammatillista koulutusta, vapaan sivistystyön koulutusta sekä ylläpitää liikunta-alan koulutuskeskusta. Lisäksi ISLO tukee ja kehittää Pohjois-Karjalan alueen liikuntaa, urheilua sekä niihin liittyviä palveluita. (Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022a.) Tässä muuttuvassa ja laaja-alaisessa toimintaympäristössä organisaation jatkuva kehittyminen nähtiin tärkeänä. Koska muutos vaatii muutosjohtajuutta, päädyttiin ISLO:n kehittämistyötä lähteä tekemään muutosjohtajuuden näkökulmasta. Toimintansa kehittämiseksi organisaation täytyy hyödyntää myös sidos- ja asiakasryhmiltä saamaansa tietoa. Asiakas on kehittämisen ytimessä palvelumuotoilussa, joten toimintaa päätettiin kehittää palvelumuotoilun keinoin. Koska palvelumuotoilu on joustava ja kehittyvä lähestymistapa, se soveltuu useiden erilaisten prosessien käytettäväksi ja ISLO:n toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyöllä haluttiin kehittää ISLO:n ja sen fysikaalisen hoitolaitoksen nykyistä palvelutoimintaa sekä tehostaa jo olemassa olevien resurssien käyttöä organisaatiossa. Tarkoituksena oli Webropol-kyselytutkimuksen avulla kartoittaa tarve nykyisten ja uusien palveluiden tarpeelle. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa palvelumuotoilua hyödyntämällä toimintatapa organisaation palveluiden kehittämiseksi ja johdon tueksi päivittäisessä työssä.

## 2 Palvelu ja sen muotoilu

### 2.1 Palvelu

Palvelu on teko, prosessi tai suorite. Palvelua ei välttämättä pysty koskemaan, näkemään tai tuntemaan, se voi siis olla aineeton teko. Toisaalta palvelu voi myös sisältää konkreettisen aineellisen osan. Palveluksi voidaan määritellä kaikki sellainen liiketalouden toiminta, joka ei tuota varsinaista fyysistä tuotetta. Palvelulle olennaista on, että se kulutetaan yleensä valmistushetkellä ja se tuottaa ostajalleen lisäarvoa muodoissa, jotka ovat lähtökohtaisesti aineettomia asioita. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012, 5.)

Palvelutilanteessa palvelun toimittaminen ja sen käyttäminen tapahtuvat siis samanaikaisesti. Palvelun ollessa aineetonta sen tuottaminen asiakkaalle on jo itsessään asiakaskokemus. Palvelumuotoilussa palvelu nähdään kokonaisuutena, jossa asiakas liittyy palveluun moninaisten kosketuspisteiden kautta. Jatkuvat palvelukohtaamiset luovat laaja-alaisen toimintaympäristön, ja tässä ympäristössä toimivat henkilöt voivat kehittää ja luoda lisäarvoa asiakkaan käyttämälle palvelulle ja siihen kohdistuvalle asiakaskokemukselle. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 140.)

Palveluiden merkitys kehittyneiden maiden tuotanto- ja talousrakenteessa on kasvanut viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana vieden osuutta maataloudelta ja teolliselta tavarantoiminnalta. Tuotteiden ja palveluiden raja ei ole enää yhtä selkeä kuin aiemmin, ja voidaankin puhua tuotteiden palvelullistamisesta. Palvelullistaminen on muutosprosessi tuotteiden valmistamisesta tai vain yhden palvelun tarjoamisesta kohti laajempien palvelukokonaisuuksien tarjoamista. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 10.)

Asiakkaat ovat niitä, jotka kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palveluita muotoillessa keskiössä onkin palvelun vuorovaikutteisuus eli asiakkaalle näkyvä osa. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palveluiden kohtaamis- tai kontaktipisteet havainnollistavat palvelun kokonaisuutena sitä käyttävän henkilön silmin. Kun

palvelun rakenne saadaan helposti ymmärrettäväksi, sitä voidaan myös tarkastella kriittisemmin, ja palvelun muotoilu mahdollistuu. (Miettinen 2011, 49–50.)

Palvelun kontakti- tai kosketuspisteet ovat palvelutuokion osia, joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa brändiin, palveluun tai tuotteeseen. Palvelutuokioita määrittää se, mitä asiakkaan tarvetta pyritään milläkin vaiheella täyttämään. Palvelun kosketuspisteiden ymmärtäminen auttaa prosessissa, jossa saavutetaan parempi valmius suunnitella ja muotoilla palvelua käyttäjä- tai asiakakokemuksen kannalta. Palvelun jakaminen kosketuspisteisiin antaa mahdollisuuden myös oivalluksiin täysin uusista kosketuspisteistä palvelun sisällä. Nämä oivallukset voivat johtaa myös palveluinnovaatioihin, jolloin palvelussa tai sen osissa tapahtuu muotoutumista. (Interaction Design Foundation, 2020; Koivisto ym. 2019, 21; Prestes, Teixeira, Patrício & Sangiorgi 2019, 684.)

## 2.2 Palvelumuotoilu käsitteenä

Palvelumuotoilua (*engl. service design*) voidaan kuvata monitieteellisenä lähestymistapana, joka yhdistelee eri tieteenalojen metodeja ja työkaluja. Palvelumuotoilu on myös jatkuvasti kehittyvä lähestymistapa, ja työkaluna sitä voidaan hyödyntää prosessin tarpeesta riippuen usein eri tavoin. (Prestes ym. 2019, 683; Stickdorn & Schneider 2011, 29–34.) Palvelumuotoilussa voidaan nähdä tärkeimmät eri menetelmiä yhdistävät pääperiaatteet riippumatta siitä, kuinka ja kenen toimesta palvelumuotoilua määritellään. Sen piirteitä parhaiten kuvaavia termejä ovat ihmiskeskeinen, yhteistyöhön perustuva, iteroiva, sekvenssoiva, aitousperusteva ja kokonaisvaltainen. (Prestes ym. 2019, 683; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2017, 28.)

Ihmiskeskeisellä työskentelyllä pyritään siihen, että kaikkien palveluun vaikuttavien ihmisten kokemus otetaan huomioon. Päämääränä asiakaskeskeisellä toimintatavalla on se, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. Yhteistyöllä tavoitellaan sitä, että myös asiakas osallistetaan palvelumuotoilun tutkivaan, adaptiiviseen ja kokeilevaan prosessiin. Iteraatiolla eli jonkin työvaiheen

toistamisella pyritään toistamaan prosessia lopullista implementaatiota kohti. Sekvensointi tässä kontekstissa tarkoittaa palvelun näkemistä toisiinsa liittyvien tapahtumien peräkkäisyytenä. Aitoudella tarkoitetaan ideoiden, tarpeiden ja aineettomien arvojen visualisoimista todellisiksi asioiksi. Kokonaisvaltaisuudella pyritään huomioimaan asiakkaan tarpeet läpi palveluprosessin ja organisaatio-rakenteen. (Koivisto ym. 2019, 21; Stickdorn ym. 2017, 28.)

Palvelumuotoilussa tuotokeskeisyydestä laajennetaan kokonaisvaltaiseen kokemusten ja prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilulla pyritään palveluliiketoiminnan arvon luomiseen ja palvelujen kehittämiseen vuorovaikutuksellisen prosessin kautta. Palvelumuotoilun keinoin voidaan myös kehittää palvelua uusien ominaisuuksien näkökulmasta. Palvelumuotoilu osallistaakin asiakkaan sekä palveluiden käyttäjät vuorovaikutukselliseen kehitystyöhön, jossa uusia ideoita muokataan luovan työn pohjalta. (Koivisto ym. 2019, 21; Miettinen 2011, 21–22.)

Muotoilua ei voida määrittää johonkin yksittäisen aihepiirin alle. Muotoiltava objekti on alisteinen muotoilijan näkemykselle siitä, kuinka hän sen näkee ja kokee. Siksi muotoilun kohteet ovat riippuvaisia siitä, kuinka muotoilijat ne hahmottavat. Sama muotoiluun liittyvä subjektiivisen näkemyksen vaikutus on nähtävissä myös, kun muotoilua sovelletaan palveluiden muotoiluun. Koska muotoilujattelussa on kyse innovatiivisesta ja ihmislähtöisestä prosessista, niin yritykset yleensä kokevat haastavaksi nähdä sen, mikä on taloudellisesti kannattavaa ja kuinka asiakkaalle voidaan luoda lisää arvoa. (Koivisto ym. 2019, 21–22; Meroni & Sangiorgi 2011, 9.)

Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on asiakkaan eli palvelun käyttäjän palveluprosessiin liittyvä palvelun käyttämisen kokonaisuutta kuvaava palvelupolku ja sen osat, eli palvelutuokiot sekä kontaktipisteet. Kontaktipisteiden havaitsemiseen käytetään kaikkia käytössä olevia aisteja. Kun palvelupolun eri vaiheet on erotettu, niin palvelutuokioita tarkastellaan niihin liittyvien kontaktipisteiden kautta. Palvelun kannalta kriittiset kontaktipisteet huomioiden voidaan palveluita muotoilla asiakkaan kannalta tärkeät ja oleelliset asiat huomioidaan ottaen. Palveluun liittyvät kontaktipisteet pyritään palvelumuotoilun avulla

suunnittelemaan asiakaslähtöisesti niin, että ne muodostavat asiakkaan kanalta johdonmukaisen ja helppokäyttöisen asiakaskokemuksen. Asiakkaan palvelukokemusta mietittäessä tulisikin miettiä, mitkä ovat ne monikanavaisen palvelun osat ja kontaktipisteet, jotka luovat merkittävää arvoa palvelua käyttävälle asiakkaalle. (Koivisto ym. 2019, 21; Miettinen 2011, 51–53.)

### **2.3 Asiakasymmärrys palvelumuotoilussa**

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas. Laadukkaan palveluntuottamisen varmistamiseksi käyttäjien tarpeiden ja odotusten tulisi olla suunnitteluprosessin lähtökohta. Arvon yhdessä luominen muodostuu organisaation halusta ja asiakkaan mahdollisuudesta auttaa muokkaamaan palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaan osallistaminen suunnitteluprosessiin mahdollistaa asiakkaan tarpeisiin ja hänen toimintaympäristöönsä sopivan palvelukokemuksen. Asiakkaan osallistamisen mahdollistaa uusien toteutettavien ja käyttökelpoisten palveluiden kehittäminen vuorovaikutuksellisesti, sekä luo vahvan siteen palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisyyden välille. (Miettinen 2011, 23–30.)

Palveluiden kasvaneeseen kysyntään liittyen asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut myös yritysten strategisesta näkökulmasta. Asiakkaat odottavat palveluratkaisuja, jotka tekevät palvelun kokemuksesta yksilöllisen ja kokonaisvaltaisen. Tähän vaikuttavat palvelun ymmärrettävät ominaisuudet, helppokäyttöisyys, saatavuus sekä asiakkaan ajan säästäminen. Asiakassuhdetta tulee arvostaa, palveluita tulee henkilökohtaistaa ja asiakkaalle tulisi pystyä tarjoamaan myös jotain innostavaa, uutta ja yllättävää. Yleisen elintason nousun myötä asiakkaat rakentavat palveluiden avulla ja niitä käyttäessään myös omaa identiteettiään. Asiakkaalle voi olla tärkeää tehdä valintoja palveluiden käytöstä myös oman ja palveluita tarjoavan yrityksen arvomaailman kohtaamisen suhteen. (Koivisto ym. 2019, 12–14.)

Asiakkaan palvelukokemus, ja asiakasymmärryksen tärkeys palveluita muotoillessa liittyy myös suoraan yrityksen tuloksentekeytykseen. Yhdeksi maailman suurimpiin pörssi-indekseihin kuuluvan Yhdysvaltojen S&P500-ideksiin kuuluvia

pörssiyrityksiä tutkittaessa on havaittu, että pitkäjänteisesti asiakaskokemukseen panostavien yritysten osakurssi kehittyi huomattavasti paremmin kuin niillä, jotka eivät siihen yhtä paljon panostaneet. Eroa parhaiten asiakaskokemuksen huomioonottavien ja huonoiten asiakaskokemuksen huomioonottavien yritysten välille tuli yli 217 prosenttia. Myös indeksin ja parhaiten yritysten välille eroa peräti yli 107 prosenttia. Tuoteinnovaatioita ja tuotteen teknistä kehitystä voidaan muiden yritysten toimesta kopioida, mutta voitettava palvelukokemus voi tarjota sitä tarjoavalle yritykselle valtavan strategisen ja taloudellisen edun, jota kilpailijoiden saattaa olla vaikea voittaa. (Watermark Consulting 2021)

Pitkäkestoisesti kannattavaa ja kehittyvää liiketoimintaa luotaessa asiakkaan ymmärtäminen on kriittisen tärkeää. Asiakkaat ovat erilaisia ja asiakaskäyttäytyminen riippuu sekä asiakkaasta että tuote- ja palvelualueesta. Palvelusta riippuen asiakkaan ajan ja vaivan näkeminen eri palveluiden suhteen on siis erilaista. Asiakkaita voidaan jakaa eri tyyppeihin, esimerkiksi seikkailijoihin, määrätietoiseihin asiakkaisiin ja seurailijoihin. Asiakkuuden tyyppi vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka kiinnostunut asiakas on tuote- tai palvelualueesta ja kuinka nopean hankintapäätöksen asiakas tekee. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37–38.)

Erilaisten asiakkuuksien ja asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtäminen on siis yritykselle moneltakin näkökannalta erityisen tärkeää. Sen sijaan, että organisaatiot selvittäisivät mitä heidän asiakkaansa haluavat, ne uskovat usein tietävänsä itse mitä asiakkaiden tulisi haluta. Näin toimittaessa palveluiden tuottamisessa saattaa jäädä asiakkaan kannalta tärkeitä elementtejä huomiotta ja asiakkaiden odotukset palvelusta eivät lopulta kohtaa tuotetun palvelun kanssa. Organisaation eri asiakasjärjestelmien avulla voidaan saada asiakkaista paljonkin tietoa, mutta asiakkaiden odotusten selvittäminen palvelun suhteen on erityisen oleellista laadukkaan palveluntuottamisen kannalta. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012, 113.)

Yhtenä sidosryhmän osana yritys voi nähdä asiakkaan myös suoraan heidän palveluidensa ostajana. Oikeiden palveluiden kohdentaminen tietylle

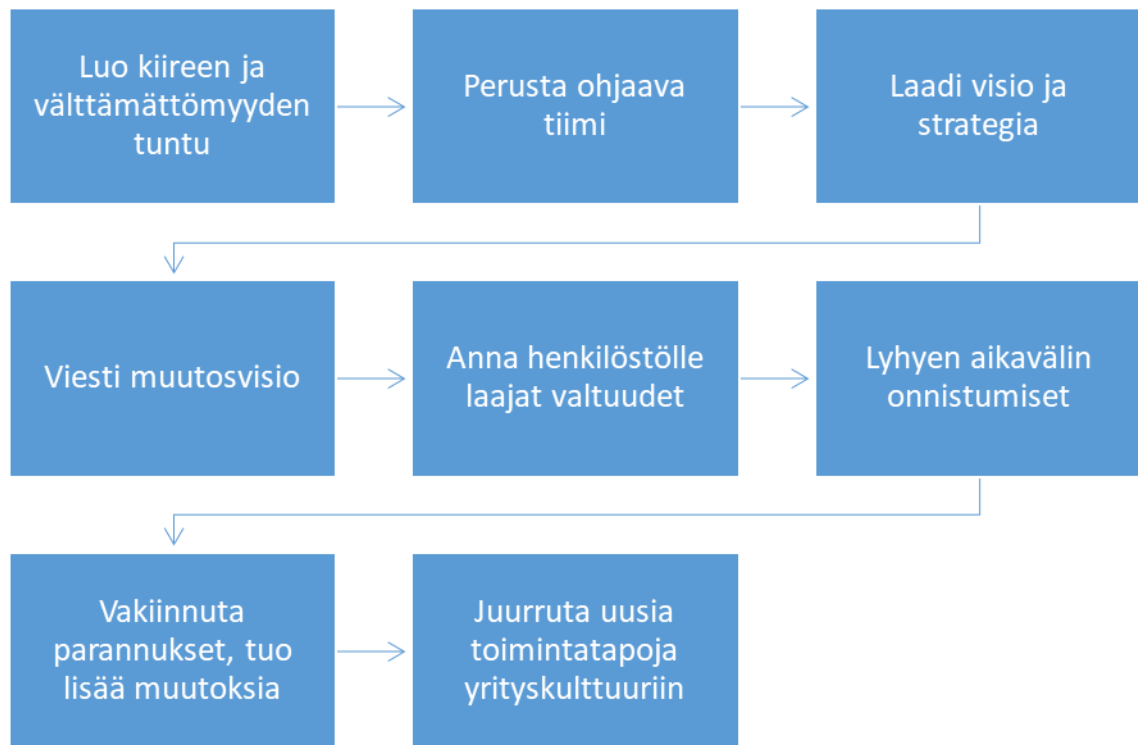
ostajaryhmälle on helpompaa, kun ostajaryhmät on organisaation toimesta tunnistettu ja määritetty. Näiden ryhmien määrittelyä voidaan tehdä esimerkiksi ostajien demografisten piirteiden mukaan. Yrityksen tulee tunnistaa palvelun ostajan tietyn palvelun tai tuotteen tarve tai jokin tietty ostajan ongelma, johon palvelu tai tuote tarjoaa ratkaisun. Kun asiakasymmärrystä määritettäessä saadaan segmentoitua ostajatyypit, palveluiden kohdentamisen lisäksi myös markkinointi ostajien saavuttamiseksi helpottuu. Ostajaryhmiä määritettäessä halutaan saada mahdollisimman paljon ja mahdollisimman relevanttia kyseiseen ostajaryhmään liittyvää tietoa. Kun tietty ostajaryhmä on yrityksen toimesta tunnistettu, voidaan heille tarjottavia palveluita myös muuttaa ja muotoilla ostajaryhmän tarpeiden mukaan. Yrityksen palveluita käyttävien asiakas- ja ostajasegmenttien tunnistaminen ja oikein palveluiden kohdentaminen heille on kriittisen tärkeää yrityksen jatkuvasti kehittyvän palvelutoiminnan onnistumisen kannalta. (Scott 2020, 45–46, 162–163.)

### **3 Muutoksen johtaminen**

#### **3.1 Muutosprosessi**

Henkilöstöä ja sen organisaatiota valmennuksellisella otteella johdettaessa myös henkilöstötoimintojen kehittäminen muutoksessa on tärkeää. Tehokkuuden parantaminen on yleensä keskiössä, kun kehittämisen kohteita ovat henkilöstö, teknologia, rakenteet ja erilaiset prosessit. Myös toimintaan liittyvät muutokset voivat olla lähtökohtana kehittämistoiminnalle. Muutosta aloittaessa täytyy aluksi määritellä tavoite. Sen jälkeen arvioidaan nykyinen tilanne, sekä määritetään nykytilan ja tavoitetilan väliin jäävän eron vaatimat toimenpiteet. (Viitala 2014, 257.)

Organisaation uudistamisessa muutosprosessin vaiheita voidaan jaotella monella tavalla. John P. Kotter (2012, 23) jakaa muutoksen kahdeksanvaiheiseen prosessiin. Kuviossa 1 on kuvattu Kotterin määrittämät kahdeksan muutosprosessin vaihetta.



Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet (Kotter 2012, 23).

Prosessin alussa tulee luoda välttämättömyyden tunne muutokselle. Muutosta yhdessä tekemään tarvitaan sitoutunut ohjaava tiimi, joka luo muutokselle vision sekä strategian. Visiosta tulee viestiä henkilöstölle riittävän paljon ja tarkasti. Toimintaympäristön muuttuessa myös valtuuksia tulee jakaa mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle suunnitellun muutosvision toteuttamiseksi. Toiminnan muutoksen kestäessä pitkään on tärkeää, että henkilöstö tuntee saavutaneensa prosessin aikaisia onnistumisia. Tarvitaan konkreettisia lyhyen aikavälin onnistumisia, että muutos koetaan sen aiheuttaman vaivan arvoiseksi. Saatujen onnistumisten jälkeen parannukset tulee myös vakiinnuttaa, ja samalla tuoda mukaan uusia muutoksia. Viimeisenä muutosprosessin vaiheena uudet toimintatavat juurrutetaan organisaation toimintakulttuuriin. Olemassa olevaa kulttuuria ei muokata helposti, ja siksi se muutetaan viimeiseksi. (Kotter 2012, 23.)

### 3.2 Muutoksen tarve ja organisaation haasteet

Organisaation kehittyessä ja muuttuessa monimuotoisuuden johtaminen tukee ja kannustaa työntekijän oikeutta erilaisuuteen ja edistää kaikkien oikeudenmukaista kohtelua. Työorganisaatiot ovat muuttuneet nopeasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Liiketoimintaympäristöt ovat entistä epävakaampia, ja muutokset tapahtuvat nopeammin. Voidaan puhua uusista työnteon tavoista, kun työtä tehdään yksilöllisemmin, moninaisemmin ja hajautetummin. Proaktiivinen ja ketterä yritys on edellytyksiltään parempi selviytymään ja menestymään. Organisaatioiden osa-alueita muutoksen keskiössä ovat toimintaympäristön ulkoiset ja sisäiset muutokset. Esimerkiksi globaali kilpailu, digitalisaatio ja alustatalouden merkityksen kasvu ovat vaikuttaneet ulkoisiin organisaatiomuutoksiin. Sisäisinä tekijöinä voidaan mainita työn eri motivaatiotekijöiden merkityksen kasvu ja työn luovuuden ja innovatiivisuuden korostuminen sekä osaavan työvoiman säilyminen organisaatiossa. (Alasoini 2015, 29; Koivisto ym. 2019, 17; Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 235–239.)

Teknologinen kehitys ja globalisaatio ovat vaikuttaneet myös palveluiden tarjoamiseen ja palveluprosessien johtamiseen. Aiemmin palvelua ei ole pystytty varastoimaan, ja palvelun tuottamisen sekä sen kuluttamisen tuli tapahtua samaan aikaan. Nykyisin palveluita voidaan tarjota internetin välityksellä aika- ja paikkariippumattomasti. Digitalisaatio ja globalisaatio on tukenut paikallisten markkinoiden tuotteiden markkinointia laajemmalle asiakaskunnalle. Digitaalisen kehityksen ollessa vauhdikasta, on tärkeää että yksilöt ja johtajat ovat myös valmiita muutokseen. Organisaatiolle yksi tärkeimmistä voimavaroista onkin johtajan hyvät digitaaliset taidot. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä korostuvat organisaation ja sen tiimien ketteryys, adaptiivisuus ja valmius nopeaan muutokseen. (Bersin, Pelster, Shwartz & Van der Vyver 2017, 20, 79; Koivisto ym. 2019, 11.)

Muutoksen ja organisaation uudistamisessa voidaan kohdata monia haasteita tai esteitä. Muutosprosessin ollessa kahdeksanvaiheinen, myös prosessiin liittyvät muutosongelmat voidaan Kotterin (1996, 4–13, 2012, 4–15) mukaan liittää prosessin eri vaiheisiin. Jos ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilaan, niin

voidaan muutosta pitää myös turhana. Riittävän vahvan ohjaavan tiimin tarpeellisuutta aliarvioidaan myös usein. Menestyksessä uudistamishankkeissa uudistusta ajavan tiimin jäsenet ovat sitoutuneet parantamaan suoritusta yhdessä. Kolmas virhe on vision aliarvioiminen. Muutoksen tarpeellisuuden tiedostamisen ja vahvan tiimin lisäksi tärkeää on järkevä ja selkeä visio. Selkeällä visiolla voidaan ohjata ja koordinoita ihmisten toimintaa ja kannustaa heitä. Toisaalta epäselvä visio voi jakaa muutosprosessin ristiriitaisiin ja aikaa vieviin projekteihin, jotka eivät edistä yrityksen toimintaa ollenkaan, tai vievät toimintaa jopa väärään suuntaan. (Kotter 1996 4-13, 2012, 4–15.)

Visiosta täytyy myös viestiä riittävästi. Uudistukseen liittyvän prosessin johtajan tulee muistuttaa organisaatiota sanoilla ja teoilla muutoksen tärkeydestä ja näin ylläpitää muutoksen edistymistä. Uuden vision tiellä on aina esteitä sekä vastarintaa, ja viidentenä virheenä voidaan nähdä se, ettei niitä poisteta johdon toimesta. Esteinä voidaan nähdä kuvitellut esteet, muutokseen sopeutumaton organisaatorakenne tai esimerkiksi pelko epäonnistumisesta. Jos esteisiin puuttumista vältellään, viedään muutoksen toimintamahdollisuudet ja koko muutos vaarantuu. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat myös hyödyllinen muutosprosessin osatekijä. Monimutkaisella muutoshankkeella tulisikin olla lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamista voidaan juhlia. Pelkän lyhyen aikavälin tavoitteen passiivisen toivomisen sijaan on tärkeää myös aktiivisesti saavuttaa tavoitteita. Vaikka lyhyen aikavälin voittoja tuleekin juhlia, tulee muutokset juurruttaa syvälle organisaation kulttuuriin. Voiton julistaminen liian aikaisin ja organisaation riittämätön ajankäyttö muutoksen juurruttamiseen yrityskulttuuriin ovat viimeiset yleiset virheet, joita muutoksia tekevät yritykset tekevät. (Kotter 1996 4-13, 2012, 4–15.)

Organisaation johto joutuu jatkuvasti ratkaisemaan ongelmia vaihtelevissa olosuhteissa. Johtajan päivittäisen työn ongelmien ratkaisuun liittyvät oman itsensä ymmärtäminen, johtajuuden ymmärtäminen ja kyky vastata ilmeneviin ongelmiin. Myös organisaation rakenteeseen liittyy ongelmia, joita muutosta johtaessa tulee ottaa huomioon. Rakenteeseen liittyen voidaan määrittää kuusi keskeistä ongelmaa, jotka vaikuttavat organisaation päivittäiseen päätöksentekoon. (Carnall & Todnem 2014, 24.)

Ensimmäisenä muutosjohtamisen ongelma voidaan nähdä keskittämisen ja hajauttamisen suhteen. Johtamisen keskittäminen suoraviivaistaa päätöksentekoa ja lisää johdon kontrollia. Vahvaa johtajuutta tarvitaan usein myös kriisitilanteiden tuoman sisäisen tai ulkoisen paineen alla. Toisaalta johdon hajauttaminen voi vähentää ylemmän johdon stressiä, motivoida työntekijöitä, luoda uutta johtajuutta ja lisätä organisaation joustavuutta. Toisena ratkaistavana asiana voidaan pitää globaalia- ja paikallista lähestymistapaa. Yhtiön skaalautuessa suuremmaksi, tulee sen tasapainotella paikallisen alueen tarpeiden ja kasvavan globaalin markkinan vaatimusten suhteen. Kolmantena on tehokkuuden ja suorituskyvyn välinen suhde. Tehokkuutta voidaan arvioida asetettujen tavoitteiden saavutuksen perusteella. Suorituskyky pitää sisällään tehokkuuden, sekä yhtiön kyvyn mukautua tulevaisuuden haasteisiin. Johto joutuukin tekemään päätöksiä sekä nykyisen tehokkuuden säilyttämiseksi, että organisaation kehittymiseksi vastaamaan ulkoisten suhteiden muutoksiin. (Carnall & Todnem 2014, 25–28.)

Neljäs ratkaistava ongelma liittyy siihen, kuinka organisaatio luottaa ammattilaisten asiantuntijuuteen suhteessa linjajohtajien kokemukselliseen osaamiseen. Organisaation johdon täytyy siis löytää sopiva dynamiikka sille, miten parhaiten hyödynnetään ulkoisen konsultin erityisosaamista, sekä linjajohdon ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta ja tarpeista. Viidentenä tulee kontrollin ja sitoutumisen välinen suhde. Kontrollimallilla organisaatiossa saavutetaan varmaa, muttei erinomaista tulosta. Kontrollimallia vapauttamalla työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa parantamista, ja siihen myös kannustetaan. Korkea tehokkuus vaatii sitouttamista, mutta sitouttamisen onnistuminen vaatii myös vahvaa tiimityötä. Sitouttamisen mallia monimutkaistaa kuitenkin se, että tiimistä ja sen tuloksesta vastaa usein yksi esimies. Viimeisenä haasteena voidaan nähdä muutoksen ja vakiintuneisuuden suhde. Vaikka organisaatiolta ja sen työntekijöiltä voidaan vaatia muutoksen aikana aiempaa enemmän, organisaation täytyy silti jatkaa liiketoimintaansa ja tuoton tekemistä normaalisti. Kehittyvä organisaatio tasapainotteleekin muuttuvassa maailmassa muutoksen ja stabiiliuden kanssa. (Carnall & Todnem 2014, 28–30.)

Kehittyvän organisaation johtajan yhtenä haasteena voidaan nähdä myös digitalisuuteen liittyvät monimutkaisuudet. Organisaation johtajan oman osaaminen

kehittyvässä työympäristössä on tärkeää, mutta haasteita voi ilmetä myös organisaation työntekijöiden digitalisuuden omaksumisessa. Digitaalinen muutos voi merkittävästi muuttaa työntekijöiden työsuorituksiin liittyviä prosesseja ja suhtautumista työhön, mutta suurilla työn muutoksilla voi olla vaikutusta myös siihen, kuinka koko työpaikka jatkossa toimii. Työnteon tapojen ja työskentelykulttuurin muuttuessa myös työn vaatimukset muuttuvat erilaisiksi. (Burgert ym. 2018, 177–183.)

### **3.3 Viestintä ja vuorovaikutus**

Muutoksen johtamiseen liittyy myös jo pitkään käynnissä ollut johtamisen kulttuurinen muutos. Esimiehen asemassa on tapahtunut rakenteellisia muutoksia suhteessa työntekijöihin. Aiemmin rutiinien mukaan toimineet asiakaskeiset johtajat ovat muuttuneet enemmän työyhteisön tulkitsijoiksi ja ihmisten johtajiksi. Johtaminen on muuttunut valmennukselliseksi työntekijän ohjaamiseksi ja osallisuuden mahdollistamiseksi. Johtaja ei ole enää pelkästään staattinen toimija, vaan dynaaminen työyhteisön merkityksen viestittäjä. Myös yhdessä tekeminen, tiimityöskentely ja lähiesimieskäytännöt ovat yleistyneet huomattavan paljon. (Laaksonen & Ollila 2017, 212.)

Adaptiivisuus organisaation muutoskyvyn sosiaalisena prosessina tarkoittaa vuorovaikutteisuutta ja muutoksen prosessista oppimista. Adaptiivisesta organisaatiosta voidaan tunnistaa erilaisia ominaispiirteitä. Näitä ovat muun muassa jousto ja joustavuus tehtävänkuvissa ja organisaatorakenteessa, avoin yhteydenpito ja kannustus verkostoitumiseen, monimuotoinen vuorovaikutus, palkitseminen uusista ideoista ja ajattelutavoista, sekä avoin ja laaja informaatiovirta. Digitaalisuus on lisännyt myös digitaalisen vuorovaikutuksen määrää, ja kommunikointi on muuttunut erilaiseksi. Kommunikointi verkon välityksellä tuo viestintään myös haasteita, kun eleet ja ilmeet jäävät pois viestin välityksestä. (Burgert ym. 2018, 178; Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 124)

Organisaation muutos on pohjimmiltaan oppimisen ja tulkinnan prosessi, jossa kannustetaan ihmisiä ja saavutetaan asioita yhdessä. Muutoksen johtamisen

ytimessä onkin prosessiin osallistuminen, sosiaalisten prosessien johtaminen sekä vuorovaikutteisuuden kasvattaminen ja laadullistaminen. Keskeistä ei ole autoritäärinen määrääminen ja noudatettavien tehtävien jakaminen, vaan monimuotoisen luottamukselle ja vastavuoroisuudelle perustuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Organisaatiossa tehtävät muutokset vaativat koko työorganisaatiolta jatkuvaa parantamista. Myös asiakaslähtöisyys, verkostojen käyttö ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on tärkeää. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 142–144; Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 10.)

Tiimeissä työskennellessä viestintä korostuu. ”Visiosta viestitään usein, mutta huonosti”. Kotter on havainnut viestinnän epäonnistumisen yhdistyvän koettuun tärkeyteen, riittämättömään ohjaustiimiin tai epäselvään visioon. Viestintä voi olla erityisen hankalaa niille, jotka ovat tottuneet asioiden johtamiseen. Asiakeskeiset johtajat voivat jättää helposti huomioimatta tärkeän laajemman sidosryhmän ja keskittyvät vain lähiesimiehiin ja alaisiin. Ohjaavan tiimin tehtyä työnsä vision suunnittelussa hyvin, se voi olla hyvinkin perillä vision toteuttamisesta. Tämän jälkeen oletetaan, että muu organisaatio sisäistää saman tiimiltä paljon työtä vaatineen asian hyvinkin nopeasti. Tieto muutoksesta viestitään kaatamalla tietoa organisaation niskaan, jolloin muutosvision viestintä jää helposti muun viestinnän jalkoihin ja viestintä epäonnistuu. (Kotter 2012, 88–90.)

Tiedonvälityksen onnistuminen on kehittämisprosessin onnistumisen kautta siis erityisen tärkeää. On myös havaittu, että tiedonvälitys ei ole yleinen kyky, vaan se on suhteessa tiettyyn erityisosaamiseen tai tilanteeseen. Tiedonvälityksen osalta voidaan nähdä työntekijöiden välisiä sekä myös yrityksen osaamisalueiden ylittäviä verkostoyhteyksiä. Kun uusi ja merkityksellinen useista erilaisista lähteistä tuleva tieto kulkee lyhyttä polkua toimijaparien välillä, tiedonvälittävät kuulevat siitä varhaisessa vaiheessa ja pystyvät välittämään tietoa tehokkaasti eri toiminta-alueiden välillä. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012)

Organisaation johdon eri portaiden tulee olla aktiivisessa ohjaavassa roolissa eri toimintayksiköiden kanssa. Viestinnän tulee kulkea ylhäältä alas sekä alhaalta ylös. Kun organisaation yksiköiden toiminnot ovat integroituja, tai kun menevät toistensa kanssa päällekkäin, on yksiköiden tärkeää viestiä

toiminnastaan myös keskenään. Tällainen työ vaatii pitkäjänteisyyttä, kun onnistumista odotetaan joskus liiankin nopealla aikajänteellä. Jos muutos ei onnistu, on turhaan tuhattu resursseja muutoksen tavoitteluun ja kustannukset voivat jopa nousta. Kun palataan lähtöruutuun epäonnistuneen muutoksen jälkeen, niin kilpailija on voinut jo kehittää toimintaansa niin, ettei organisaatio enää pärjääkään. Muutosprosessin johtamisessa voikin käyttää jotain muutosta ohjaavaa työkalua, esimerkiksi palvelumuotoilun mallia. (Ginter ym. 2013, 389; Salonen ym. 2017, 22.)

### **3.4 Muutosten tyypit**

Muutokset voivat tapahtua yrityksissä nopeasti ja arvaamattomasti. Muutoksen laajuuden tarkka hahmottaminen ja sen selkeä määrittäminen on johtajalle aina haastavaa. Osa muutoksista voi olla tiedostamattomia ja laajuudeltaan pieniä, kun taas toiset muutokset voivat olla luonteeltaan hyvin mullistavia ja vaativat tietoista muutosjohtamista ja muutoksen suunnittelua. Kun organisaatiossa tapahtuvaa muutosta johdetaan tiettyjä vaiheita noudattaen, ja muutoksesta tiedotetaan huolellisesti, voidaan puhua systeemisestä muutosjohtamisesta. (Koivisto ym. 2019, 17; Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 121.)

Kehittämisprosessit vaativat muutoksia organisaation rakenteissa. Vaikka muutoksen laajuutta johdon on usein vaikea määrittää, niin muutoksia voidaan jaotella erilaisiin alatyyppeihin. Muutoksen tyyppi riippuu siitä, millainen muutos on kyseessä. Vaatimus aktiivisesti muutoksen johtamisesta ja muutosjohtajuuden asiantuntijuudesta riippuu siitä, kuinka nopeasti muutos organisaatiossa tapahtuu, kuinka suuri muutos on ja kuinka laajaa organisaation osaa muutos koskettaa. Taulukko 1 kuvastaa muutoksia aikahorisontin suhteessa muutosten kohdistamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyyppejä. (Stenvall ym. 2007, 25)

Aikahorisontti Kohdentaminen	Nopea	Hidas
<b>Suppea</b>	<b>Inkrementaalinen ja nopea muutos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<b>Inkrementaalinen ja hidas muutos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
<b>Laaja-alainen</b>	<b>Radikaali korkean riskin muutos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<b>Radikaali pitkän aikajänteen muutos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia on nopeita, hitaita, suppeita, laaja-alaisia ja kaikkien näiden eri yhdistelmiä. Inkrementaalinen, pieneen organisaation osaan kohdistuva hidas muutos ei vaadi erityistä muutosjohtajuutta, kun taas koko organisaatioon kohdistuva nopeassa aikataulussa tapahtuva laaja-alainen muutos vaatii erityisiä muutosjohtajuuden taitoja ja kokemusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

#### 4 Itä-Suomen Liikuntaopisto (ISLO)

Itä-Suomen Liikuntaopisto (ISLO) on vuonna 1979 perustettu Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Yhtiöllä on alle 50 kokoaikaista työntekijää, joten se voidaan luokitella pieneksi yritykseksi. ISLO on yksi kolmesta suomalaisesta alueellisesta liikunnan koulutuskeskuksesta, ja näin ollen osa kansallista urheilu- ja liikuntaopistoverkosta. ISLOlla järjestetään ammatillisia

tutkintokoulutuksia, liikunta-alan osaamista täydentävää ja syventävää koulutusta, sekä vapaan sivistystyön koulutusta. (Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022a.)

Koulutuksen lisäksi ISLOlla toteutetaan usean sektorin palvelutarjontaan liittyvää liiketoimintaa. Näihin palveluihin kuuluvat fysikaalisen hoitolaitoksen palvelut, personal training-palvelut, muut liikunta-alan palvelut ja kuntosali, testaus- ja valmennuspalvelut, hosteltoiminta ja iltapäiväkerho. Yksi opinnäytetyön kehittämisprosessin tärkeimmistä kohteista on ISLO:n fysikaalinen hoitolaitos ja sen toiminta. Fysikaalisessa hoitolaitoksessa työskentelee kokopäiväisesti tällä hetkellä 5 hierojaa ja 2 fysioterapeuttia. (Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022a; Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022b.)

ISLO:n Fysikaalisessa hoitolaitoksessa tarjotaan monipuolisia hieronta- ja fysioterapiapalveluita. Hierontapalveluihin kuuluvat ajallisesti eri pituiset hieronta- ja faskiakäsittelyt, parentalihaskäsittelyt, erilaiset fysikaaliset hoidot sekä teippaukset. Tarjottavia fysikaalisia hoitoja ovat esimerkiksi sähköhoito, ultraäänihoito, sekä lämpö- ja kylmähoidot. Fysioterapeutit ovat erikoistuneet urheilufysioterapiaan sekä tuki- ja liikuntaelinvaivojen hoitoon ja niiden ennaltaehkäisyyn. Fysioterapeutit ovat myös Joensuun Urheiluakatemian fysioterapeutteja, sekä mukana eri urheiluseurojen ja lajiliittojen leiri- ja kilpailutoiminnassa. ISLO:n Fysikaalinen hoitolaitos toimii lisäksi hieronnan ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkinto- opiskelijoiden työharjoitteluympäristönä. Fysikaalisen hoitolaitoksen palveluihin kuuluvat koulutettujen hierojien ja fysioterapeuttien tuottamien palveluiden lisäksi myös ISLO:n opiskelijoiden tekemät opiskelijahieronnat ja fysikaaliset hoidot. (Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022b; Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022c; Itä-Suomen Liikuntaopisto 2022d.)

ISLO:n sekä sen fysikaalisen hoitolaitoksen palveluiden suhteen nähtiin tarve selvittää tarkemmin tarjottavien palveluiden käyttöä sekä mahdollisten uusien palveluiden tarvetta. ISLOlla haluttiin tarjota palveluita aiempaa tehokkaammin ja monipuolisemmin. Organisaatiossa haluttiin selvittää, ketä palveluiden nykyiset käyttäjät ovat, mitä ISLO:n palveluita sidosryhmät käyttävät, kuinka he ISLO:n ja sen tarjoamat palvelut kokevat, ja millaisille palveluille heillä on tarvetta.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Itä-Suomen Liikuntaopiston ja sen fyysikaalisen hoitolaitoksen palvelutoimintaa sekä tehostaa jo olemassa olevien resurssien käyttöä organisaatiossa. Tarkoituksena oli kartoittaa nykytilanne nykyisten ja uusien palveluiden tarpeelle, ja saadun tiedon pohjalta kehittää sekä tuottaa uudistettuja palveluita.

Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa palvelumuotoilua hyödyntäen toimintatapa, jonka avulla Itä-Suomen Liikuntaopiston ja sen fyysikaalisen hoitolaitoksen palveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin niin, että ne vastaavat ISLOn sidos- ja kohdeasiakasryhmien tarpeita aiempaa paremmin. Opinnäytetyö toimii myös organisaation johtamisen tukena ja esimiestyön välineenä palveluita uudistettaessa.

## **6 Menetelmien valinta ja kuvaus**

### **6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Työympäristöissä edellytetään korkeaa tietotaitoa ja ymmärrystä siitä mikä mahdollistaa työelämän kehityksen. Tässä muuttuvassa ympäristössä erityisesti kehittämisosaaminen ja kehittämisen hyödyntäminen työssä korostuu. Kehityshankkeiden toteutus ja sen päätökseen vieminen toteutetaan usein monialaisissa tiimeissä. Tiimit täsmentävät kehittämisen kohteen, suorittavat tiedon hakuja ja jakavat osaamista toisilleen. (Salonen ym. 2017, 10–11.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminnalla on tutkittuun tietoon perustuva menetelmä, jonka työkalut sopivat hyvin olemassa olevan toiminnan kehittämisen ja uuden palvelutoiminnan luomisen työkaluksi. Tutkimustoiminta ja kehittämistoiminta voidaan erottaa toisistaan niin, että tutkimus pyrkii vastaamaan valittuihin kysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen, kun taas kehitystoiminnalla

kehitetään esimerkiksi tuotetta, palvelua tai organisaatiota. Kehittämisen prosessin aloituksen kannalta merkityksellisiä asioita ovat tunnistettu kehityskohde, yhdessä tekemisen ja osallisuus, sekä prosessin johtaminen. Työelämälähtöiseen kehittämisen prosessiin liittyvätkin oleellisesti eri kehittämisen ja johtamisen aspektit. (Salonen ym. 2017, 16; Toikko & Rantanen 2009, 39, 156.)

Kehittämistoiminnalle voidaan tunnistaa erilaisia lähestymistapoja. Näitä ovat positivismi, interpretatismi, pragmatismi, konstruktivismi ja realismi. Positivismi perustuu ajatukseen, jossa tosiasiallista tietoa on vain empiirisesti selitettävissä oleva tieto. Interpretatismeissa korostetaan sosiaalista toimintaa ja havainnoidaan ympäristöä, jossa ihmiset elävät. Pragmaattinen lähestymistapa perustuu käytännönläheisyyteen, jossa kehityskohdetta pyritään suunnitellusti työstämään tiedon ja työskentelyn avulla saavuttaen hyötyä ja toimivuutta. Konstruktivistisessa työskentelytavassa korostuu ryhmän demokraattinen dialogi. Kaikki kehitykseen osallistuvat henkilöt ovat tasa-arvoisia ja kehitysprosessi rakennetaan keskustelun ja kokeilemisen kautta. Realismi korostaa kehityksen sidonnaisuutta kontekstiin. Tuotetun tiedon tulee olla asiayhteyteen liittyvää, hyödyllistä ja toimivaa. (Salonen ym. 2017, 30–32.)

Kuten organisaation erilaajuisissa muutoksissa, myös kehittämistoiminnassa on kriittistä, että toiminta on ohjattua ja perustuu toimijoiden ymmärrykseen, sekä uuden oppimiseen. Työskentelyn kannalta on tärkeää, että kehittämiseen osallistuvilla on yhteneväinen käsitys kehityksen kohteeseen liittyvistä tekijöistä. Kehityksen perusta on käsityksessä tiedosta, sen tuottamisesta ja uuden saatujen tulosten tulkinnasta, kun uutta tietoa saavutetaan. Tutkimuksellisuudella siis sekä luodaan uutta tietoa että jaetaan tietoa konkreettista käyttöä varten. Työskentelyssä pyritään järjestelmällisyyteen ja analyttisyyteen, sekä tarkastellaan tutkimuksen kannalta merkittäviä asioita kriittisesti. (Salonen ym. 2017, 29; Suvanto 2014, 13.)

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyön menetelmänä pyritään aitoon kehittämistyöhön kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on opinnäytetyönä soveltavaa tutkimusta sekä konkreettista työelämän kehittämistä. Erilaiset kehittämis- ja

kehityshankkeet sekä projektit voidaan lukea tutkimusperustaisiksi kehittämistöiksi. Organisaatioon kohdistuvalla kehittävällä toiminnalla voidaan myös löytää uusia työkaluja sen haasteiden kohtaamiseen, sekä havaita uudenlaista organisaatiota kehittävää työkalukulttuuria. (Suvanto 2014, 13; Vilka 2021, 31.)

Opinnäytetyössä kehitetään organisaation olemassa olevia palveluita, pyritään luomaan uusia palveluita ja tehdään esimiestyön tueksi toimintatapa kehittämistoimintaan. Prosessi on siis työelämälähtöinen ja organisaation toimintaa konkreettisesti kehittävä, joten tutkimuksellinen kehittämistoiminta sopii yhdeksi kehittämisen menetelmäksi.

## **6.2 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä**

Toisena sopivana kehittämisen menetelmänä voidaan pitää palvelumuotoilua sen monipuolisuuden ja joustavuuden vuoksi. Palvelumuotoilu on kehittämistoimintaa, joka yhdistelee tutkimusta, projektitoimintaa ja osallistaa palvelun käyttäjiä. Tyypillisiä palvelumuotoilun keinoin muotoiltavia kehittämiskohteita yrityksillä ovat esimerkiksi tuotekehitysprosessit, palvelun idea tai palveluprosessit ja niiden kontaktipisteet, yrityksen palvelutuotteet ja tarjooma, palveluviestintä, palveluiden myynti ja markkinointi, yrityksen sisäinen toiminta ja yrityksen liiketoiminta yleisesti. (Koivisto ym. 2019, 16, 34; Vilka 2021, 36.)

Palvelumuotoilulla pyritään palvelun asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakaskokemuksen parantuminen johtaa yrityksen näkökulmasta tyytyväisiin asiakkaisiin, henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä kautta myös positiivisiin liiketoiminnallisiin vaikutuksiin. Koska palveluliiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen oli opinnäytetyön keskiössä, koettiin palvelumuotoilu asiakaslähtöisenä kehittämisen työkaluna sopivaksi. Palvelumuotoilun monipuolisuutta kuvaa se, että sitä voidaan hyödyntää niin strategisella, kuin systeemisellä tasolla, sekä asiakasrajapinnalla. Strategisella tasolla ovat palveluliiketoiminnan ja asiakaskokemuksen, sekä palveluiden tarjonnan kehittämisen kannalta yrityksen asettamat visio ja tavoitteet. Systemiselle tasolle tarkoittaa laaja-alaisia linjauksia, esimerkiksi suotuisten olosuhteiden luonnille

yrittäjien kulttuurin ja toimintamallien osalta. Asiakasrajapinnan tasolla keskitytään yksittäisiin palveluihin ja palveluihin liittyviin yksityiskohtiin asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Koivisto ym. 2019, 16, 33.)

Palvelumuotoilun prosessi voidaan jakaa eri tavoin, mutta yhteisinä prosessia edistävinä asioina voidaan nähdä osallistujien vahvat sosiaaliset taidot, empatia käyttäjiä kohtaan, visuaalinen ajattelukyky ja luovuus. Riippumatta valitusta prosessista palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämistyökaluna on aina ihmislähtöistä. Prosessi voidaankin hahmottaa niin, että ensin muotoilijoiden täytyy saavuttaa asiakasymmärrys. Seuraavaksi palvelua kehitetään, konseptoidaan ja mallinnetaan. Lopuksi palvelu lanseerataan, ja sitä ylläpidetään. (Miettinen 2011, 32–38.)

Jokaiseen palvelumuotoilun prosessin vaiheeseen käytetään omia vaihtelevia työkaluja ja menetelmiä. Asiakastutkimukseen, ideointiin, konseptointiin ja prototypointiin ja palvelun fasilitointiin on kaikkiin omat menetelmänsä. Prosessi kokonaisuudessaan on saavutetun tiedon analyttistä tulkitsemista, mutta myös luovaa ratkaisujen kehittämistä. Prosessin tarkoituksena on löytää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja luoda uutta arvoa sekä asiakkaalle, että yritykselle. (Koivisto ym. 2019, 26–27; Miettinen 2011, 32–38.)

Muotoiluilla prosesseilla voidaan saavuttaa myös monia suoria tai epäsuoria taloudellisia hyötyjä. Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilu kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa kannattavuutta. Markkinanäkökulmasta hyödyt näkyvät asiakastytyväisyytenä, markkinaosuuden kasvuna ja asiakasuskollisuutena. Sisäisten prosessien näkökulmasta voidaan saavuttaa tehokkuutta ja laadun paranemista. Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta työntekijäkokemus vahvistuu ja yrityksen sisäiset toimintatavat ja osaaminen parantuvat palveluiden kehittyessä. (Koivisto ym. 2019, 76–79.)

Palvelumuotoilussa asiakas on toiminnan keskiössä. Kohdeorganisaatiossa halutaan osallistaa asiakas organisaation kehittämistoimintaan aiempaa paremmin sekä saavuttaa palveluiden muotoilulla aiempaa parempaa taloudellista hyötyä. Koska muotoiluprosessissa perinteiset tutkimusmenetelmät auttavat

suunnitteluprosessin edistymistä, opinnäytetyössä käytetään ensimmäisen vaiheen tiedonkeruun menetelmänä kyselytutkimusta. Seuraavassa vaiheessa käytetään innovatiivisia menetelmiä, joihin voidaan lukea opinnäytetyössä käytettävät työpajat ja palvelumuotoilun menetelmät.

### 6.3 Kyselytutkimus

Kehittämistyön tiedonhankintaa ja aineistonkeruuta tehdään monin eri tavoin, kunhan menetelmää valitessa otetaan huomioon tavoitteet ja tutkittavan kohteen luonne. Aineistonkeruuta tutkimusmenetelmänä voidaan jakaa perinteisiin menetelmiin, mukailtuihin menetelmiin sekä innovatiivisiin menetelmiin. Perinteisiin menetelmiin luetaan markkinatutkimukset, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Myöhemmin tehtävä työpajatyöskentely osallistaa osallistujia, ja tuo laajuutta aineistonkeruun hankkimismenetelmiin. (Miettinen 2011, 63–66; Vilkkä 2021, 67)

Kyselyllä saavutetaan tiedontuotannon johdosta myös organisaation sisäisen työryhmän reflektiivistä herättelyä. Asiakkaille tehtyjen kyselyjen perusteella voidaan herättää organisaatioissa myös kriittistä keskustelua, ja siihen perustuvaa kehittämistoiminnan suuntaamista haluttuun suuntaan. Subjektiivisia näkökulmia ja asiakkaiden ajatusten moninaisuutta ja erilaisuutta esiin nostava aineisto tarjoaa mahdollisuuden ryhmän aktiiviselle reflektoinnille. (Toikko & Rantanen 2009, 117.)

Kyselytutkimuksen tekoon on erilaisia vaihtoehtoja. Se voidaan tehdä verkkokyselynä, puhelimitse tai postitse. Kyselylle on tärkeää, että kysymykset ovat vakioituja, ja kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset. Tämän opinnäytetyön nykytilaa kartoitetaan tiedonkeräyksellä yrityksen nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakas- ja sidosryhmiltä Webropol-kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus (Liite 1.) valikoitui opinnäytetyön menetelmäksi, koska kysely ja siitä saadut tulokset tarjoavat pohjan palvelumuotoilun määritysvaiheen aloitukselle. Webropol on työkalu online-kyselytutkimusten toteutukseen ja tiedonkeruuseen sekä sillä saavutetun tiedon raportointiin. Webropolilla voidaan tehdä esimerkiksi

yrittäjien markkina- ja asiakas- ja tyytyväisyystutkimuksia, kutsuja ja ilmoitustautumisia, sekä kurssiarviointeja ja hallinnointityökaluja oppilaitoksille. (Vilkkä 2021, 67; Webropol 2021a.)

Kyselyllä haluttiin selvittää Tiedepuiston yritysten henkilöstön nykyisten ISLOn palveluiden käyttöä ja heidän kokemuksiaan käyttämistään palveluista. Samalla kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluiden laatuun vaikuttavien tekijöiden kannalta. Kyselyssä selvitettiin myös ISLOn näkyvyyttä, tunnettavuutta ja yleistä imagoa asiakkaidemme näkökulmasta. Kyselyllä pyrittiin saamaan tietoa myös mahdollisten uusien asiakkaiden palveluiden tarpeesta.

#### **6.4 Työpajatyöskentely ja canvakset kehittämisen menetelmänä**

Toiminnallisen työskentelyn aineistojen kokoamiseen on käytettävissä erilaisia metodeja. Työpajatyöskentely on tavoitteellista ryhmätyöskentelyä, jolle on etukäteen määritetty aihe tai teema. Palvelumuotoilussa voidaan työpajatyöskentelyä käyttää tiedon kokoamiseen, jalostamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen ja innovointiin. Työpajan ohjaajalle tulee olla selkeä suunnitelma työpajojen järjestämisestä ja käytettävien menetelmien valinnasta tavoitteen mukaan. Työpajan osallistujille tulee viestiä työskentelyn tarkoitus sekä mihin työpajatyöskentelyllä saavutettua tuloksia aiotaan käyttää. Vaikka työskentely on johdettua, työpajan ohjaaja on työpajassa käydyn keskustelun osalta passiivinen osallistuja. (Vilkkä 2021, 87–90.)

Työpajojen menetelmiin kuuluvat erilaiset ryhmätyömenetelmät. Tämän opin näytetyön menetelmiksi valikoituivat palvelumuotoilussa yleisesti käytetyt canvakset. Canvakset ovat ajatuksia konkretisoivia työkaluja, joiden avulla voidaan selvittää ja määrittää, kehittää ja innovoida sekä ryhmitellä ja tiivistää tietoa. Käytetyt canvakset ovat vapaasti internetistä tulostettavissa olevia digitaalisia palvelumuotoilun työkaluja. Kyselyistä saatujen teemojen mukaan päädyttiin kehittämään palveluita neljää eri canvasta käyttäen.

Palveluiden määrittelyvaiheeseen ja ymmärryksen syventämiseen käytetään Empathy Map Canvasta ja Customer Journey Canvasta. Uusien palveluiden innovointiin ja nykyisten palveluiden kehittämiseen käytetään Design Criteria Canvasta sekä Business Model Canvasta. Kunkin Canvaksen käyttöä varten tarvitaan printattu tai piirretty Canvas, tussikyniä, muistilappuja, vapaa tila työskennellä, 3-5 ihmisen ryhmä ja vähintään 45 minuuttia työskentelyaikaa. Kaikki ryhmien täyttämät canvakset on esitetty työn tuloksissa kuvina ja kuvioina sekä suurempina tiedostoina työn liitteissä. (Design a better business 2019a; Design a better business 2019b; Design a better business 2019c; Gray 2009.)

#### **6.4.1 Empathy Map Canvas**

Empathy Map Canvas havainnollistaa, mitä asiakas ajattelee, tuntee, näkee, sanoo, tekee ja kuulee palvelun eri kosketuspisteiden aikana. Canvaksessa on keskellä ihmisen pää, ja sen ympärillä 7 osiota. Osiot kuvaavat asiakkaan eri aistituntemuksia. Canvaksen asiakkaalle valitaan käyttäjäprofiili, ja osioita aletaan täyttämään järjestyksessä. Osioita täytettäessä tulee pyrkiä heijastamaan asiakkaan tuntemuksia palvelukokemuksen aikana. Tarkoitus on eläytyä asiakkaan tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla, ja kuvitella asiakas palvelun käyttötilanteeseen. (Gray 2009.)

Empathy Map Canvaksen avulla saadaan aiempaa syvällisempi ymmärrys palveluiden käyttäjän tarpeista ja tuntemuksista palvelua kohtaan ja sen aikana. Canvasta voidaan käyttää tunnistamaan niitä osa-alueita, joita asiakkaasta ei vielä ymmärretä, tai joissa ymmärrystä halutaan syventää. (Gray 2009.)

#### **6.4.2 Customer Journey Canvas**

Customer Journey Canvas antaa tekijälleen paremman ymmärryksen asiakkaan palvelupolun eri vaiheista ja sen ydin-, tuki- ja lisäpalveluista. Canvaksella pyritään kartoittamaan asiakkaan koko matka palvelun käytön aikana. Samalla pyritään saamaan käsitys niistä hetkistä, joissa asiakkaan matkaa voitaisiin

vielä parantaa. Ensin päätetään, kuka palvelua käyttää ja mitä palvelua käytetään. Sen jälkeen määritetään, mitkä ovat palvelun käytön kannalta oleelliset kosketuspisteet, mikä on asiakkaan palveluun liittyvä tarve kosketuspisteiden kohdalla, ja kuinka tyytyväinen hän palvelun kosketuspisteiden aikana on. Kosketuspisteiden kautta rakentuu asiakkaan kokonainen palvelupolku. (Design a better business 2019b.)

Canvaksen ydin on ymmärtää ne kosketuspisteet palvelussa, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä, ratkaista asiakkaan ongelmat ja tehdä heistä onnellisia. Palvelu ei välttämättä ole lineaarinen tapahtuma, vaan vuorovaikutuksellinen kosketuspisteiden kautta tapahtuva kokemus. Canvasta käytettäessä on tarkoitus saada parempi ymmärrys palvelusta asiakkaan näkökulmasta. Canvas auttaa havainnollistamaan ne todelliset kohdat palvelussa, jotka joko parantavat tai heikentävät palvelun laatua ja sen asiakaskokemusta. (Design a better business 2019b.)

### **6.4.3 Design Criteria Canvas**

Design Criteria Canvas auttaa määrittämään nykyisen tai uuden palvelun kriteerit. Canvaksessa yhdistetään olemassa olevaa tietoa siihen, mitä palvelun haluttaisiin olevan. Kriteeristö voi liittyä myös tavoitettiin palvelusta ja toimia sen suunnannäyttäjänä. Canvasta käytettäessä päätetään mitkä ovat palvelun kannalta pakollisia kriteerejä. Palvelukriteerit kategorisoidaan pakollisten lisäksi niihin, mitä palvelun pitäisi sisältää, mitä se voisi sisältää, ja mitä se ei ainakaan sisällä. Lopuksi canvaksen rakennuttua käytetään SMART-kriteeristöä, jolla kriteereistä saadaan kohdistettu, mitattava, saavutettavissa oleva, realistinen ja merkityksellinen sekä aikataulutettu kokonaisuus. (Design a better business 2019c.)

Design Criteria Canvas havainnollistaa kriteeristön kautta palveluntarjoajalle, mitä palvelun täytyy olla, pitäisi olla, voisi olla ja mitä se ei ole. Se yhdistää tietoja palvelusta, sen visiosta, kulttuurisesta ja taloudellisesta kontekstia ja koko siitä ajattelutavasta joka palvelusta on muotoutunut. Tuotoksena onkin usein

koonti siitä, millaisen mielikuvan palveluntuottaja on palvelustaan kokonaisuutena saanut. (Design a better business 2019c.)

#### **6.4.4 Business Model Canvas**

Business Model Canvas auttaa ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa suoraviivaisella ja jäsenellyllä tavalla. Canvaksen käyttö voi johtaa uusiin oivalluksiin esimerkiksi asiakkuuksien, palvelun arvojen tai palvelulupauksen, eri palvelukanavien ja kassavirran suhteen. (Design a better business 2019a.)

Canvasta käytetään jäsentämään palvelun liiketoimintamallin eri osia. Sen avulla ymmärretään millä arvoa luodaan, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle ja mistä kassavirta syntyy. Kun ymmärrys saavutetaan, voidaan canvasta käyttää olemassa olevan liiketoiminnan muuttamiseen. Canvaksessa on 9 kenttää, joihin mietitään palvelun kannalta oleelliset asiakassegmentit, arvolupaus, tärkeimmät tulolähteet, palvelukanavat, asiakassuhteet, keskeiset aktiviteetit ja resurssit, yhteistyökumppanit ja kustannusrakenne. Canvaksen täytetään tärkeimmät asiat jokaiseen kohtaan, ja sen jälkeen ne yhdistetään toisiinsa. Lopuksi arvioidaan, tukevatko liiketoimintamallin osa-alueet toisiaan. (Design a better business 2019a.)

#### **6.5 Aineiston analyysi**

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teemoittelu voidaan jakaa eri vaiheisiin, jotka ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnilla tarkoitetaan analysoitavan informaation pelkistämistä, jolloin tutkimusaineistosta karsitaan pois kaikki epäolennaisuudet. Klusteroinnissa tutkimusaineistosta etsitään samankaltaisuuksia, ja se ryhmitellään eri luokkiin. Klusteroinnin jälkeen aineistolle tehdään abstrahointi, eli tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden pohjalta siirrytään teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–93.)

Opinnäytetyön aineiston kannalta keskeisiä aiheita voidaan siis kutsua teemoiksi. Aineiston sisällönanalyysin menetelmänä opinnäytetyössä käytetään teemoittelua. Kyselyistä ja työpajoista kerätystä aineistosta pyritään tunnistamaan oleellimmat asiat palveluiden kehittämisen kannalta. Teemat ovat siis aineistossa toistuvia asioita ja syntyvät analyysin tuloksena. Teemoittelu sopii analyysin välineeksi hyvin, koska yhtenä opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa myös uusien palveluiden tarvetta ja kehittää keinoja vastaamaan esiin nousevaa tarvetta. (Juhila 2021.)

Teemoittelussa pyritään tiivistämään tutkimusaineiston tärkeimmät asiat teemoihin kunkin tutkimuksessa käsiteltävän keskeisen aiheen alle. Teemoittelulla kootaan kuhunkin aiheeseen liittyvät tutkimusaineistossa esille nousseet tutkimuksen kannalta tärkeät asiat. Aiheet voidaan jakaa ja nimetä ensin pääteemoihin ja pääteemojen alle vielä alateemoihin. Teemojen mukaan työhön voi lainata tutkimusaineistosta havainnollistavia esimerkkejä siitä, mihin aineiston analyysi tukeutuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysin keskeinen idea kirjoitetun, suullisen tai visuaalisen aineiston analyysissä on tiivistää ja luokitella aineistoa. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksen alkuvaiheen luokittelussa ja kategorisoinnissa ja teemaattisena menetelmänä. (Aaltonen 2015, 169–71.) Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineisto tiivistyy ja täydentyy. Laadullisen aineiston tulkinnan ei tulisi kuitenkaan olla vain mekaanista yhtenevien asioiden etsimistä. Sisältöä analysoidessa ja raportoidessa korostuvat myös tutkijan reflektiivisyys sekä taito analysoida aineistoa. Pelkän tiedon tiivistämisen ja järjestämisen sijasta tutkijan tulee miettiä myös, kuinka tietoa tulkitaan oivaltavalla tavalla. Hyvin koottu ja järjestelty tieto selventää ratkaisujen tekoa ja niiden perustelua. (Aaltonen 2015, 186–187; Vilkkä 2021, 153.)

Webropol-kyselyn vastausten keräämisen jälkeen työkalua voidaan käyttää myös tulosten raportointiin niiden analysoinnin helpottamiseksi. Webropoliin on rakennettu automaattinen raportointityökalu, sekä tarkastelu- ja visualisointitoiminnot. Webropolin raportointitoiminto havainnollistaa kyselytutkimuksen

tulokset graafeihin, jolloin saavutettuja tuloksia on helpompi analysoida. (Webropol 2021b.)

## **7 Toteutus**

### **7.1 Opinnäytetyön prosessi**

Opinnäytetyön idea ja sopimus toimeksiannosta hyväksyttiin syksyllä 2020. Seuraavaksi opinnäytetyölle valittiin ohjaava opettaja ja opinnäytetyön suunnitelma laadittiin sekä hyväksyttiin 2021 keväällä. Kesällä 2021 aloitettiin opinnäytetyön prosessin toteutusvaihe. Toteutusvaihe alkoi kyselylomakkeen tekemisellä ja aineistonkeruulla kyselylomaketta käyttäen. Aineistonkeruu sijoittui 2021 kesäkuulle, jonka aikana Tiedepuiston yritysten henkilöstölle toteutettiin Webropol-työkalua käyttäen kyselytutkimus ISLOn palveluihin liittyen.

Opinnäytetyön prosessi jatkui aineiston analysoinnilla vuoden 2021 kesän ja syksyn aikana. Aineistoa käytettiin myös organisaation sisäisessä prosessissa seuraavan vaiheen työpajojen lähdemateriaalina. Kerättyä aineistoa käytettiin ISLOn palvelujen määrittelyn, ideoinnin ja muotoiltujen palveluiden lopullisen määrittelyn pohjana. Työpajoissa myös päätettiin määrittelyn pohjalta toteutettavat organisaation sisäiset kehitykselliset toimenpiteet. Opinnäytetyön tulokset analysoitiin ja arvioitiin kevään 2022 aikana. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Itä-Suomen Liikuntaopisto. Opinnäytetyöllä ei ollut ulkopuolista rahoitusta.

### **7.2 Kysely**

Joensuun Tiedepuiston yritysten henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus Webropol-työkalulla. Yrityksiä Joensuun Tiedepuistolla on noin 120 ja niiden henkilöstö valikoituivat kyselyn kohderyhmäksi, koska Itä-Suomen Liikuntaopistolla on jo

valmiiksi paljon asiakkuuksia yritysten kanssa. Yritysten keskuudessa nähtiin myös merkittävä potentiaali uusille asiakkuuksille.

Toukokuussa 2021 kyselyn sisältö ja palveluihin liittyvät kysymykset päätettiin yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa. Kyselyn visuaalinen ulkoasu viimeisteltiin organisaation sisällöntuottajan avustuksella ja viimeisenä kysely vielä testattiin organisaatiossa sisäisesti ennen aineiston keräämistä asiakkailta. Kyselylinkki oli sisäisesti auki ISLOn omalle henkilöstölle yhden viikon, jonka aikana henkilöstö pystyi vaikuttamaan kyselyn ulkonäköön ja sisältöön. Kyselyiden selkeyttämiseksi ne kannattaa ennen julkistamista alistaa toisten arvioitavaksi (Vilka 2021, 109).

Organisaation henkilöstöltä tulleiden kehitysehdotusten mukaan kyselyyn tehtiin vielä pieniä sisällöllisiä muokkauksia, ennen kuin kysely lanseerattiin yleisölle avoimeksi. Kysely päätettiin jakaa kolmen osion alle. Ensimmäisenä tärkeänä osiona nähtiin palveluiden käytön kartoitus ja se, kuinka palveluita käyttäneet asiakkaat arvioivat tarjottuihin palveluihin liittyvät laatutekijät. Toiseksi osioksi valikoitui ISLOn brändi, jonka eri segmenteiksi asettuivat yrityksen ja sen tarjoamien palveluiden näkyvyys, tunnettavuus ja yrityksen imago.

Viimeiseksi osioksi asetettiin palveluiden kehittämisen näkökulma. Sekä yrityksen näkemyksen että palvelumuotoilun menetelmän mukaan oli tärkeää, että kyselyyn vastaaja pääsee myös itse ideoimaan ja kehittämään palveluita. Kyselyssä haluttiin antaa vastaajalle aito vaikuttamisen mahdollisuus palveluiden kehittämisen suuntaan liittyen. Kehittämissosiossa vastaajat pääsivät kertomaan, millaisiin palveluihin heillä olisi kiinnostusta ja mihin he uskovat, että heidän työyhteisönsä jäsenillä voisi olla kiinnostusta.

Kyselytutkimus toteutettiin kesäkuun 2021 aikana avoimella Webropol-linkillä. Linkki jaettiin yksityisessä ”Tiedepuistolaiset”-Facebook ryhmässä. Ryhmä valikoitui kyselyn jakelukanavaksi, koska ryhmään kuuluu yli 400 tiedepuistolasta. Ryhmän käyttö jakelukanavana koettiin toteutustavalta helpoksi, ja sitä kautta voitiin myös saavuttaa suuri määrä Tiedepuistossa toimivien eri yritysten henkilöstöä. Kysely oli auki vastaamiseen aikavälillä 4.6.2021 – 30.6.2021, jolloin

kyselyyn vastasi 23 henkilöä. Vastanneista 20 henkilöä identifioi itsensä asemaan työntekijä. Yksi vastasi "muu" ja kaksi vastasi olevansa esihenkilön asemassa.

### **7.3 Aineiston analyysin toteutus**

Aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena oli sen raportointi. Raportointi toteutettiin Webropol-työkalun sisään rakennetulla raportoinnin työkalulla. Raportoinnin pohjalta etsittiin vastauksista esiin nousseita teemoja. Teemat muodostettiin sen mukaan, mitkä palvelut herättivät eniten vastaajissa kiinnostusta, ja mistä palveluista he uskoisivat työyhteisöidensä olevan kiinnostuneita.

Vastausten alkuperäisten ilmausten perusteella aineistoa analysoitiin ja siitä määritettiin alateemat sen mukaan, mihin palveluun vastanneilla kiinnostusta eniten oli. Kyselyn vastauksista muodostuivat selkeät teemat esimerkiksi palveluiden tarpeen, niiden kiinnostuksen ja palveluiden kehittämisen suunnan suhteen. Alateemoiksi määrittyivät hierontapalvelut yksilöille ja työyhteisöille, erilaiset passiiviset käsittelyt, kehonkoostumusmittaus ja muu hyvinvoinnin mittaus, fysioterapiapalvelut, liikuntapalvelut, ohjattu liikunta, kuntosaliharjoittelu ja taukoliikunta. Nämä tiivistettiin vielä neljäksi pääteemaksi, joita työpajatyöskentelyllä lähdettiin myöhemmin kehittämään. Määritetyt teemat työpajatyöskentelyn pohjalle olivat hierontapalvelut, fysioterapiapalvelut, PT- ja kehonkoostumus sekä ryhmä- ja taukoliikunta. Taulukossa 2 esitetään esimerkki teemoittelulla saavutetuista teemasta, johon opinnäytetyön aineiston analyysissä päädyttiin.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelusta.

Vastaukset	Alateema	Pääteema
"Varmasti hieronta kiinnostaa suurta osaa työyhteisöstä"	Hierontapalvelut yksilöille ja työyhteisöille	<b>Hierontapalvelut</b>
"Pyrin käymään nyt hieronnassa säännöllisesti, ja myös esim. fasciakäsittelyyn aion varata aikaa"		
"Hieronta, taukoliikunta, tyhy-aktiviteetit"	Erilaiset passiiviset käsittelyt ja lihasten huolto	
"Tuki- ja liikuntaelinten huolto, hieronta"		

Hieronnan, testaus- ja liikuntapalveluiden ohella fysioterapia palveluna mainittiin kyselyn samojen kysymysten vastauksissa useasti.

Fysioterapia kiinnostaisi, lisäksi kuntosaliharjoitteluun voisi olla hyvä saada ohjausta. Uskon myös että fysioterapia, ohjattu liikunta ja esim. FirstBeat tai kehonkoostumusmittaus voisi kiinnostaa monia.

Muu tutkimusaineisto analysoitiin sekä palveluiden muotoilun kannalta merkitykselliset pääteemat määritettiin esimerkkiä vastaavilla teemoittelun metodeilla. Analysoinnin avulla määritetyt pääteemat ohjasivat myöhemmin henkilöstön tekemää työpajatyöskentelyä.

## 7.4 Työpajat

Asiakkaille tehdyn aineistonkeruun jälkeen Itä-Suomen Liikuntaopiston sisällä kysyttiin halukkuutta osallistua työpajatyöskentelyyn. Työskentelyyn halukkuutensa ilmaisseiden ja työskentelyyn sitoutuneiden henkilöiden keskuudessa lähdettiin työstämään Webropol-kyselyllä saavutetun tiedon pohjalta palveluiden kehittämisprosessia työpajaympäristössä. Työpajoihin osallistettiin erityisesti fyysikaalisen hoitolaitoksen henkilöstö mutta myös opetuspuolen sekä hallinnollisen puolen henkilöstöä. Työpajoissa toteutettavassa työskentelyssä käytettiin palvelumuotoilun työkaluja. Alkuvaiheessa käytettiin palvelun määrittämiseen Empathy Map Canvasta ja Customer Journey Canvasta. Kehittämisen ja konseptointivaiheessa käytettiin Design Criteria Canvasta ja Business Model Canvasta. (Design a better business 2019; Gray 2009.)

Työpajoja järjestettiin kolme kertaa Itä-Suomen Liikuntaopiston luokkatiloissa ja niihin osallistui työpajoissa 8-10 henkilöä. Ensimmäinen työpaja kuului vielä määrittämisvaiheeseen ja sen tarkoituksena oli kyselyjen pohjalta saavuttaa parempi asiakasymmärrys, sekä löytää palveluiden kannalta tärkeimmät kehityskohteet. Toisessa työpajassa tarkoituksena oli palveluihin liittyvä ideointi, niiden kehittäminen ja konseptoinnista päättäminen. Kolmannessa työpajassa tarkoituksena oli kehitysprosessilla saavutettu palveluiden määrittäminen, päättää konseptoinnista, sekä palveluiden lopullisesta lanseerauksesta.

#### **7.4.1 Työpaja 1**

Ensimmäiseen työpajaan osallistui kahdeksan henkilöä (kuva 1). Työpaja järjestettiin 30.9.2021 ISLO:n luokkatilassa. Osallistujista viisi kuului fysikaalisen hoitotoiminnan henkilöstöön, yksi opetuspuolen henkilöstöön ja kaksi hallinto- ja tukihenkilöstöön. Työpajatyöskentelylle oli varattu aikaa kaksi tuntia.

Työpajan alussa käytiin läpi opinnäytetyön tehtävä ja tarkoitus, sekä opinnäytetyön prosessin kulku ja aikataulu. Seuraavaksi tutustuttiin teemoittelun lopputuloksena saatuihin opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksiin. Kyselyjen tulosten käsittelyn jälkeen työpajan osallistuville henkilöille esiteltiin ensimmäisen työpajan määrittämisvaiheessa käytettävät työkalut. Muotoilun työkaluiksi valittujen canvasten osalta kerrottiin mihin niitä palvelumuotoilussa käytetään, ja miten niitä tulisi käyttää. Määrittämisvaiheeseen oli työpajassa ryhmien käytössä kaksi canvasta. Nämä olivat Empathy Map Canvas sekä Customer Journey Canvas.



Kuva 1. Ensimmäisen työpajan työskentelyä.

Työpajaan osallistujat jaettiin kahteen ryhmään niin, että kummassakin ryhmässä on sekä fysikaalisen hoitolaitoksen henkilöstöä, että muuta henkilöstöä. Tällä pyrittiin mahdollisimman heterogeeniseen ryhmätyöskentelyyn ja uusien ajatusten herättelyyn. Ryhmien tuli valita itselleen ennalta määritettyjen teemojen joukosta yksi muotoiltava palvelu, sekä sopiva canvas palvelun muotoiluun. Ryhmät saivat vapaasti valita muotoiltavan palvelun, ja muotoiluun käytettävän canvaksen, koska työskentelyn haluttiin olevan mahdollisimman kokeilevaa ja innovatiivista. Ryhmät valitsivat muotoiltaviksi palveluiksi fysikaalisen hoitolaitoksen hierontapalvelun sekä liikuntapalveluihin kuuluvan PT-palvelun. Hierontapalvelun määrittelyyn ryhmä käytti käyttökokemuksen ymmärryksen edistämiseen tarkoitettua Empathy Map Canvasta. Toinen ryhmä käytti PT-palvelun määrittelyssä Customer Journey Canvasta, joka auttaa konkreetisoimaan asiakkaan kokemat kohtaamispisteet palvelun käytön aikana.

## 7.4.2 Työpaja 2

Toiseen työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä (kuva 2). Työpaja järjestettiin 14.10.2021 ISLOn luokkatilassa. Osallistujista viisi kuului fysikaalisen hoitolaitoksen henkilöstöön, yksi opetuspuolen henkilöstöön ja kolme hallinto- ja tukihenkilöstöön. Työpajatyöskentelyä jatkettiin samoissa ryhmissä kuin ensimmäisessä työpajassa. Ensimmäiseen työpajaan nähden osallistujiin tuli kolmen henkilön osalta vaihtelua, joten kummankin työpajan osalta osa osallistuvista henkilöistä vaihtui, mutta pääosin ryhmät säilyivät samoina. Työpajatyöskentelylle oli varattu aikaa kaksi tuntia.

Työpajan alussa käytiin yhdessä läpi ryhmien ensimmäisessä työpajassa canvasten avulla tehdyt nykyisten palveluiden määritykset. Seuraavaksi tarkasteltiin toisen työpajan tarkoitusta ja kehittämisvaiheessa käytettäviä canvaksia. Kehittämisvaiheeseen valikoituivat Design Criteria Canvas sekä Business Model Canvas. Tarkoituksena oli kyselyistä ja ensimmäisestä työpajasta saavutettua tietoa hyödyntämällä kehittää joko olemassa olevaa palvelua, tai kehittää täysin uusi palvelu. Molemmat ryhmät päätyivät kehittämään olemassa olevia hieronta- ja PT-palveluita.



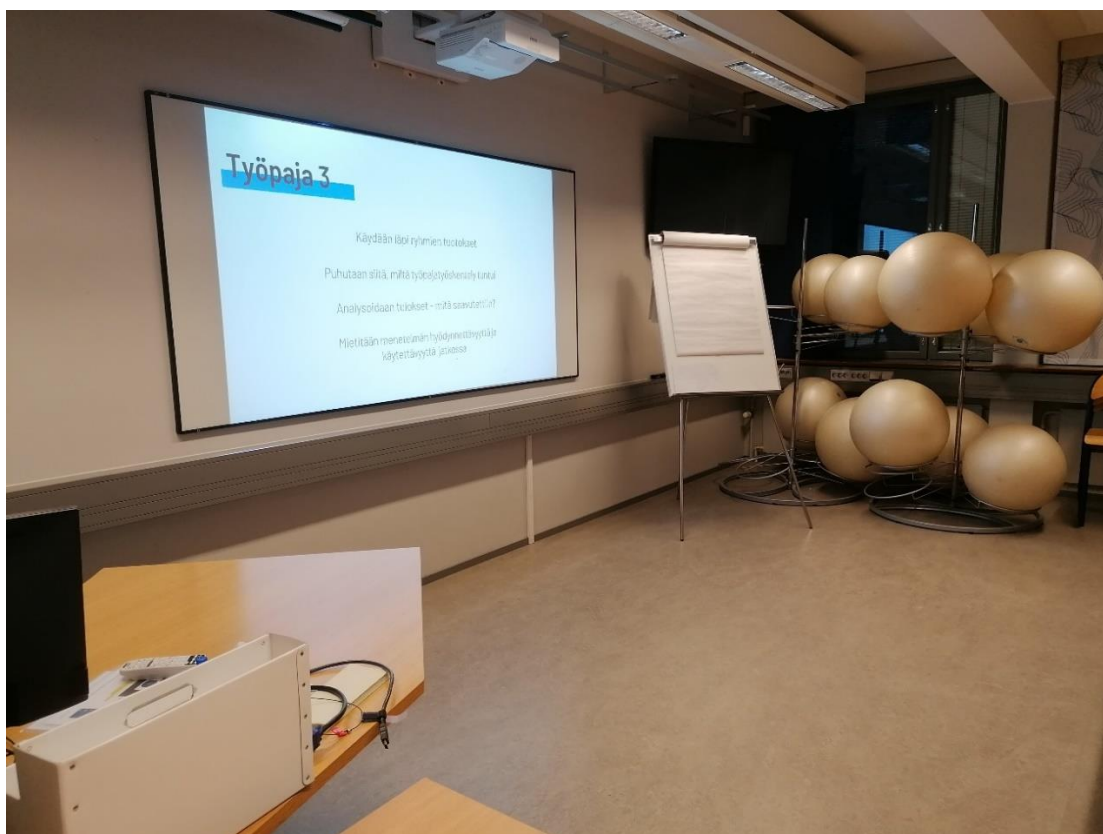
Kuva 2. Toisen työpajan työskentelyä.

Ryhmät saivat valita kehittämiseen käytettävän canvaksen ennalta määritetyistä vaihtoehtoista. Hierontapalveluiden kehittämiseen valikoitui Design Criteria Canvas, jonka avulla ryhmä päätyi miettimään, mitä palvelun täytyy, pitäisi tai voisi olla, ja mitä se ei ainakaan ole. Toisessa ryhmässä lähdettiin kehittämään PT-palvelua Business Model Canvaksella, jossa mietitään keskeisiä asioita palvelun arvo- tai palvelulupauksen kannalta.

### 7.4.3 Työpaja 3

Kolmanteen ja viimeiseen työpajaan osallistui seitsemän henkilöä (kuva 3). Työpaja järjestettiin 11.11.2021 ISLO:n luokkatilassa. Työpajan alussa käytiin läpi toisessa työpajassa tehdyt ryhmien tuotokset ja koko työpajaprosessin lopputulokset. Osallistujista viisi kuului fyysikaalisen hoitolaitoksen henkilöstöön, yksi opetuspuolen henkilöstöön ja yksi hallinto- ja tukihenkilöstöön. Työpajatyöskentelylle oli varattu aikaa kaksi tuntia.

Kolmannessa työpajassa tarkasteltiin ryhmien tekemiä uusia palvelumuotoiluprosessin avulla saatuja hieronta- ja personal training- palveluiden kehitystyön palveluiden määrittämiä. Tulosten läpikäynnin lisäksi keskusteltiin työpajatyöskentelyyn liittyvästä osallistujan kokemuksesta ja siitä miltä työpajatyöskentely tuntui.



Kuva 3. Kolmannen työpajan työskentelyä.

Työpajassa keskityttiin myös saavutettujen tulosten analysointiin, sekä mietittiin ryhmien tuotosten käytettävyyttä. Työpajassa keskusteltiin palvelumuotoilun,

sekä työpajatyöskentelyn hyödynnettävyyttä organisaation toiminnassa myös jatkossa. Kaikki työpajaan osallistuneet pääsivät keskustelemaan, kommentoimaan työskentelyä ja kertomaan työpaja-kokemuksestaan.

## **8 Tulokset**

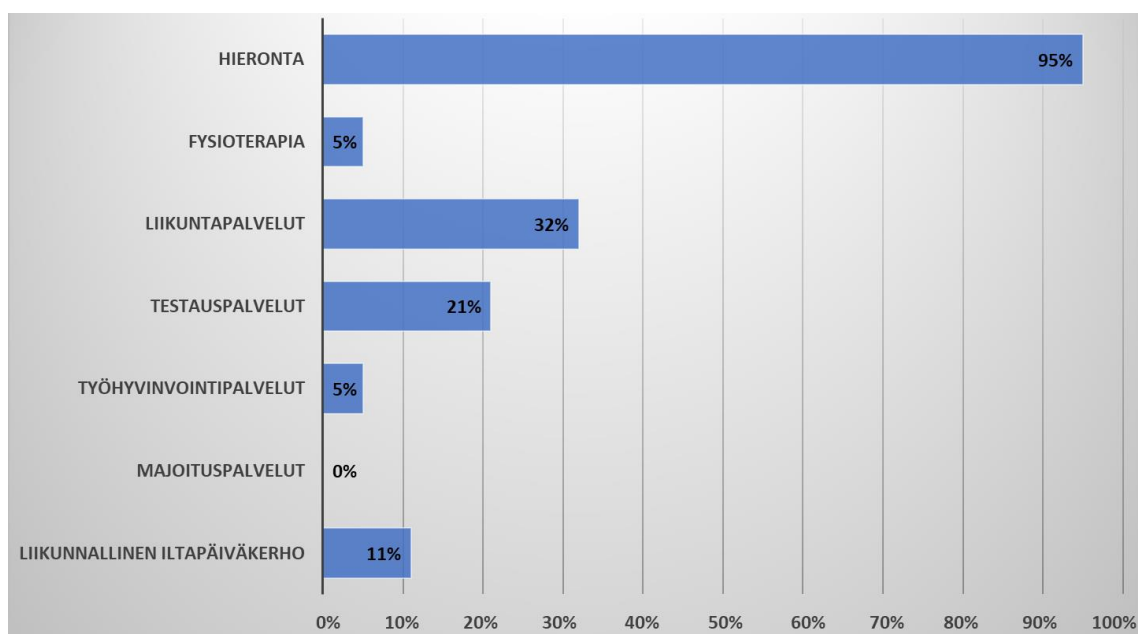
### **8.1 Kyselyiden tulokset**

Kyselytutkimus oli jaettu kolmeen osioon, joista saadut tulokset voidaan jakaa neljän teeman alle. Näitä olivat palveluiden käyttö, laatutekijät, näkyvyys, tunnettavuus ja imago, sekä kehittäminen ja ideointi. Tulokset antoivat tärkeää tietoa ISLON palveluista asiakkaan näkökulmasta. Tilojen viihtyvyys sekä näkyvyys ja tunnettavuus nousivat selkeänä kehittämiskohteena kyselyssä esiin, kun taas henkilökunnan ammattitaito ja asiakaspalvelun taso koettiin korkeaksi.

#### **8.1.1 Palveluiden käyttö**

Kaikki ISLON palveluita käyttäneet vastaajat olivat käyttäneet joitakin ISLON Fysikaalisen hoitolaitoksen palveluita. Yleisin käytetyistä palveluista oli hieronta-palvelut. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin ISLON kaikkia palveluita. Näihin kuuluvat fysikaalisen hoitolaitoksen palveluiden lisäksi myös liikuntapalvelut, testauspalvelut, työhyvinvointipalvelut, majoituspalvelut sekä liikunnallinen iltapäiväkerho.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien aiempaa palveluiden käyttöä. Vastanneista 19 eli 83 prosenttia oli aiemmin käyttänyt ISLON palveluita. Vastanneista 4 eli 17 prosenttia ei ollut koskaan käyttänyt ISLON palveluita. Palveluiden käytön jakautumista kyselyyn vastanneiden kesken on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Palveluiden käyttö prosentteina

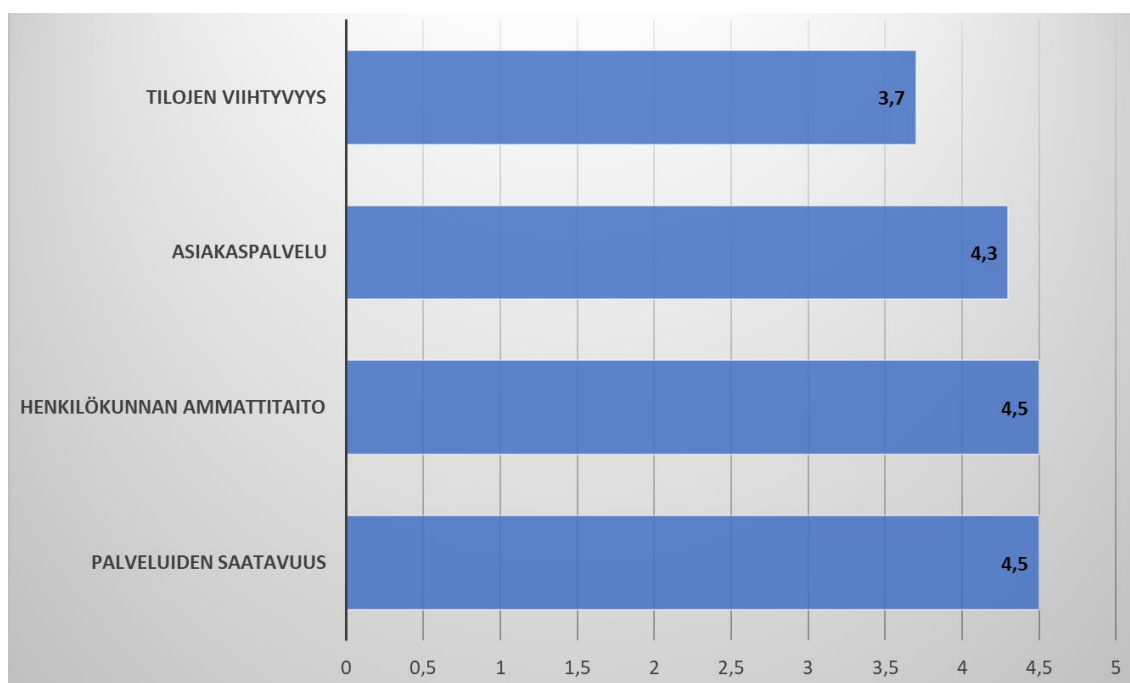
Palveluita käyttäneistä valtaosa eli 95 prosenttia oli käyttänyt ISLON hieronta-palveluita. Fysioterapiapalveluita oli käyttänyt 5 prosenttia vastanneista. Liikuntapalveluita (esim. Personal training – yksilövalmennus tai ryhmäliikunta) oli käyttänyt 32 prosenttia palveluita käyttäneistä vastaajista. Testauspalveluita (esim. hapenottokykytesti, kehonkoostumusmittaus ja Firstbeat) oli käyttänyt 21 prosenttia palveluita käyttäneistä vastaajista. ISLON työhyvinvointipalveluita oli käyttänyt 5 prosenttia ja lapsille suunnatun liikunnallisen iltapäiväkerhon palveluita 11 prosenttia palveluita käyttäneistä vastaajista. Kukaan vastanneista ei ollut käyttänyt ISLON majoituspalveluita.

Monet kyselyyn vastanneet olivat käyttäneet useampaa kuin yhtä ISLON tarjoamaa palvelua. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että sidosryhmien palveluiden käyttö ei rajoitu pelkästään yhteen palveluun, vaan samat asiakkaat käyttävät ISLON palveluita myös muilta yrityksen toiminnan sektoreilta. Palveluita käyttäneistä vastaajista 79 prosenttia oli maksanut palvelun kustannukset itse, ja 21 prosenttia palveluita käyttäneille vastaajille työnantaja oli kustantanut palvelun käytön.

### 8.1.2 Laatutekijät

Kyselyssä kysyttiin myös yleistä tyytyväisyyttä niiden ISLOn palveluiden laatuun, joita asiakkaat olivat käyttäneet. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan myös yksittäisiä palvelun käyttöön vaikuttavia laatutekijöitä. Arvioitaviksi laatutekijöiksi valikoituivat tilojen viihtyvyys, asiakaspalvelu, henkilökunnan ammattitaito ja palveluiden saatavuus (esim. sijainti ja ajanvaraus). Arvoja on kuvattu keskiarvoina sekä keskihajontana, joka kuvaa lukujen poikkeamaa keskiarvosta. (Tietoarkisto 2021.)

Asteikolla 0-10, päästiin tyytyväisyydessä palveluiden laatuun keskiarvoon 9,2 ( $\pm 0,80$ ), jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Yksittäisiä laatutekijöitä arvioitaessa arvosteluasteikon ollessa 0-5 saavutettiin keskiarvo 4,3 ( $\pm 0,66$ ). Kuviossa 3 on esitelty kyselyyn vastanneiden tekemää yksittäisten laatutekijöiden arviointia.



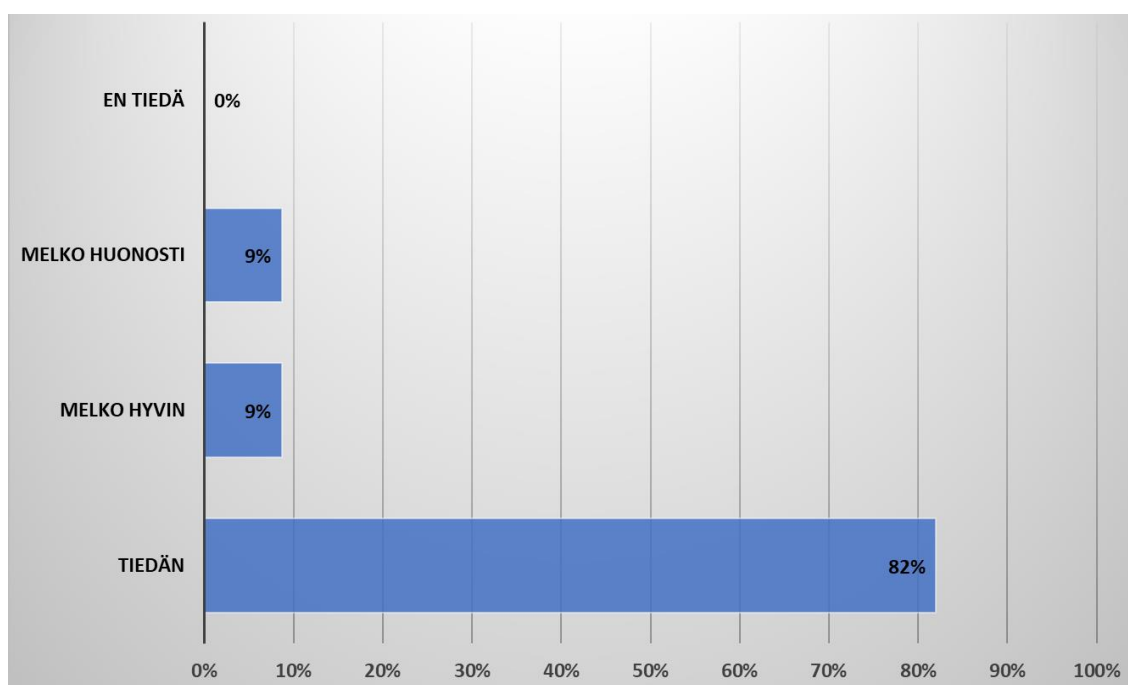
Kuvio 3. Palveluiden laatutekijät.

Yleisesti voidaan nähdä, että ISLOn palveluihin liittyvät laatutekijät arvioidaan suhteellisen korkealle. Henkilökunnan ammattitaito saavutti keskiarvon 4,5 ( $\pm 0,68$ ). Myös palveluiden saatavuus arvioitiin hyväksi keskiarvolla 4,5 ( $\pm 0,60$ ). Asiakaspalvelu saavutti keskiarvon 4,3 ( $\pm 0,73$ ). Selkeästi heikoimmaksi osa-

alueeksi vastaajat arvioivat ISLOn tilojen viihtyvyyden, joka saavutti keskiarvon 3,7 ( $\pm 0,73$ ).

### 8.1.3 Näkyvyys, tunnettavuus ja imago

Kyselyssä toisessa osiossa selvitettiin ISLOn brändiin liittyviä seikkoja. Yrityksen yleistä näkyvyyttä ja tunnettavuutta kysyttäessä asteikolla 0-10, keskiarvo oli 7,2 ( $\pm 2,20$ ). Kun kysyttiin, että missä ISLO sijaitsee Joensuun Tiedepuistolla, niin vastaajista 82 prosenttia tiesi missä ISLO sijaitsee. Vastaajista 9 prosenttia vastasi tietävänsä melko hyvin ja 9 prosenttia melko huonosti, missä ISLO sijaitsee. Kaikki vastaajat tiesivät siis ainakin jollakin tasolla, missä ISLO sijaitsee. Kuviossa 4 on esitetty ISLOn sijaintiin liittyviä vastausprosentteja.



Kuvio 4. ISLOn sijainnin tietämys.

Mielikuvia ISLOsta selvitettiin kysymällä, kuinka vastaaja kuvailisi ISLOa yhdellä tai kahdella lauseella. Taulukossa 3 esitetään, millaisia mielikuvia vastaajilla oli ja kuinka he kuvailivat ISLOa.

Taulukko 3. Mielikuvat ISLOsta.

Helposti lähestyttävä, rento
Hyvä palvelu
Ammattitaitoinen henkilökunta ja tietysti opiskelijat.
Nuorekas, sporttinen.
Ammattitaitoinen ja aurinkoinen henkilökunta ja monipuoliset, laadukkaat palvelut!
Helposti saavutettavissa niin autoilevalle kuin jalankulkijallekin
Tasokas palvelu saa käymään uudelleen.
Nuorekas, freesi

Eryteisesti kyselytutkimuksen osiossa mielikuvia ISLOsta-osiossa korostuivat asiakaspalveluun ja ammattitaitoon liittyvät tekijät. ISLOa kuvailtiin ammattitaitoiseksi ja nuorekkaaksi. Palveluiden tuottamista, ammatillista osaamista ja yrityksen asiakaspalvelua pidettiin yleisesti laadukkaana ja tasokkaana.

#### 8.1.4 Kehittäminen ja ideointi

Kyselyn viimeisessä osiossa työntekijä-vastaajat pääsivät kertomaan, millaisista liikunnan ja jaksamisen palveluista he itse olisivat kiinnostuneita. Heiltä kysyttiin myös, millaisiin liikunnan ja hyvinvoinnin palveluihin he uskoisivat työyhteisöillään olevan kiinnostusta. Esihenkilöiltä kysyttiin, millaisiin hyvinvoinnin ja jaksamisen palveluihin heillä itsellään olisi kiinnostusta, sekä millaisiin liikunnan ja hyvinvoinnin palveluihin he uskoisivat työntekijöillään olevan kiinnostusta.

Kyselyssä kysyttiin esimerkiksi ”Millaisia sinun hyvinvointiasi ja jaksamistasi tukevista palveluista olisit kiinnostunut?”, sekä ”Millaisiin liikunnan ja hyvinvoinnin palveluihin uskoisit työyhteisölläsi olevan kiinnostusta?”. Taulukossa 4 on esitetty kyselytutkimukseen vastanneiden esimerkkivastauksia näihin kysymyksiin.

Taulukko 4. Kiinnostus ISLOn palveluihin.

Varmasti hieronta kiinnostaa suurta osaa työyhteisöä
Hieronta, taukoliikunta, tyhy-aktiviteetit
Hierontapalvelut ja koin hyödylliseksi myös kehonkoostumusmittauksen
Hieronta ja liikuntapalvelut

Kysymyksissä kiinnostukseen palveluista eniten vastauksissa esille nousivat kiinnostus fysikaalisen hoitolaitoksen palveluihin sekä ISLOn liikunta- ja pt-palveluihin. Vastauksissa on selkeästi havaittavissa kiinnostus erityisesti hierontaa ja liikuntaa kohtaan.

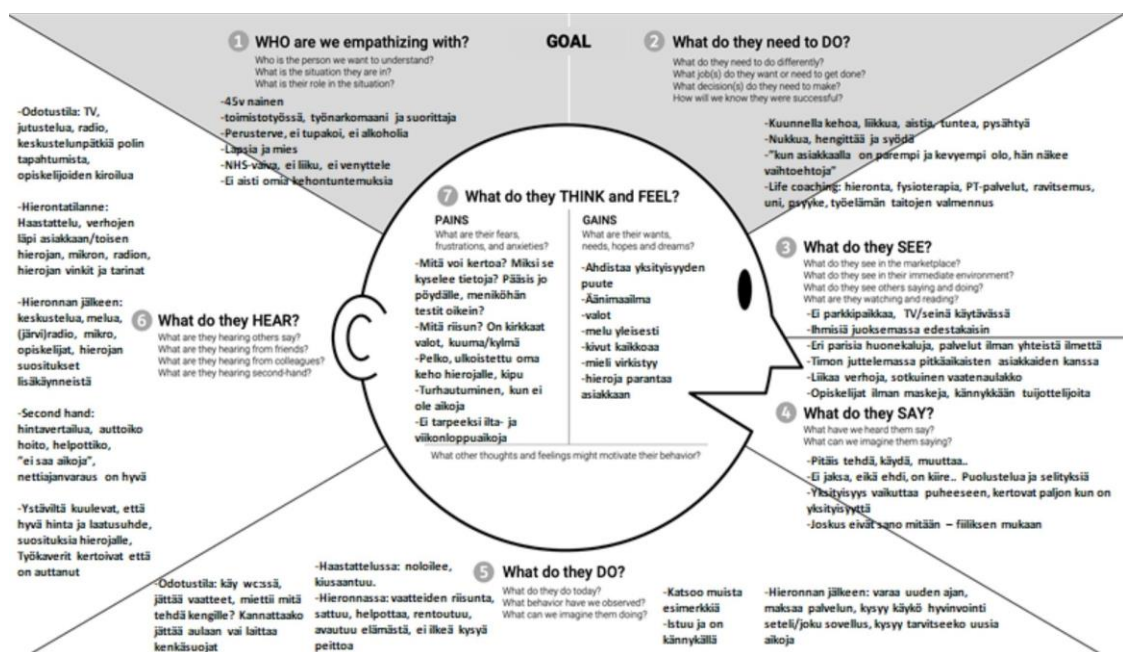
Kyselyiden tulokset vastasivat opinnäytetyön prosessin määrittämisvaiheen tarvetta hyvin. Kyselyn tuloksissa on nähtävissä vastanneiden kiinnostus ISLOn palveluita kohtaan sekä useat ideointi ja kehitysideat. Kyselyssä nousivat esille myös toive työyhteisöille suunnatuista palveluista. Vastauksissa toivottiin suorita kampanjoita Tiedepuistolla työskenteleville, sekä palveluiden räätälöintiä vastaamaan kohderyhmän tarpeita. Vastauksissa esitettiin myös seuraava toive: ”Voisiko olla Tiedepuiston firmoissa pyynnöstä/tilauksesta kiertävä niska- ja har-tiaseudun hierontapalvelu”.

## 8.2 Työpajan 1 tulokset

Ryhmä joka valitsi muotoiltavaksi palveluksi fysikaalisen hoitolaitoksen hierontapalvelun, saavutti Empathy Map Canvasta käyttäen aiempaa paremman käsityksen hierontapalvelun käyttäjäkokemuksesta. Ryhmä päätti Canvaksen

palvelun käyttäjäksi 45-vuotiaan naisen, joka on perheellinen toimistotyötä tekevä perusterve henkilö. Ryhmä perusteli valintaansa sillä, että heidän kokemuksensa mukaan asiakas on yksi yleinen yrityksen hierontapalvelua käyttävä asiakastyppi.

Canvaksen avulla ryhmä mietti mitä henkilö ajattelee, tekee, tuntee, näkee, sanoo ja kuulee palvelua käyttäessään ja sen eri vaiheiden aikana. Kuva 4 Hierontapalvelun aspektit havainnollistaa ryhmän työskentelyn tuloksia.



Kuva 4. Hierontapalvelun aspektit.

Ryhmä havaitsi kyselytutkimuksen kanssa yhdenmukaisia asioita tilojen viihtyvyyteen liittyen. Myös ryhmä oli sitä mieltä, että viihtyvyydessä on parannettavaa. Ryhmä kirjasi asiakkaan näkemiin asioihin esimerkiksi:

Eri parisia huonekaluja, palvelut ilman yhteistä ilmettä. Liikaa verhoja ja sotkuinen vaatenaulakko.

Myös fysikaalisen hoitolaitoksen odotustilan osalta ryhmä näki, että asiakkaat kokevat tilan haastavana. He pohtivat esimerkiksi mihin vaatteet voi jättää ja mitä kengille pitäisi tehdä. Asiakkaan kuulemiin asioihin ryhmä kirjasi hierontatilanteen aikana.

Verhojen läpi asiakkaan/toisen hierojan sekä mikron ja radion. Hieronnan jälkeen melua ja radion, opiskelija ja keskustelunpätkiä polin tapahtumista. Opiskelijoiden kiroilua ja yleistä melua.

Asiakasta haittaavina asioina mainittiin myös esimerkiksi kirkkaat valot, yksityisyyden puute, äänimaailma sekä vapaiden hieronta-aikojen puute iltaisin ja viikonloppuisin.

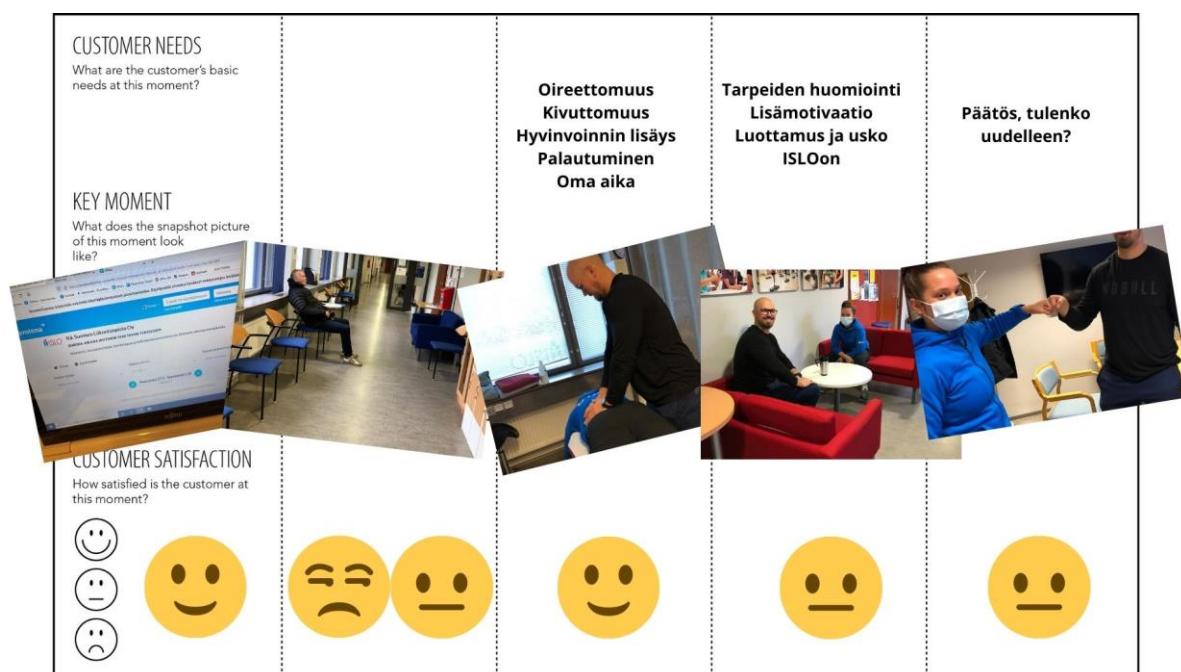
Toinen ryhmä päätyi muotoilemaan PT-palvelua Customer Journey Canvaksen avulla. Suurimpana havaintona ryhmä huomasi asiakkaan palvelupolkua kuvaessaan, että asiakkaan palvelupolku katkeaa PT-palvelua varatessa. ISLO:n verkkosivuilta löytyi kyllä hyvin tietoa yksilöllisen liikunnan palveluista, mutta ostopäätöstä tehdessä palvelun hankkiminen ei ollut asiakkaalle yhtä helppoa, kuin esimerkiksi hierontapalvelun hankkiminen. Palveluketjun katkeamisen takia ryhmä päätyi jakamaan palvelun kuvauksen kahdelle canvakselle. Kuvassa 5 on esitetty PT-palvelun kontaktipisteet ennen katkeamista.



Kuva 5. PT- palvelun kontaktipisteet ennen katkeamista.

Ensimmäisessä vaiheessa palvelupolkua asiakkaan tyytyväisyys nähtiin vielä korkeana ja motivaatio palvelun hankkimiseen oli hyvä. Mahdollisen asiakkaan hankkiessa lisää tietoa palvelusta ja varmuutta sekä vakuuttavuutta ostopäätökseen hänen tyytyväisyytensä palveluun nähtiin laskevan.

Yksilöllistä liikuntapalvelua ostavien asiakkaiden huomattiinkin tulevan PT-palveluiden pariin hierontapalveluiden kautta. Ryhmä havaitsi, että palveluiden heikko näkyvyys voi liittyä myös kyselytutkimuksessa havaittuun ISLO:n yleiseen näkyvyyteen ja tunnettuuteen. Kuvassa 6 on esitetty PT-palvelun kontaktipisteet palvelupolun katkeamisen jälkeen.



Kuva 6. PT- palvelun kontaktipisteet katkeamisen jälkeen

Fysikaalisen hoitolaitoksen odotustilojen ja huonekalujen osalta PT-palvelua muotoillut ryhmä teki samoja havaintoja kuin hierontapalvelua muotoillut ryhmä. Hierontapalvelua pidettiin kuitenkin kokonaisuutena laadukkaana ja huomattiin, että tyytyväisten asiakkaiden jo olemassa olevat asiakkuudet jalostuvatkin hierontapalveluiden käytöstä myös PT-palveluiden sekä ISLO:n muiden palveluiden käytön piiriin. Asiakkaiden tarpeiden huomiointi, lisämotivaation luominen sekä luottamuksen ja uskon luominen ISLOon nähtiin tärkeinä PT-palvelun toteuttamisen kannalta.

### 8.3 Työpajan 2 tulokset

Toisessa työpajassa ryhmät jatkoivat ensimmäisessä työpajassa saavutettuja määritysvaiheen prosesseja palveluiden muotoilun kannalta. Toisen työpajan tavoitteena oli määrittää jo olemassa oleva palvelu uudelleen tai kehittää uusi palvelu. Kuvassa 7 on hierontapalvelua kehittävän ryhmän Design Criteria Canvasella tekemä palvelukriteeristö.

<b>MUST</b> Must-haves and non-negotiables	Laadukas hieronta	Palaute	Teknologia	Ihmishieroja
<b>SHOULD</b> Should-haves and important features	Vaihtoehtoja palvelussa	Selkeä toiminta	Palvelu on luotettavaa	
<b>COULD</b> Could-haves and optional features	Myytävät oheistuotteet	ISLO-aplikaatio		
<b>WON'T</b> Won't have - things that are definitely not on the table. Also non-negotiables.	Ajanvarausvirheet / ei aikoja	Yksityisyydensuojan loukkaaminen		

Kuva 7. Hierontapalvelun määrittäminen.

Hierontapalvelun kriteeristön päättämisen jälkeen ryhmä teki palvelun määrittelyn SMART-menetelmän mukaan kriteeristöä hyödyntäen seuraavasti:

ISLO:n hierontapalvelu on laadultaan tasokasta. Ammattitaitoa pidetään yllä jatkuvalla oppimisella. Toimintaympäristö on toimiva, teknologisesti relevantti ja viihtyisä. Tilojen hygieniasta huolehditaan hyvin, äänimaailma on rauhallinen ja yksityisyys on suojattu. Palvelun laatua mitataan asiakasmäärillä ja digitaalisella palautteella.

Palvelu on helppo varata ja aikoja on hyvin tarjolla. Asiakkaiden hoitosuhteet jatkuvat ja maksutavat ovat nykyaikaisia ja monipuolisia. Asiakkaan kohtaaminen on arvostavaa, kunnioittavaa ja kosketuksen laatu on huikea. Palvelu on luotettavaa. Hyvinvointipalveluissa on valinnanvaraa ja oheispalvelut ovat asiakkaalle merkityksellisiä.

Toinen ryhmistä jatkoi PT-palvelun määrittelyä. Ensimmäisessä työpajassa saavutetun tiedon perusteella lähdettiin kehittämään yksilöllisen liikunnahjauksen PT-palvelua. Ryhmä määritteli Business Model Canvasia käyttäen PT-palvelun tärkeimmiksi asiakassegmenteiksi aktiivikuntoilijat, liikunta- taidoiltaan heikkomat, inaktiiviset, ylipainoiset, 40-50v naiset sekä näyttöpäät- ja toimistotyöläiset. Palvelulle määritettiin kolme arvolupausta: “Yhdessä muutokseen kaikista lähtökohdista” “Ohjaamme oikeille raiteille!” “Laatutakuu: yhteneväinen arvopohja asiantuntijaverkosto mukana”. Kuvassa 8 on ryhmän toisen työpajan tuotos palvelun eri aspektien tarkastelun perusteella.

<b>KEY PARTNERS</b> Who are your key partners?  ISLOn osaajat, hyödynnetään meidän omaa verkostoamme  Mehtimäen alueen tilat	<b>KEY ACTIVITIES</b> What are the activities you perform every day to deliver your value proposition?  Osaamisen kehittäminen Asiakaslähtöisyys Yksilöllisyys Yhteydenpito	<b>VALUE PROPOSITION</b> What is the value you deliver to your customer? What is the customer need that your value proposition addresses?  Yhdessä muutokseen kaikista lähtökohdista  Ohjaamme oikeille raiteille!  Laatutakuu: yhteneväinen arvopohja asiantuntijaverkosto mukana	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?  Uutiskirje kuukausittain Tarjoukset ja edut  Toiveiden mukainen yhteydenpito	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Who are your customers?  Aktiivikuntoilijat  Liikuntataidoiltaan heikkomat  Inaktiiviset  Ylipainoiset  40-50v naiset  Näyttöpäät- ja toimistotyöläiset
<b>COST STRUCTURE</b> What are the important costs you make to deliver the value proposition?  Henkilöstöresurssi  Liikuntatilat & välineet	Viestintäjärjestelmä  Markkinointi  Koulutuskulut	<b>REVENUE STREAMS</b> How do customers reward you for the value you provide to them?  Asiakas tulee uudestaan	Kertoo meistä hyvää muille  Asiakas arvostaa	

Kuva 8. PT-palvelun määrittely.

Palvelulle tunnistettiin se, mistä kassavirrat koostuvat ja mitä on palvelun markkinointi ja sen kannalta tärkeät kanavat. Palvelulle määritettiin myös, että asiakassuhteita ylläpidetään asiakkaiden toivoman tavan lisäksi uutiskirjeillä, tarjouksilla ja eduilla. Tärkeimmäksi tekemiseksi palvelun suhteen nähtiin osaamisen kehittäminen, asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja yhteydenpito. Palvelun tuottamiseen kannalta tärkeiksi resursseiksi kuvattiin luottamuksellinen vuorovaikutus asiakkaaseen, asiantuntijuus, asianmukaiset tilat ja välineet sekä työntekijän hyvät empatiataidot. Tärkeimmät yhteistyökumppanit PT-palveluiden tuottamiseksi ovat ISLOn omat osaajat sekä Mehtimäen alueen tilat. Palvelun

kustannusrakenteen tärkeimpinä osina mainittiin viestintäjärjestelmät, palvelun markkinointi, henkilöstöresurssi sekä liikuntatilat, välineet ja työntekijöiden koulutuskulut.

#### **8.4 Työpajan 3 tulokset**

Palveluiden tarjoamisen kannalta koettiin, että uudet toisessa työpajassa määritetyt palvelut vastasivat hyvin sitä, mitä kyseisten palveluiden tulee sisältää. Määritettyjen palveluiden koettiin olevan valmiina lanseerattaviksi sellaisenaan. Kaikki ryhmätyöhön osallistuneet kokivat, että oma päivittäinen toiminta palvelun tarjoamisen suhteen selkiytyi.

Myös palveluiden tarkka sisältö ja niihin liittyvät asiat selkiytyivät työskentelyprosessin aikana. Palautetta työpajaprosessista kerättiin osallistujilta suullisesti. Osallistajat kertoivat, että vaikka palvelut olivat sinänsä hyvin tuttuja, niin niiden purkaminen osiin canvasten avulla auttoi ymmärtämään palveluun liittyvien palvelupolkujen ja kohtauspisteiden merkityksen palvelun tarjoamisen kannalta. Myös palveluita tarjoavien työntekijöiden asiakasymmärryksen koettiin parantuneen prosessin aikana.

### **9 Pohdinta**

#### **9.1 Tulosten pohdinta**

Kyselytutkimuksen tehtävänä oli selvittää ISLO:n palveluiden käyttöä, palvelun laatutekijöitä, ISLO:n näkyvyyttä, tunnettavuutta ja imagoa sekä sitä, mitä palveluita ISLO voisi asiakkailleen tuottaa. Kyselyllä saavutettuja tuloksia käytettiin myös ISLO:n uuden strategian ja sen painopisteiden määrittämisessä. Myös yrityksen tuloksenteekokyky peilautuu sen tarjoamiin palveluihin ja niiden laatuun. Kyselyn tuloksilla oli merkitystä tulevien hankintojen ja tilojen uudistamisen

tarpeellisuuden arvioinnissa sekä tilojen uudistamisen toteutuksessa. (Watermark Consulting 2021)

Koska vastanneista suurin osa oli maksanut palvelunsa itse ja palveluiden käyttö hajautuu useiden eri palveluiden päällekkäiseen käyttöön, voidaan nähdä, että palveluita käyttäneet ovat olleet tyytyväisiä käyttämiinsä palveluihin ja valmiita maksamaan palveluista. Asiakkaiden tyytyväisyys käyttämiinsä palveluihin johtaa asiakkuuksien jalostumiseen sekä yrityksen muidenkin palveluiden käyttöön. Asiakastyytyväisyys ja yrityksen useiden eri tarjoamien palveluiden käyttö lisää asiakkuuksien lujuttua ja pitkäkestoisuutta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 97.)

Kyselytutkimuksella saavutettiin kattava ja monipuolinen aineisto. Aineiston keräystapa ja itse aineisto vastasi hyvin tutkimusasetelmaa. Tutkimuksen kysymykset olivat aihepiiriin ja kyselyllä saavutettiin palveluiden muotoilun tarpeen ja työpajatyöskentelyn kannalta määritysvaiheeseen riittävä tietämys palveluihin liittyvistä kysymyksistä. Kehittämisprosessin kannalta on tärkeää, että tutkimuksen asetelma ja tutkijan pyrkimys on tuottaa luotettavaa tietoa. Kehittämistoiminta on arvokkaampaa, kun huomiota kiinnitetään aineiston luotettavuuteen ja riippumattomuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 59.)

Kun palveluiden laatu yleisesti koettiin korkeana, niin erityisesti tilojen viihtyvyys ja ISLOn yleinen näkyvyys ja tunnettavuus nousivat kyselytutkimuksessa esille heikkoina muihin palveluun vaikuttaviin tekijöihin nähden. Nämä kyselyssä esiin nousseet muista kyselytutkimuksella selvitetystä asioista poikkeavat löydökset päätettiin hyödyntää fysikaalisen hoitolaitoksen ja ISLOn yleisten tilojen muokkauksessa.

Koska asiakkaat haluavat yksilöllisiä ja kokonaisvaltaisia palveluita, niin tilojen muokkauksen painopistettä mietittäessä vaikutti myös se, millaisista hyvinvoinnin ja jaksamisen palveluista vastaajat olivat itse kiinnostuneet, ja millaisiin palveluihin he uskoisivat työyhteisöillään olevan kiinnostusta. Palveluiden kiinnostuneisuutta tarkastellessa hierontapalvelut, fysioterapiapalvelut, PT-palvelut ja kehonkoostumusmittaus sekä ryhmä- ja taukoliikunta olivat kyselyssä

Tiedepuistolla työtään tekeviä asiakkaita eniten kiinnostaneita palveluita. (Koi-visto ym. 2019, 12–14.)

Työpajatyöskentelyssä keskityttiin ihmis- ja asiakaskeskeiseen työskentelyyn ja palveluun vaikuttavat asiat otettiin huomioon. Havaitut kehityskohteet vastasivat hyvin kyselytutkimuksella saavutettuja tuloksia. Kumpikin työpajaryhmä kertoi kokevansa samat asiat asiakkaiden tarpeita sekä palvelukokonaisuutta heikentävinä tekijöinä fysikaalisen hoitolaitoksen odotustilassa, sen kalusteissa ja yleisessä järjestyksessä. Myös äänekkyyttä ja melua, sekä palvelutaputumaan kuulumattomien ihmisten keskustelua pidettiin häiritsevänä tekijänä asiakkaan palvelukokemuksen kannalta. Työpajatyöskentelyllä saavutettiin muotoilluista palveluista hierontapalvelussa uusi sanallistettu palvelun määrittely, jota jatkossa käytetään organisaatiossa työtä ohjaavana tekijänä sekä henkilökunnan että opiskelijoiden osalta. Myös PT-palvelussa tehtiin havainto palveluketjun katkeamisesta. ISLO on uudistamassa verkkosivujaan ja uusien verkkosivujen suunnittelussa otetaan huomioon PT-palveluiden palveluntarjonnan ja markkinoinnin selkeys. PT-palvelun osalta määritettiin myös palvelun arvolupaukset, jotka vaikuttavat PT-palveluja tarjoavien työntekijöiden työhön. (Stickdorn ym. 2017, 28.)

Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen tulokset ja työpajatyöskentelyssä saavutetut tulokset tukivat hyvin sitä muutosprosessia, jota ISLOlla oli jo harkittu. Palveluiden muotoilun keskiössä tulee olla asiakas ja vuorovaikutteisuus. Työpajatyöskentelyssä kriittisesti arvioitu asiakkaan palvelupolku, ja sen kohtaamis-pisteet havainnollistivat palvelun rakennetta. Palvelun kannalta keskeistä on palvelusta asiakkaalle näkyvä osa. Nähtiinkin tärkeänä, että tilojen muokkaus kohdistetaan fysikaalisen hoitolaitoksen koulutettujen hierojien ja fysioterapeuttien tiloihin. Fysikaalisen hoitolaitoksen tilojen muokkauksessa päädyttiin remontoimaan kaikille koulutetuille hierojille aiempien verhoahuoneiden sijasta rauhalliset työhuoneet. Myös asiakkaiden odotustilaa ja palvelutiskiä muokattiin vastaamaan paremmin fysikaalisen hoitolaitoksen ja sen asiakkaiden tarpeita. Yksilöllisen liikunnanohjauksen PT-palveluiden sekä fysioterapiapalveluiden käyttöön päätettiin tehdä myös uusi liikunta- ja harjoittelutila. (Miettinen 2011, 49–50.)

Prosessin aikana saatua tietoa voitaisiin hyödyntää myös viestinnässä organisaation sisällä henkilökunnalle, opiskelijoille sekä organisaation ulkopuolelle erisidosryhmille. Työskennellyt tiimi voi olla itse hyvin perillä visionsa toteuttamisesta. Samalla oletetaan, että muu organisaatio sisäistää saman asian nopeasti. Sisäisen viestinnän näkökulmasta ehdotettiin, että uusi määritelmä palvelusta olisi hyvä käydä läpi koko henkilökunnalle esimerkiksi henkilökunnan kuukausipalaverissa. Tieto muutoksesta tulee viestiä hallitusti, tai muutos ja sen viestintä voi epäonnistua. (Kotter 2012, 88–90.)

Palveluiden tarjoamiseen liittyvät organisaatiossa myös muut kuin niiden tarjoajat. Hyvä tiedonvälitys korostuu eri toiminta-alueiden, eli palvelun tarjoajien ja organisaation muun henkilöstön välillä. Esimerkiksi työhyvinvointipalveluiden tarjoamista helpottaisi, jos kaikilla niihin liittyvillä työntekijöillä olisi sama ymmärrys tarjottavista palveluista. Palveluiden määrittäminen nähtiin hyödyllisenä myös uuden työntekijän ja uusien opiskelijoiden tullessa organisaatioon. Heidän työhönsä ja opintoihinsa liittyvien palveluiden määrittelyt voitaisiin liittää uuden henkilön perehdytyksen prosessiin. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012)

## 9.2 Prosessin pohdinta

Muutosprosessi saadaan tuntumaan tärkeältä, kun henkilöstölle luodaan välttämömyyden tunne muutokselle. Kyselytutkimuksessa esiin nousseet asiat ohjasivat työpajatyöskentelyä aktiiviseksi ja dynaamiseksi toiminnaksi. Kun henkilöstö pääsee itse kehittämään muuttuvaa toimintaympäristöä, he sitoutuvat muutokseen paremmin ja tuntevat saavuttaneensa prosessin aikaisia onnistumisia. Työpajoissa työskennellyt henkilöstö oli kyselytutkimuksen tulosten perusteella sitä mieltä, että muutoksille on tarve. Yhtenä edellytyksenä muutoksille on henkilöstön sitoutuminen parantamaan palveluita yhdessä. Työskentelyn mukaan pääseminen auttaa ymmärtämään muutosprosessia ja edesauttaa uusien muutoksien hyväksymistä ja organisaation toimintakulttuurin muutosta. (Kotter 2012, 23.)

Organisaation rakennetta tai toimintaa muuttaamaan lähdeittäessä tulee muutoksen johtajalla olla selvillä nykyisen toiminnan suunnitelma, sekä toiminnan toteuttamisen suunnitelma. Näistä suunnitelmista voidaan käyttää useita nimityksiä, kuten taktinen suunnitelma tai liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön kannalta tärkeää oli ymmärtää ISLO:n strategiset painopisteet ja yrityksen toimintasuunnitelma. Opinnäytetyön prosessin ajoitus oli osuva, koska organisaatiossa oltiin valmistelemassa uutta strategiaa. Kyselytutkimuksella ja työpajatyöskentelyllä päästiin siis vaikuttamaan myös organisatorisiin strategisiin painopisteisiin. (Ginter, Duncan & Swayne 2013, 386.)

Itä-Suomen Liikuntaopiston ja sen fysikaalisen hoitolaitoksen palveluliiketoiminnassa nähtiin paljon kehitettäviä kohteita ja toimeksianto opinnäytetyölle koettiin aiheellisena. Prosessin laajuutta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon, koskeeko muutos vain pientä ryhmää tai yhtä asiaa vai kohdistuuko muutos suuremaan asiakokonaisuuteen sekä laajaan määrään organisaation henkilöstöä. Työskentelyyn haluttiin osallistaa ISLO:n henkilöstöä mahdollisimman laaja-alaisesti ja samalla rajata muotoiltava palvelu tarkasti. (Viitala 2014, 257.)

Prosessin työpajavaiheessa nykyinen palvelutoiminta nähtiin ainakin osittain toimivaksi, joten katsottiin, että jo olemassa olevia palveluita halutaan säilyttää uuden palvelutarjonnan kehittämisen ohessa. Työpajatyöskentelyssä päädyttiinkin kummankin ryhmän osalta kehittämään jo olemassa olevia hieronta- ja PT-palveluita ja tekemään kumpaankin valittuun palveluun uusi palvelun määritelmä. Kehitysprosessista olisi tullut erilainen, jos toinen tai kumpikin ryhmistä olisi päättänyt valita täysin uuden palvelun kehittämisen jo olemassa olevan palvelun sijaan. Koska palvelun eri osioiden muotoiluun käytetään vaiheesta riippuen erilaisia työkaluja, niin muotoiluprosessissa konseptoinnille ja uuden palvelun toiminnan arvioinnille olisi silloin tullut työssä huomattavasti suurempi painoarvo. (Koivisto ym. 2019, 26–27; Miettinen 2011, 32–38.)

Työpajatyöskentely on johdettua toimintaa, jossa tarvitaan valmennuksellista otetta. Työskentelyn täytyy olla tehokasta ja tavoitteellista. Kun prosesseja ja toimintaa kehitetään, niin toiminnan muutos on usein keskiössä. Kyselytutkimuksella ja teemoittelulla saavutetun nykytilan ymmärryksen jälkeen henkilöstö

pääsi johdetusti miettimään kehityksellisiä toimenpiteitä. Työpajan tavoitteet ja prosessin kulku oli harkittu etukäteen, ja toiminta oli hyvin ohjattua. (Viitala 2014, 257.)

Prosessin suunniteltu aikataulu pysyi alkuperäisen opinnäytetyösuunnitelman mukaisena, ja työ eteni toimeksiannosta tulosten julkaisuun suunnitellulla tavalla. Aikataulutuksessa on tärkeää, että työskentelyllä jää riittävästi aikaa. Opinnäytetyön suunnitelmassa työpajatyöskentelyyn oli alun perin suunniteltu osallistuvaksi 10-15 henkilöä, kun työskentelyyn osallistui lopulta työpajasta riippuen 7-9 henkilöä. Ryhmiin saatiin osallistumaan työpajoissa työskentelyn tarkoitukseen sopien kuitenkin riittävästi henkilöstöä. Päivämäärät työpajojen toteutukseen tarkentuivat, kun kyselytutkimuksen tulokset oli kerätty ja analysoitu. Analysoinnin jälkeen päätetyt kolmen eri työpajan työskentelypäivämäärät (30.9.2021, 14.10.2021 ja 11.11.2021) säilyivät suunnitelman mukaisena, eikä niitä tarvinnut muuttaa prosessin aikana. Kahden ensimmäisen työpajan väliin jätettiin kaksi viikkoa, että ajatusten jalostumiseen jää työpajojen välillä aikaa. Työpajat haluttiin pitää kuitenkin suhteellisen lyhyellä aikajänteellä, ettei prosessi unohdu työpajojen välillä. (Vilka 2021, 185.)

Suunnitelman mukaisesti työpajoihin osallistui useita fyysikaalisen hoitolaitoksen henkilökunnan jäseniä, opettajia sekä organisaation hallintohenkilöstöä. Prosessissa saavutettiin siis tavoitteen mukainen monialainen ja moniammatillinen ryhmätyöskentely. Työpajatyöskentelyyn osallistuneet olivat hyvin sitoutuneita työskentelyyn ja he osallistuivat työpajoihin sovitulla tavalla. Opinnäytetyön suunnitelmassa mainitut Jana-menetelmä, 8x8-menetelmä, sekä desktop walkthrough-menetelmä vaihtuivat toteutusvaiheessa neljän canvaksen käyttöön. Valitut canvakset Empathy Map Canvas, Customer Journey Canvas, Design Criteria Canvas sekä Business Model Canvas ovat palvelumuotoilun kannalta relevantimpia ja sopivat opinnäytetyön prosessiin paremmin. (Design a better business 2019; Gray 2009.)

### 9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointi osana prosessin onnistumista voidaan jakaa eri osiin. Työn arvioinnin osalta keskitytään työn kokonaisluotettavuuden, yleistettävyyden, pätevyyden ja eettisyyden arviointiin. Luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan sitä, päästiinkö tavoitteisiin, olivatko valitut menetelmät soveltuvia asetettujen tavoitteiden kannalta, sekä psykologisen suunnitelman mukainen työlle määritetty aikataulu. Työn aikataulu tulee olla tehty niin, että tutkimuksen tekoon on riittävästi aikaa. Liian tiukka aikataulu voi johtaa huolimattomaan työskentelyyn ja virheellisiin lähdeviittauksiin. Hyvin tehty teoreettinen viitekehys vahvistaa valittujen menetelmien asianmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123; Vilkkä 2021, 185.)

Luotettavuuden arviointi on kokonaisuus, jossa tutkijan pitää arvioida tutkimuksen luotettavuutta kaikkien tutkimukseen liittyvien valintojen osalta. Tähän liittyvät työskentelyn ja raportoinnin johdonmukaisuus, täsmällisyys, tarkkuus ja toiminnan arviointi koko kehitysprosessin aikana. Teoreettinen viitekehys tulee olla muodostettu oleellisista asioista ja siihen merkittävästi liittyvistä tekijöistä. Lähteiden käytön luotettavuudessa korostuu se, millaista aineistoa on valittu ja kuinka laadukasta se on. (Vilkkä 2015, 196; Vilkkä 2021, 185.)

Luotettavuuteen vaikuttaa myös, miten aineisto on kerätty vai onko se ollut valmiina, miten se on analysoitu ja miten tulokset on raportoitu. Tärkeää aineiston keruun ja sen analysoinnin kannalta on myös tutkijan puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Aineistonkeruu Webropol-työkalulla onnistui hyvin. Aineistonkeruun prosessi, aineiston analyysi ja tulokset on raportoitu opinnäytetyön toteutuksessa tarkasti graafeja käyttäen. Kyselyä suunniteltaessa kysely jaettiin osioihin ja kysymykset mietittiin niin, että ne ovat tutkimuksen tarkoituksen suhteen relevantteja.

Webropolilla tehdyn kyselytutkimuksen, sen tulosten analysoinnin ja tulosten raportoinnin lisäksi myös organisaatiossa tehty työpajatyöskentely on kuvattu ja raportoitu tarkasti. Työpajoista on lisätty työhön myös työskentelyä havainnollistavaa kuvamateriaalia. Tarkoituksenmukainen ja tarkasti kuvattu aineisto sekä

sen asianmukainen käsittely lisää työn uskottavuutta ja luotettavuutta. (Vilkkä 2021, 153.)

Aineiston määrään vaikuttavat työn laajuus ja resurssit sekä sille asetetut tehtävä ja tavoitteet. Opinnäytetyölle määritetty aihe oli hyvin rajattu ja palvelumuotoilun kohteeksi päätyneet palvelut tarkentuivat kyselytutkimuksesta saadun tiedon avulla. Kyselytutkimuksesta saatu aineisto oli kooltaan suhteellisen pieni, mutta kun työn aihe on rajattu, aineistoa tarvitaan määrällisesti vähemmän. Kyselyn monet avointen kysymysten vastaukset antavat viitteitä siitä, että vastaajat ymmärsivät hyvin heiltä kysytyt asiat. Voidaan olettaa, että kyselytutkimuksen kysymysten asettelu on ollut oikeanlainen ja ymmärrettävä. Työpajatyöskentely oli aktiivista ja osallistujat kertoivat positiivista palautetta työskentelystä. Positiivinen palaute ryhmätyöskentelystä viittaa siihen, että käsitteistö on ymmärretty myös työpajatyöskentelyyn osallistuvien kesken. (Vilkkä 2021, 191–192.)

Eettisyyden peruskysymykset ohjaavat ajattelua ja toimintaa eettisesti kestäväan työhön. Haaparanta ja Niiniluoto (2016) määrittävät 5 tieteen etiikan peruskysymystä. Tutkijan täytyy miettiä millaista on hyvä tutkimus, onko tiedonjano hyväksyttävää, kuinka tutkimusaiheita valitaan, minkälaisia tutkimustuloksia tutkija voi tavoitella, ja millaisia tutkimuksellisia keinoja tutkija voi käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Opinnäytetyössä tutkimusta toteutetaan eettisesti kestäväällä tavalla ja hyvän tutkimustavan mukaan. Saatuja tuloksia ei vääristellä ja ne dokumentoidaan huolella. Epärehellistä toimintaa voidaan tutkimusetiikassa jakaa vilppiin ja piittämättömyyteen. Vilpillä tarkoitetaan sitä, että työn tuotoksia vääristellään tai toisen työn osia plagioidaan (Vilkkä 2015, 41.) Tutkimusaihe on valittu niin, ettei se vahingoita toimijoita tai ole yleisesti ottaen haitallinen. Tutkimustuloksissa ei ole valmiita tavoitteita, vaan tietoa tulkitaan, ja sitä käytetään eettisesti kestävästi.

Toisen työn ja julkaisun kunnioittaminen on tärkeä osa eettistä työskentelyä. Muiden työn kunnioitus näkyy opinnäytetyössä opinnäytetyön ohjeen mukaisessa ja hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuvalla tavalla tehtynä tekstissä

viittaamisena. Lähtökohtana hyvälle tieteelliselle käytännölle lähdeviittausten osalta voidaan nähdä, että mitä huolellisempaa viittaaminen on, sitä parempi. Lähdeviittausten virheet ja viittausten uupuminen opinnäytetöissä liittyvät usein tutkijan piittaamattomuuteen ja viitseliäisyyteen. (Vilka 2015, 41–44.)

Tutkimusetiikan näkökulmasta keskeisiä asioita eettisesti työskenneltäessä ovat koko tutkimustyön aikana rehellinen, huolellinen ja tarkka työskentely, avoimuus viestiessä tuloksista ja vastuullisuus tiedonhankinnassa, asianmukainen lähdeviittaaminen ja muiden työn huomioon ottaminen, tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen asianmukainen toteutus, tarvittavien tutkimuslupien hankkiminen, aineiston säilyttäminen ja käyttöoikeuksien sopiminen, sekä mahdollisen rahoituksen raportoiminen julkaistaessa. Eettisessä työskentelyssä korostuu tutkimuksen johdonmukainen hallinta läpi tutkimusmenetelmien valinnan, tiedonhankinnan ja kehittämistyön tulosten analysoinnin ja julkaisun. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Vilka 2015, 41.)

#### **9.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat**

Kehittämistyön prosessin lopputuloksena Itä-Suomen Liikuntaopiston käyttöön saatiin palveluiden määrittämisen lisäksi uusi erilaisten toimintojen kehittämisen ja johtamisen työkalu. Kyselytutkimuksella saavutettiin parempi ymmärrys organisaation asiakkaiden palveluiden käytöstä, sekä uusien palveluiden tarpeesta. Webropol-kyselyllä saatua aineistoa voitaisiin käyttää myös täysin uusien palveluiden kehittämisen ja konseptoinnin perustana.

Jatkoideana nähtiin, että palvelumuotoilun työkaluja voitaisiin käyttää yrityksessä myös muiden toimintojen ja palvelutoiminnan osa-alueiden kehittämiseen sekä täysin uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen ja suunnitteluun. Organisaation palveluliiketoiminta ei rajoitu pelkästään opinnäytetyön prosessissa muotoiltuihin hierontapalveluihin ja yksilöllisen liikunnanohjauksen PT- palveluihin, vaan mahdollisia käyttökohteita nähtiin olevan myös muissa sekä fyysisen hoitolaitoksen, että ISLOn tarjoamissa palveluissa. Yhtenä konkreettisenä kehityskohteena nähtiin ISLOn majoituspalvelut. Erityisesti Hostelini

palvelutoimintaa ja prosesseja voitaisiin miettiä uudelleen ja tarvittaessa päivittää. Myös asiakkaita voitaisiin jatkossa osallistaa työpajaprosessiin pelkän kyselytutkimuksen sijaan.

Moni ryhmätyöhön osallistunut koki, että opinnäytetyössä tuotetut materiaalit ovat monikäyttöisiä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Materiaaleja voitaisiin hyödyntää jatkossa esimerkiksi yhtiön monen eri kanavan markkinoinnissa. Yhtenä asiana nähtiin tuotosten tekstien hyödyntäminen suoraan markkinointimateriaaleihin, sekä määriteltyjen palveluiden asiakasryhmistä saadun tiedon hyödyntäminen markkinoinnin kohdentamisessa oikeille asiakkaille.

Vastaavanlaisessa toimintaympäristössä palvelumuotoilun keinoin tehtävää kehitystyötä on tehty melko vähän, joten työssä voidaan nähdä myös innovatiivisia mahdollisuuksia. Opinnäytetyöstä hyötyvät sekä Itä-Suomen Liikuntaopisto, sen sidosryhmät ja myös muut samankaltaista palveluntarjontaa harjoittavat yritykset. Organisaation kehitysprosessiin valittuja palvelumuotoilun työkaluja ja metodeja voitaisiin hyödyntää myös muissa vastaavanlaista liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä.

Yhtenä jatkokehitysideana voidaan nähdä seurantakysely samalle sidosryhmälle prosessin valmistumisen jälkeen. Saatuja tuloksia voitaisiin verrata aieman kyselyn tuloksiin. Seurantakyselyn avulla saataisiin arvioitua tehtyjen kehityksellisten toimenpiteiden hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta palvelukokemuksen suhteen.

## Lähteet

- Aaltonen, S. 2015. Umpikujasta oivallukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan?. Työpoliittinen Aikakauskirja. 2. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>. 21.10.2021.
- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. & Vyver, B. 2017. Rewriting the rules for the digital age. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>. 21.10.2021.
- Burgert, F., Harlacher, M., Latos, B., Mütze-Niewöhner, S., Nitsch, V. & Przybysz, P. 2018. Complexity Drivers in Digitalized Work Systems: Implications for Cooperative Forms of Work. Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal 3 (5), 171–185. [https://www.astesj.com/publications/ASTESJ\\_030522.pdf](https://www.astesj.com/publications/ASTESJ_030522.pdf). 21.10.2021.
- Carnall, C., Todnem. R. 2014. Managing Change In Organizations. 6th edition. Edinburgh: Pearson
- Design a better business. 2019a. Business Model Canvas. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/business-model-canvas>. 22.10.2021.
- Design a better business. 2019b. Customer Journey Canvas. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/customer-journey-canvas>. 28.7.2021.
- Design a better business. 2019c. Design Criteria Canvas. <https://www.designabetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canvas>. 22.10.2021.
- Ginter, P. M., Duncan, J. W, Swayne, L. E. 2013. Strategic management of health care organizations. E-Book Central. <https://urly.fi/1YLS>. 22.3.2021.
- Gray, D. 2009. Empathy Map. Game Storming. <https://gamestorming.com/empathy-map/>. 28.7.2021.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka., S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus. 4, 252–253.
- Interaction Design Foundation. 2020. Customer Touchpoints - The Point of Interaction Between Brands, Businesses, Products and Customers. <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers>. 29.7.2021.
- Itä-Suomen Liikuntaopisto. 2022a. ISLO. <https://islo.fi/fi/islo/>. 10.2.2022.
- Itä-Suomen Liikuntaopisto. 2022b. Hyvinvointipalvelut. <https://islo.fi/fi/hyvinvointipalvelut/>. 10.2.2021.
- Itä-Suomen Liikuntaopisto. 2022c. Fysioterapia. <https://islo.fi/fi/hyvinvointipalvelut/fysioterapia/>. 10.2.2022
- Itä-Suomen Liikuntaopisto. 2022d. Hieronta. <https://islo.fi/fi/hyvinvointipalvelut/hieronta/>. 10.2.2022
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 26.4.2021.

- Keskinen, T., Lipiäinen J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum
- Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. suom. Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Meroni, A. & Sangiorgi D. 2011. Design for Services. Farnham: Gower.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Savonia-ammattikorkeakoulu: Kuopio.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Prestes Joly, M., Teixeira, J.G., Patrício, L. & Sangiorgi, D. 2019. Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation. Journal of Service Management, 30 (6), 681–715.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2017-0178>. 21.10.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). 1.12.2021.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. 2.12.2021.
- Scott, D. M. 2020. The New Rules of Marketing and PR. 7th Edition. Wiley.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Stickdorn, M. & Schneider J. 2011. This is service design thinking: basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Storbacka, K. & Lehtinen J. R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY
- Suvanto, M. 2014. Uusia malleja työelämän kehittämiseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK-tutkinnossa. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Tietoarkisto. 2021. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Hajontaluvut. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>. 9.2.2022
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino: Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Ellibs. 18.4.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 26.4.2021.

- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: PS-Kustannus.
- Watermark Consulting. 2021. <https://watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2021/10/Watermark-Consulting-2021-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>. 20.10.2021
- Webropol. 2021a. Kysely- ja raportointityökalu. <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/>. 22.12.2021.
- Webropol. 2021b. Automaattinen kyselytutkimusten raportointi. <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/analysoi-ja-visualisoi/>. 22.12.2021.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2012. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm. Second European Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.



## ISLO hyvinvointikumppanina – auta meitä kehittämään ja palvelemaan!

Tervetuloa vastaamaan Itä-Suomen Liikuntaopiston palveluiden kehittämiseen liittyvään kyselyyn. Itä-Suomen Liikuntaopisto (ISLO) on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka toimialaan kuuluvat liikunnan ja hyvinvoinnin palvelut sekä koulutustoiminta. Kehitämme tällä hetkellä palveluitamme ja kutsummekin sinut mukaan kehittämisprosessiin! Vastaaminen ei vie kuin muutaman minuutin ja samalla voit osallistua hierontalahjakortin arvontaan.

### 1. Asemasi edustamassasi työyhteisössä \*

- Esihenkilö
- Työntekijä
- Muu

### 2. Kuinka tuttuja ISLO:n palvelut sinulle ovat?



### 3. Oletko käyttänyt ISLO:n palveluita?

- Kyllä
- Ei

Next

## ISLO hyvinvointikumppanina – auta meitä kehittymään ja palvelemaan!

### 4. Mitä ISLO:n palveluita olet käyttänyt?

- Hieronta
- Fysioterapia
- Liikuntapalvelut (esim. Personal training – yksilövalmennus, ryhmäliikunta)
- Testauspalvelut (esim. hapenottokykytesti, kehonkoostumusmittaus ja Firstbeat)
- Työhyvinvointipalvelut
- Majoituspalvelut (ISLO:n Hostel)
- Liikunnallinen iltapäiväkerho

### 5. Oletko maksanut palvelun itse vai onko se ollut työnantajan järjestämä?

- Olen maksanut palvelun itse
- Työnantajani on kustantanut palvelun

### 6. Oletko ollut tyytyväinen ISLO:n palveluiden laatuun?



### 7. Arvioi ISLO:n laatutekijöitä seuraavan asteikon mukaan

	1 ⓘ	2 ⓘ	3 ⓘ	4 ⓘ	5 ⓘ
Tilojen viihtyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden saatavuus (esim. sijainti ja ajanvaraus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Previous

Next

## ISLO hyvinvointikumppanina – auta meitä kehittymään ja palvelemaan!

8. Tiedätkö missä ISLO sijaitsee Joensuun Tiedepuistolla (Business Joensuu)?

- En tiedä
- Melko huonosti
- Melko hyvin
- Tiedän

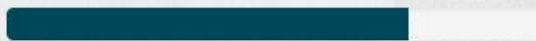
9. Mielikuvasi ISLOsta, miten kuvailisit ISLOa yhdellä tai kahdella lauseella?

10. Kuinka arvioisit ISLO:n yleistä näkyvyyttä ja tunnettavuutta?



Previous

Next



## ISLO hyvinvointikumppanina – auta meitä kehittymään ja palvelemaan!

13. Millaisista sinun hyvinvointiasi ja jaksamistasi tukevista palveluista olisit kiinnostunut?

14. Millaisiin liikunnan ja hyvinvoinnin palveluihin uskoisit työntekijöilläsi olevan kiinnostusta?

15. Ehdota, ideoi, auta – millaisia palveluja ISLOn tulisi tarjota ollakseen kiinnostava hyvinvoinnin kumppani sinulle ja yrityksellesi? (mitä meiltä puuttuu, mihin suuntaan ISLOn palveluja tulisi kehittää)

16. Jättämällä yhteystietosi osallistut hierontalahjakortin arvontaan! Lomakkeen palautus ja kehitysprosessiin osallistuminen ei edellytä yhteystietojen jättämistä.

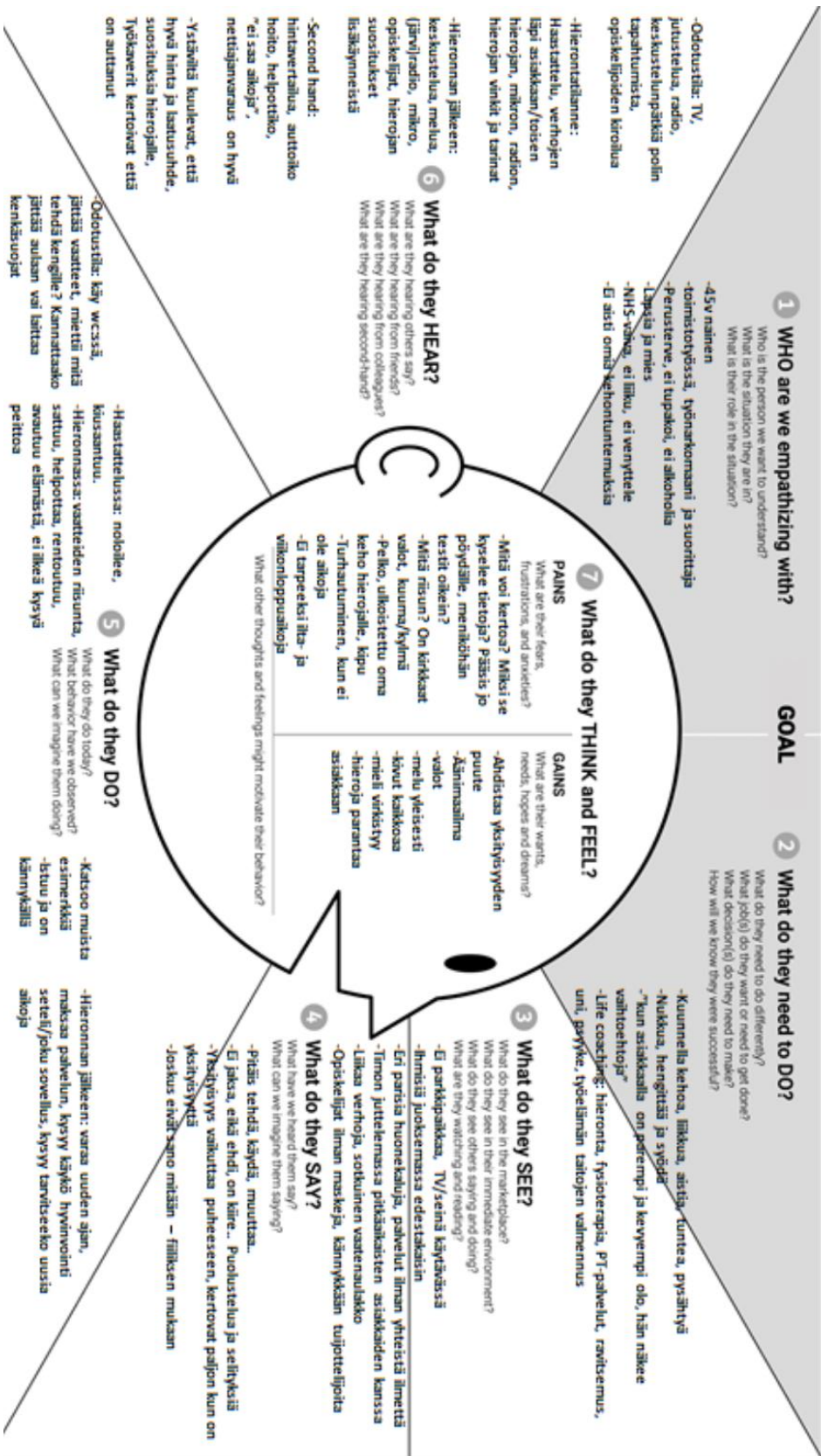
Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Työyhteisö	<input type="text"/>




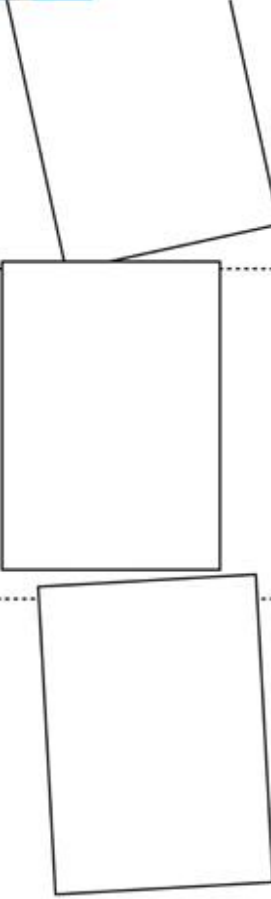
17. Haluatko, että otamme sinuun yhteyttä hyvinvointipalveluihimme liittyen?











- Kyllä  
 Ei

Previous

Submit



<p><b>CUSTOMER NEEDS</b> What are the customer's basic needs at this moment? <b>Elämäntapamuutos ja sen päätös</b> <b>Halu näyttää hyvältä</b> <b>Kunnon kohotus</b> <b>KEY MOMENT</b> What does the snapshot picture of this moment look like?</p> 	<p><b>CUSTOMER SATISFACTION</b> How satisfied is the customer at this moment?</p> 	<p><b>Lisää tietoa</b> <b>Varmuutta</b> <b>Vakuuttavuutta</b> <b>Ostopäätös</b></p> 	<p><b>Tässä kohtaa ketju katkeaa!</b></p> 
---	---	---	---

<p><b>CUSTOMER NEEDS</b> What are the customer's basic needs at this moment?</p> <p><b>KEY MOMENT</b> What does the snapshot picture of this moment look like?</p> 		<p><b>Oireettomuus</b> <b>Kivuttomuus</b> <b>Hyvinvoinnin lisäys</b> <b>Palautuminen</b> <b>Oma aika</b></p>		<p><b>Tarpeiden huomiointi</b> <b>Lisämotivaatio</b> <b>Luottamus ja usko</b> <b>ISLOon</b></p>	<p><b>Päätös, tulenko uudelleen?</b></p> 
<p><b>CUSTOMER SATISFACTION</b> How satisfied is the customer at this moment?</p> 					

<p><b>MUST</b> Must-haves and non-negotiables</p> <p><b>Laadukas</b>      <b>Palaute</b>      <b>Teknologia</b>      <b>Ihmishieroja</b> <b>hieronta</b></p>
<p><b>SHOULD</b> Should-haves and important features</p> <p><b>Vaihtoehtoja</b>      <b>Selkeä</b>      <b>Palvelu on</b> <b>palvelussa</b>      <b>toiminta</b>      <b>luotettavaa</b></p>
<p><b>COULD</b> Could-haves and optional features</p> <p><b>Myytävät</b>      <b>ISLO-</b> <b>ohjeistukset</b>      <b>aplikaatio</b></p>
<p><b>WONT</b> Won't haves - things that are definitely not on the table. Also non-negotiables.</p> <p><b>Ajanvarausvirheet</b>      <b>Yksityisyydensuojan</b> <b>/ ei aikoja</b>      <b>loukkaaminen</b></p>

<b>KEY PARTNERS</b> Who are your key partners?  ISL On osajat, hyödynnetään meidän omaa verkostoamme	<b>KEY ACTIVITIES</b> What are the activities you perform every day to deliver your value proposition?  Osaamisen kehittämisen Asiakaslähtöisyys Yksilöllisyys Yhteydenpito	<b>VALUE PROPOSITION</b> What is the value you deliver to your customer? What is the customer need that your value proposition addresses?  Yhdessä muutokseen kaikista lähtökohdista	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?  Utiskirje kuukausittain Tarjoukset ja edut Toiveiden mukainen yhteydenpito	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Who are your customers?  Aktiivikuntoilijat  Liikuntataidoiltaan heikommat  Inaktiiviset
Mehtimäen alueen tilat	<b>KEY RESOURCES</b> What are the resources you need to deliver your value proposition?  Luottamuksellinen vuorovaikutus Asiantuntijuus Tilat & välineet Empatiataidot	Ohjaamme oikeille raitteille!  Laatatukuu: yhteneväinen arvopohja asiantuntijaverkosto mukana	<b>CHANNELS</b> How do your customer segments want to be reached?  Google adds  Some mainonta/videot Verkkosivut	Näyttöpääte- ja toimistotyöläiset
<b>COST STRUCTURE</b> What are the important costs you make to deliver the value proposition?  Henkilöstöresurssi  Liikuntatilat & välineet	<b>REVENUE STREAMS</b> How do customers reward you for the value you provide to them?  Asiakas tulee uudestaan	<b>Viestintäjärjestelmä</b>  Markkinointi  Koulutuskulut	<b>Kertoo meistä hyvää          muille</b>  Asiakas arvostaa	