

Tomi Juujärvi & Tommi Karsikas

## **Palkkaproessi näkyväksi palvelumuotoilulla**

Palvelukeskukselle malli palvelukokemuksen vahvistamiseen ensimmäisen puolen vuoden aikana

## **Palkkaproessi näkyväksi palvelumuotoilulla**

Palvelukeskukselle malli palvelukokemuksen vahvistamiseen ensimmäisen puolen vuoden aikana

Tomi Juujärvi & Tommi Karsikas  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Palveluliiketoiminnan kehittämisen tut-  
kinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, Liiketalous YAMK

---

Tekijä(t): Tomi Juujärvi & Tommi Karsikas

Opinnäytetyön nimi: Palkkaprosessi näkyväksi palvelumuotoilulla

Palvelukeskukselle malli palvelukokemuksen vahvistamiseen ensimmäisen puolen vuoden aikana

Työn ohjaaja(t): Anna Alapeteri ja Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Toukokuu 2022

Sivumäärä: 40 + 14 liitettä

---

Tarve opinnäytetyölle nousi tulevan asiakkaan ja Monetra Oulu Oy:n kanssa käydyissä keskusteluissa ulkoistusprosessin alkuvaiheessa. Asiakas nosti esiin tarpeen ja huolen siitä, miten he tietävät mitä palkkaprosessissa tapahtuu, kun palvelutuotanto alkaa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa malli, jolla parannettaisiin palkkaproessin näkyvyyttä ulkoistuksen jälkeisessä palvelutuotannon aloituksessa ensimmäisen puolen vuoden aikana. Samalla tutkittiin, millä keinoilla tämä olisi mahdollista toteuttaa. Tarkoituksena oli mallin lisäksi parantaa asiakkaan saamaa palvelukokemusta tietoa lisäämällä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua Tuulanien palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Menetelminä käytettiin kyselyitä, haastatteluita, aivoriitilaisuuksia ja arvomallimenetelmää. Tietoperusta on rakennettu hyödyntämällä alan kirjallisuutta, www-sivuja, artikkeleita, haastatteluita, tutkimuksia ja opinnäytetyön tekijöiden kokemusperäistä tietoa.

Monetra Oulu Oy on osa Monetra-konsernia, joka tuottaa palvelukeskuksena muun muassa henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita omistaja-asiakkailleen, jotka ovat ulkoistaneet osan tai koko prosessin palvelukeskuksen tuotettavaksi.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi arvomalli, jota käytettiin pohjana palvelumallin luomiseen. Palvelumallissa korostuvat säännölliset yhteydet, asiakkaalle järjestettävät kyselytilaisuudet, check-lista, josta asiakas voi käydä katsomassa palkkaproessin tekemiä asioita reaaliaikaisesti, sekä laatupoikkeamien tuominen asiakkaalle näkyville säännöllisemmin asiakaspäällikön toimesta.

Loppukyselyn perusteella palvelumallin tarpeellisuus sekä sen toimivuus nähdään palvelukokemusta parantavana tekijänä. Luotu palvelumalli vahvistaa ja jatkaa toimeksiantajan kehittävää asennetta entistä asiakasystävällisemmäksi organisaatioksi ja parantaa palvelukokemusta. Malli nivoutuu hyvin organisaatiossa tehtävään vastaanottoprojektien kehittämiseen ja on näin merkittävä muutos toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö antaa hyvän pohjan palkkaproessin kehittämiseksi. Palvelumallia tulee kehittää uusien asiakkaiden kanssa ja vahvistaa tiedottamista sekä kaikkien osapuolien sitoutumista palvelumallin hyödyntämiseen.

---

Asiasanat: Palvelukokemus, palkkaprosessi, palvelumuotoilu, palvelukeskus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Service Business Development, Business Administration

---

Author(s): Tomi Juujärvi & Tommi Karsikas

Title of thesis: Making the payroll process visible with service design

A model for the service center to strengthen the service experience during the first half of the year

Supervisor(s): Anna Alapeteri ja Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: May 2022

Number of pages: 40 + 14 appendices

---

The need for this thesis arose in discussions with future customers and Monetra Oulu Oy at the beginning of the outsourcing process. Customers highlighted a concern and a need for a more transparent payroll process when service production begins. The goal of the development task was to produce a model that would improve the visibility of the payroll process in the start of service production after outsourcing during the first half of the year and practical ways/methods of implementation. The end goal of our endeavours is to improve our customer service experience making available additional information to our customers.

This is a qualitative study that utilizes the service design approach by Tuulaniemi service design process. The methods used were questionnaires, interviews, brainstorming sessions, and the value model method. The knowledge base has been built using the literature in the field, web pages, articles, interviews, research, and the experiential knowledge of the authors of the thesis.

Monetra Oulu Oy is part of the Monetra Group, which, as a service center, provides, among other things, human and financial administration services to its owner-customers, who have outsourced part or all the process to the service center.

The result of the development task was a value model that was used as a basis for creating a service model. The service model emphasizes regular contacts, customer interviews, a checklist from which the customer can view the things done in the payroll process in real time, and the quality customer's regularity display by the customer manager.

Based on the final survey, the necessity of the service model and its functionality are seen as a factor in improving the service experience. This service model strengthens the client's interest and continues to develop a positive attitude towards a customer-friendly organization. The model is well linked to the development of reception projects within the organization and is thus a notable change for the client.

The thesis supplies a good basis for developing the payroll process. The service model must be developed with new customers to achieve information stability and to strengthen the commitment of all parties.

---

Keywords: Service experience, Payroll process, Service design, Service center

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Kehittämistyön tausta ja tutkimuskysymys .....	7
1.2	Kehittämistyön aiheen rajaus ja tietoperustan valinta .....	8
1.3	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja hyödyt .....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	MONETRA OULU OY .....	10
2.1	Kohdeorganisaation esittely .....	10
2.2	Opinnäytetyön tekijöiden rooli toimeksiantajalla .....	11
2.3	Palkkaprosessi .....	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TERMIT .....	13
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	13
3.2	Palvelumuotoilu lähestymistapana .....	13
3.3	Aivoriihitilaisuus ideoiden keräämiseen (Brainstorming) .....	15
3.4	Haastattelumenetelmät .....	16
3.5	Kyselyt .....	17
3.6	Palvelukeskus .....	18
3.7	Ulkoistuksen määritelmä .....	18
3.8	Palveluvaihe ulkoistamisen kokonaisuudessa .....	19
4	PALVELUKOKEMUS PALVELUKESKUKSEN KIVIJALKANA .....	21
4.1	Palvelukokemuksen määritelmä .....	21
4.2	Palvelukokemuksen tärkeys .....	22
4.3	Palvelukokemus palvelukeskuksessa .....	22
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUPROSESSIA HYÖDYNTÄEN .....	24
5.1	Määrittelyvaihe .....	25
5.2	Tutkimusvaihe .....	25
5.3	Suunnitteluvaihe .....	28
5.4	Palvelutuotantovaihe .....	32
5.5	Arviointivaihe .....	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	35
6.1	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet .....	35
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	37

6.3	Pohdinta.....	38
LÄHTEET	.....	40
LIITTEET	.....	41

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on palvelukokemuksen ja palkkaproessin näkyvyyden lisäyksen tutkiminen. Sen perusteella on tarkoitus saada parannettua uuden asiakkaan palvelutuotannon aloituksen palvelukokemusta ja prosessin näkyvyyttä sekä mieltä, millaisella mallilla päästäisiin parhaimpaan lopputulokseen. Kehittämistehtävän osalta palkkaproessin läpinäkyvyydessä keskitytään palveluasiantuntijan tuomiseen näkyvämmäksi ja sitä kautta koko palkkaproessin läpinäkyvyyden lisäämiseen.

Ulkoistuksen myötä asiakkaan oma tekeminen on siirtynyt palvelukeskukselle eikä asiakkaalla ole enää samanlaista näkyvyyttä prosessiin. Asiakkaan on tärkeää tietää ulkoistuksen jälkeen, mitä prosessissa tapahtuu. Ulkoistamisprosessi on usein haastava ja pitkä prosessi, jonka aikana luodaan pohjaa tuotannon aloitukselle ja luottamukselle.

Opinnäytetyönä on tarkoitus tuottaa asiakkaalle malli, jolla säännöllisesti voidaan kertoa, miten palkkaproessin määritettyjen tehtävien hoidossa on onnistuttu, sekä näyttää asiakkaalle, mitä prosessissa on tehty. Kehittämistehtävään liittyy vahvasti saada asiakkaalle selkeä kuva, mitä palkkaproessissa tapahtuu, kuka tekee ja mitä tekee. Mallia tuotetaan asiakkaalle ensimmäiset puoli vuotta.

Apuna mallin rakentamisessa ja palvelukokemuksen parantamisessa käytetään laadullisen tutkimusta, palvelumuotoilua ja -menetelmiä, kyselyitä, aivoriihitilaisuuksia ja työpajoja. Palvelumuotoilun osalta hyödynnettiin palvelupolkua, jolla voitiin hyvin kuvantaa olemassa oleva tilanne, suunnitelma ja toteutus. Mallia pilotoitiin yhdellä asiakkaalla, mutta sen kehittäminen ja laajentaminen tulevat jatkumaan tämän opinnäytetyön jälkeen.

## 1.1 Kehittämistyön tausta ja tutkimuskysymys

Kehittämistyön tarve nousi esiin palvelukeskuksen tulevan asiakkaan kanssa käydyn keskustelun kautta. Asiakas nosti esiin tarpeen tietää, mitä ulkoistuksen jälkeen palkkaproessissa tapahtuu. Kehittämistyön taustalla oli myös toisen opinnäytetyön tekijän omat kokemukset palvelutuotannon

aloituksen haasteista ja asiakaskokemuksista. Asiakas on ulkoistanut palkkaprosessin Monetra Oulu Oy:lle, ja tuotantoon lähdön jälkeen asiakkaalla ei ole enää samanlaista näkymää palkkaprosessiin, kuin heillä on ollut aiemmin omassa prosessin tuottamisessa. Ongelmana on ollut, että asiakkaan on vain pitänyt luottaa siihen, että prosessi toimii. Lisäksi ongelmana voidaan nähdä tiedon negatiivisuus, jossa asiakkaalle tuotetaan poikkeamien tiedot laatu järjestelmän avulla, mutta tiedot laatu poikkeamista käydään yhteistyöpalaverissa kaksi kertaa vuodessa. Mahdollisiin poikkeamiin asiakkaan näkökulmasta ei ole välttämättä kiinnitetty tarpeeksi nopeasti huomiota, tai niistä raportoidaan liian harvoin. Kehittämistyö jatkaa ja täydentää toimeksiantajalla parhaillaan meneillään olevaa vastaanotto projektien kehittämistä. Tuotos tulee Monetra Oulu Oy:n käyttöön.

Tutkimuskysymys on: Millä keinoin palkkaprosessin tekeminen saadaan näkyvämmäksi asiakkaalle?

## **1.2 Kehittämistyön aiheen rajaus ja tietoperustan valinta**

Aihe rajattiin koskemaan vain palkkaprosessia toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Lisäksi päätös keskittyä vain yhteen prosessiin syntyi luontevasti, koska toimeksiantajalle palveluita ulkoistanut asiakas ulkoisti vain palkkaprosessin. Rajaus vain yhteen prosessiin on myös mallin pilotoinnin kannalta järkevää.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapana on palvelumuotoilu. Menetelminä käytetään haastatteluita, kyselyitä, aivoriitilaisuuksia ja palvelupolkua. Palvelumuotoilu valikoitui menetelmäksi sen joustavuuden ja asiakaslähtöisen kehittämisen vuoksi.

Palvelumuotoiluprosessista on monta mallia, mutta opinnäytetyössä hyödynnetään Tuulaniemen (2011) käyttämää viiden vaiheen mallia, koska sen avulla saadaan selville asiakkaan piilevät toiveet ja tarpeet sekä ymmärryksen asiakkaan palvelutarpeesta.

### **1.3 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja hyödyt**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja selvittää palkkaproessiin liittyvät tarpeet, tavoitteet ja hyödyt, kuvata kokemuksia palvelusta, suunnitella uusi asiakaslähtöisempi palvelu sekä arvioida kehitetyn palvelun laatua. Tarkoituksena on syventyä palkkaproessin tekemiseen ja tuoda sitä näkyviin uudelle asiakkaalle tavalla, jota aiemmin ei ole tehty. Tavoitteena kehittämistehtävässä on luoda malli tai raportti, jolla voidaan parantaa palkkaproessin tekemisen näkyvyyttä, ja näin parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisätä luottamusta.

Opinnäytetyö tutkii palvelukokemuksen parantamista sekä palkkaproessin näkyvyyden lisäämistä. Kehittämistehtävän tavoitteena on lisätä ymmärrystä, tuottaa tietoa kokemuksista, kehittää palvelun saavutettavuutta, käytettävyyttä ja käyttäjakeskeisyyttä sekä vakioida uusi palvelu. Kehittämistehtävänä on saada asiakkaalle selkeä kuva siitä, mitä palkkaproessissa tapahtuu sekä kuka tekee ja mitä tekee. Kun asiakas ulkoistaa palkkaproessin palvelukeskukselle, tuotantoon lähdön jälkeen heillä ei enää ole samanlaista näkymää palkkaproessiin, kuin aiemmin omassa prosessin tuottamisessa on ollut. Ongelmana on, että asiakkaan oletetaan luottavan siihen, että prosessi toimii. Tämä ei ole aina tuottanut asiakkaille hyvää palvelukokemusta.

### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön luvut yhdestä neljään sisältävät teoriaosuuden. Ensimmäinen luku sisältää johdannon, toinen luku opinnäytetyön taustaa, ja kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja termeistä. Teoriaosuus käsittelee keskeisimmät käsitteet, jotka liittyvät palvelukokemukseen, palkkaproessiin, palvelumuotoiluun sekä palvelukeskukseen. Opinnäytetyön viidennessä luvussa kuvataan tutkimusmetodi ja se, miten kehittämistyö on toteutettu. Luvussa kuusi esitetään johtopäätökset ja pohdinta sekä kerrataan opinnäytetyöntekijöiden osaamisen kehittymistä tutkimus- ja opinnäytetyöprosessin aikana.

## 2 MONETRA OULU OY

Luvussa esitellään Monetra Oulu Oy:n toimintaa, nykyinen palkkaprosessi ja palkkaprosessin tekeminen suhteessa tulevaan malliin.

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Monetra on kuntaomisteinen in-house-konserni, jonka ovat perustaneet Oulun, Tampereen, Kuopion ja Jyväskylän kaupungit sekä neljä sairaanhoitopiiriä. Monetra Oy:n alueyhtiöt tuottavat omistajilleen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, kuten henkilöstö- ja palkkahallinnon palvelut, kirjanpito- ja raportointipalvelut, myyntilaskutus- ja myyntireskontrapalvelut, ostolasku- ja ostoreskontrapalvelut, maksuliikennepalvelut sekä matkustuspalvelut. Monetra tuottaa asiakkailleen myös kattavan valikoiman muita tukipalveluita. Näitä ovat lähipalvelut talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon tarpeisiin, rekrytointipalvelut, hankintapalvelut, painatuspalvelut, asiakirja- ja tietosuojapalvelut, tulkkipalvelut sekä asiakaspalvelupisteiden hoito. (Monetra 2022, viitattu 8.3.2022.)

Monetra Oulu Oy, silloinen Monetra Oy, aloitti toimintansa vuonna 2012, kun Oulun kaupunkiin yhdistyi neljä ympäristökuntaa. Samassa yhteydessä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä päätettiin siirtää palkanlaskenta ja taloushallinto myös Monetralle. Oulun kaupungin palveluksesta siirtyi 80 talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijää ja PPSHP:n palveluksesta noin 20 työntekijää silloisen Monetran palvelukseen. Tällä hetkellä Monetra Oulu Oy:ssä työskentelee jo noin 700 henkilöä. (Monetra 2022, viitattu 8.3.2022.)

Monetran konsernikehitys alkoi vuonna 2018. Tällöin Tampereen kaupunki ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri sekä Jyväskylän kaupunki ja Keski-Suomen sairaanhoitopiiri tekivät kukin päätökset perustaa alueelliset talous- ja henkilöstöhallinnon yhtiö. Näin tekivät myös Oulun kaupunki ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri vuonna 2012. Uudet alueyhtiöt aloittivat virallisesti toimintansa vuonna 2019. Monetra Oy -nimi jäi emoyhtiön käyttöön. Monetra on auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsen sekä Suomalaisen Työn Liiton jäsen. (Monetra 2022, viitattu 8.3.2022.)

## 2.2 Opinnäytetyön tekijöiden rooli toimeksiantajalla

Molemmat opinnäytteen tekijät työskentelevät Monetra Oulu Oy:n palveluksessa. Tomi Juujärvi toimii järjestelmäasiantuntijana sekä asiakaspäällikkönä, ja hänellä on useamman vuoden kokemus uusien asiakkaiden käyttöönottoprojekteista molemmissa rooleissa. Tommi Karsikas puolestaan toimii palkka- ja hr-palveluiden palvelujohtajana, vastaten näin prosessin toimivuudesta kaikille Monetra Oulu Oy:n asiakkaille. Opinnäytetyössä voimme hyödyntää osaamistamme sekä peilata kokemuksiamme kehittäessämme uutta palvelumallia toimeksiantajalle.

## 2.3 Palkkaproessi

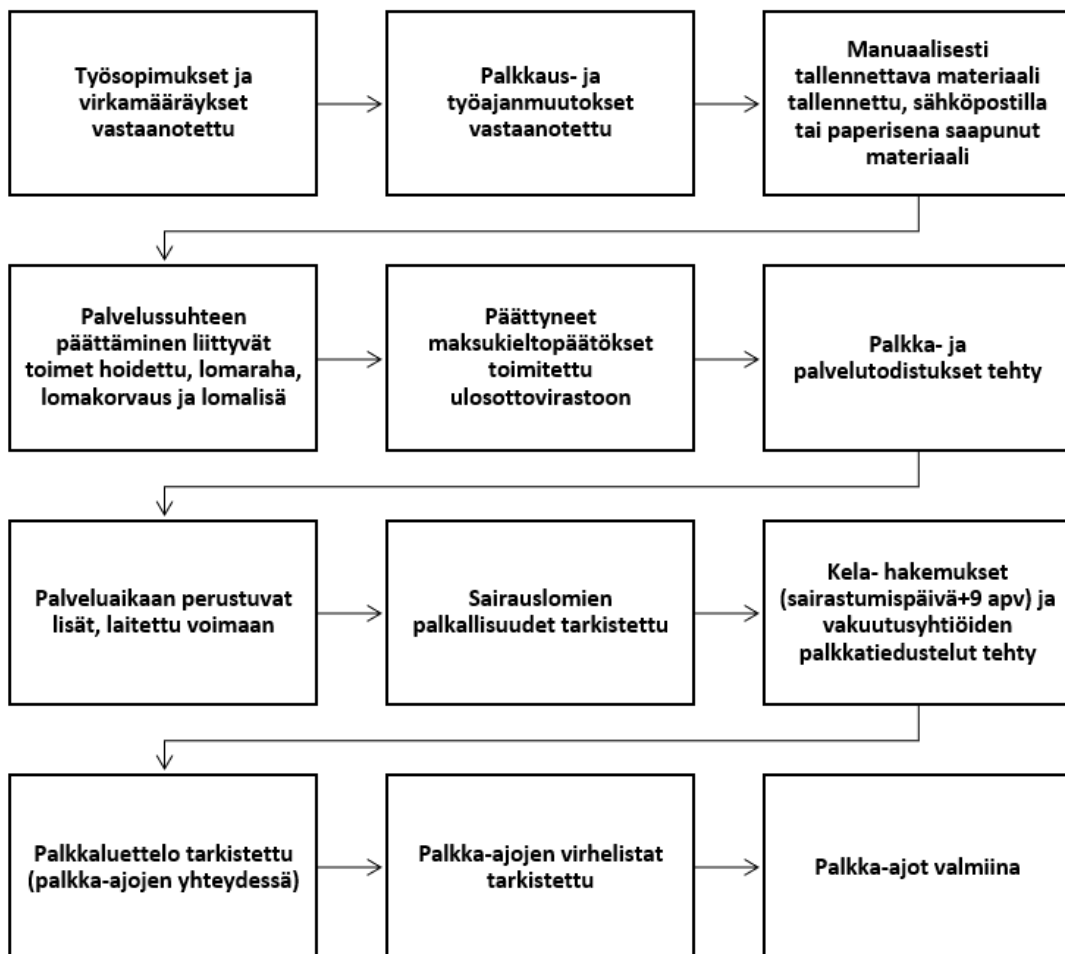
Palkkaproessin läpinäkyvyys on summa, joka koostuu yksittäisen palveluasiantuntijan tekemästä työstä, sen raportoinnista, seurannasta, laatuerokeamien kirjaamista, yhteisistä palavereista ja kehittämisestä. Palkkaproessin näkyvyydellä tarkoitetaan niitä asioita, joista asiakas tietää, mitä prosessissa tapahtuu. Näkyvyys voidaan tulkita kaikkina niinä asioina, joista asiakas saa prosessista tietoonsa, esimerkiksi raportit, luvut ja järjestelmät.

Ennen yhteistyön aloittamista tehdään asiakkaan ja Monetran välisistä velvollisuuksista ja vastuista vastuumatriisi, jonka mukaan palkanmaksuprosessi toteutetaan. Yksi palkanmaksuprosessin tärkeimmistä asioista on palkanmaksuateriaalien toimittaminen palkanlaskennalle ajallaan ja oikeellisesti, jotta palkansaajan palkka saadaan maksettua oikein ja oikeaan aikaan. Palkanmaksuprosessi on palkkakausittain toistuva prosessi. Kuukausipalkkoilla ja tuntipalkkoilla on omat maksuaikataulut, ja tämän vuoksi palkanmaksuprosessi suoritetaan neljä kertaa kuukaudessa. Prosessi saa alkunsa asiakkaan toimittaessa Monetralla maksuun pantavan palkkamateriaalin joko sähköisenä tai paperisena. Monetran palveluasiantuntijat ensin käsittelevät ja sen jälkeen tallentavat manuaalisen palkkamateriaalin palkka-ajoa varten. Palkkajärjestelmään siirtyy tämän aineiston lisäksi kaikki asiakkaalta saatu sähköinen palkanmaksuateriaali.

Palkkamateriaalin käsittelyn jälkeen palkanmaksujärjestelmän pääkäyttäjä ajaa ensimmäisen palkka-ajon laskennan, jossa palkkajärjestelmään siirtyy manuaalisesti tallennetun aineiston lisäksi kaikki asiakkaalta saatu sähköinen palkkamateriaali, joka on palveluasiantuntijoiden käsiteltävissä ja muokattavissa. Palkka-ajosta muodostuvat palkkojen tarkistuslistat, jotka tarkistetaan ja mahdol-

liset virheet korjataan palveluasiantuntijoiden toimesta. Pääkäyttäjät suorittavat tämän jälkeen toisen palkka-ajon korjauslaskennan, josta siirtyy virheiden korjaukset palkka-ajoon. Palveluasiantuntijat suorittavat korjausten jälkeen tarkistuksen sekä tekevät vielä lopuksi tarvittaessa muutokset uuteen palkka-ajoon. (Sisäinen lähde Monetra Oulu Oy)

Alle (Kuvio 1.) on kuvattu palkanlaskenta-aineiston käsittelyn prosessikaavio, jota aiemmin ei ole tehty asiakkaalle näkyväksi.



KUVIO 1. Monetra Oulu Oy:n palkanlaskenta-aineiston käsittelyn prosessikaavio. (Sisäinen lähde Monetra Oulu Oy)

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TERMIT**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössämme käytetyt menetelmät eli aivoriihi, haastattelut ja kyselyt. Näitä menetelmiä avataan tutkimuksellisesta näkökulmasta ja samalla kerrotaan, miten niitä käytetään ja miten tuloksia analysoidaan. Esitellään kvalitatiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu. Lisäksi selitetään termit, kuten palvelukeskus, ulkoistus ja palveluvaihe.

#### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on yksi vanhimmista tutkimusmenetelmistä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ilmiön teemallista laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullinen tutkimus antaa hyvä pohjan erilaisille menetelmille ja sitä voidaankin käyttää myös yhdessä muiden tutkimusmenetelmien kanssa. (Shuttleworth & Wilson 2008.)

Laadullinen tutkimuksen erityispiirre on, että sen tavoitteena ei ole tarkoitus löytää totuutta tutkittavasta asiasta vaan näyttää muodostuneiden tulkintojen kautta esimerkiksi sellaista toimintaa, jota ei heti havaita. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa nousee esiin konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan, miten tutkittava asia liittyy esimerkiksi ammatillisiin yhteyksiin. Intentiossa huomioidaan motiiveja ja tarkoitusperiä, joilla ei lähtökohtaisesti tarkoiteta esimerkiksi, että haastateltava valehtelee. Prosessissa otetaan huomioon aikataulut ja tiedostetaan sen vaikutus siihen, kuinka syvälle tutkija voi aiheeseen mennä. (Vilka 2015, 118–122.)

#### **3.2 Palvelumuotoilu lähestymistapana**

Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämisen lähestymistapa, joka tuo keskiöön käyttäjän näkökulman. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta, ja siinä on tärkeää tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtäminen. Tämän pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. Fokuksena on palvelujen kokonaisvaltainen käyttökokemus ja niiden tutkimus, kehitys ja muotoilu. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia ja olemassa olevien palvelujen kehittämistä muotoilun keinoin keräämällä ja hyödyntämällä käyttäjätietoja, jotka parhaimmillaan tarjoavat yrityksille myös liiketaloudellista hyötyä. (Miettinen, Raulo &

Ruuska 2011, 13–15.) Tarkoituksena luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja ha-  
luttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannat-  
tavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2018, 28.)

Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se on yhteinen kieli osaamisalojen  
yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu on prosessi sekä työkaluvalikoima. Se  
on kehikko, jolla päästään käsiksi palvelujen kehittämiseen ja sillä palvelun kehittäjä voi syventää  
omaa osaamistaan ja rakentaa omaa toimintaympäristöönsä paremmin sopivia työmenetelmiä ja  
-välineitä. Palvelumuotoilun avulla voidaan konkretisoida epämääräistäkin palvelun suunnittelupro-  
sessia, esittää uusia prosesseja ja metodeja palvelun tuottajille sekä suunnitella ja innovoida uusia  
palveluita. (Tuulaniemi 2016, 15, 30.) Palvelumuotoiluprosessi ei ole lineaarinen prosessi, vaikka  
se usein niin kuvataankin. On tärkeää ymmärtää, että prosessin aikana otetaan askeleita sekä  
eteen että taakse ja otetaan opiksi tehdyistä virheistä. (Stickdorn & Schneider 2011, 125-126.)

Palvelumuotoilussa ihminen nähdään keskeiseksi osaksi palvelua. (Tuulaniemi 2016, 15.) Palve-  
lumuotoilussa keskitytään asiakkaan saamaan hyötyyn palvelusta, ja tästä syystä asiakaslähti-  
isyys ja siihen rinnastettava sana asiakaskeskeisyys ovat termejä, joita palvelumuotoilussa paljon  
käytetään. Asiakaslähtöisyys lähtee liikkeelle asiakkaan itsensä määrittelemistä tarpeista. Asiakas  
on oman hyvinvointinsa asiantuntija, mutta myös resurssi, jonka voimavaroja tulee hyödyntää pal-  
veluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Hänen tulee olla palveluprosessissa työntekijän  
kanssa yhdenvertainen toimija ja tasavertainen kumppani, joka osallistuu palvelutoiminnan suun-  
nitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa. (Miettinen & Koivisto 2009, 20; Korhonen 2015, 238.)

Palvelumuotoilussa otetaan huomioon koko palveluntuottamisen ketju. Yksittäinen palvelu on osa  
suurempaa kokonaisuutta, ja sen kehittämisessä on osattava ottaa huomioon kaikki muutokset,  
jotka tapahtuvat koko palvelusuhteen aikana. (Miettinen & Koivisto 2009, 40.) Palvelumuotoilu to-  
teuttaa tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua: suunnitteluhaaste jaetaan osiin, joihin on helpompi  
päästä käsiksi. (Tuulaniemi 2016, 39.) Näihin pilkottuihin haasteisiin voidaan tarttua esimerkiksi  
palvelumuotoilutyöpajojen avulla. Kuure (2020, 6) määrittelee väitöskirjassaan palvelumuotoilutyö-  
pajat tilanteiksi, joissa olemassa olevien ja tulevaisuuden käytäntöjen kehittämistä voidaan tehdä  
yhteistyössä ja yhteisöllisesti.

Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmäksi palvelumuotoilu soveltuu, koska usein palvelumuotoilua käytetään uudenlaisen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai palvelukonseptin luomiseen. Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja asiakkaan prosessin ja palveluympäristön kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 73.)

### 3.3 Aivoriihilaisuus ideoiden keräämiseen (Brainstorming)

Aivoriihi kuuluu yhteisöllisiin ideointimenetelmiin ja sopii tämän vuoksi erinomaisesti käytettäväksi palvelumuotoilussa ja uusien ideoiden tuottamiseen. Aivoriihtä voidaan pitää luovana ongelmaratkaisun välineenä, joten on tärkeää erottaa ideointi ja arviointi toisistaan. Mitään ideaa ei saa arvioida liian aikaisessa vaiheessa, koska se vähentää ideointia ja keskustelua. On tärkeää luoda avoin ja positiivinen tunnelma. (Ojasalo yms. 2018, 158–159.)

Innokylä kuvaa aivoriihilaisuutta työkaluna, jolla kerätään ideoita ongelmaratkaisuun ja sillä saadaan helposti kerättyä paljon erilaisia ideoita ja näkemyksiä. Työkalu voidaan jakaa viiteen osioon, joita on ensinnäkin *menetelmään tutustuminen*, jossa tilaisuuden vetäjä alustaa tilaisuuden ja kertoo aiheen sekä ”säännöt”. Toisessa osiossa *asetetaan ongelma ja rajataan* se pienryhmälle ratkaistavaksi. Kolmannessa osiossa *ideoidaan*. Siinä kaikki ryhmänjäsenet pääsevät ääneen kertomaan omat ideat ja näkemykset. Kaikki kirjataan ylös, koska jokainen vastaus on yhtä arvokas. Vastaukset luokitellaan myöhemmin. Neljännessä *arviointivaiheessa* ryhmän vetäjä kannustaa vielä ideoimaan vapaasti ja etsimään ratkaisua totutuista ratkaisuksista ja ajattelusta. Viimeisessä *valintavaiheessa* ideat on niputettu yhteen ja niistä keskustellaan. Parhaat ideat voidaan esimerkiksi äänestää, minkä jälkeen ne viedään tuotantoon. (Innokylä.)

Aivoriihimenetelmää kutsutaan usein myös ideointityöpajaksi, ja se mukautuukin monipuoliseksi työkaluksi osallistujien määrän, ratkaistavan ongelman ja vetäjän mukaisesti. Näitä mukautettuja aivoriihimenetelmiä ovat esimerkiksi ideakävely, brainwriting ja oppimiskahvila. Tärkeää on löytää tarpeeksi suuri ryhmä, jotta ideoita saadaan mahdollisimman monipuolisesti, kun jokainen voidaan osallistuttaa. Vetäjän tärkeimpänä tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin, tauottaa sekä varmistaa ettei mitään ideaa lähdetä arvottamaan. (Ojasalo yms. 2018, 160–162.)

### 3.4 Haastattelumenetelmät

Haastattelut ovat erittäin tehokas tapa menetelmä tiedonkeruuseen, koska niillä saadaan nopeasti kehittämiseen tietoa, joka on riittävän syvällistä. Haastattelujen rinnalla käytetyt muut menetelmät tukevat yleensä toisiaan, ja haastatteluissa voidaan syventää esimerkiksi kyselyillä saatuja vastauksia. Lisäksi haastattelu sopii hyvin arkaluonteisten ja haastavien aiheiden selvittämiseen. (Ojasalo yms. 2018, 106.)

Kontekstuaaliset haastattelut, joita tehdään organisaation omassa palveluympäristössä, tuottavat yleisesti syvällisempiä vastauksia kuin haastattelut, jotka toteutetaan organisaation ulkopuolella. Tarvittaessa haastattelussa voidaan käyttää erilaisia kuvia, sanoja tai muuta materiaalia nostamaan ideoita tai luomaan oikeanlaista tunnelmaa. Haastatteluun on tehdä hyvissä ajoin selkeä suunnitelma sekä varata riittävästi aikaa, noin tunnista kahteen. (Ojasalo yms. 2018, 106–107.)

Haastattelumenetelmiä on useita, ja onkin hyvä miettiä etukäteen millaista menetelmää käyttää, koska sillä on vaikutusta saatavaan tietoon. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen mietitty ja joustavuutta haastattelutilanteessa ei ole, jolloin ne sopivat hyvin pohjaksi, kun halutaan haastatella useita henkilöitä ja saada faktatietoa. Joustavampia haastattelumenetelmiä ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelumenetelmästä riippumatta on hyvä nauhoittaa haastattelut myöhempää analysointivaihetta varten, mutta on tärkeää muistaa, että tähän tulee saada haastateltavan suostumus. Mikäli nauhoittamiseen on lupa, tapahtuu aineiston purku eli litterointi mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, jotta asiat, tunteet ja muut tekijät ovat hyvässä muistissa. Litterointi tehdään kirjoittamalla haastattelu joko sanasta sanaan tai pääkohdittain, riippuen kehittämistehtävästä. Nauhoittaminen ei kuitenkaan ole pakollista. (Ojasalo yms. 2018, 107.)

Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa, aktiivista, luottamuksellista ja tasavertaista. Avoimen haastattelun hyvä puoli on sen mukautuminen jopa tarvittaessa epämuodolliseksi, mikä voi rentouttaa tilaisuutta ja näin tuoda täysin uutta tietoa, jota ei perinteisellä strukturoidulla haastattelulla saavuteta. Lisäksi avointa haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa haetaan tietoa jonkin ilmiön merkityksestä, kerätään taustatietoa ennen varsinaista tutkimusta, tutkimus on jo tehty ja haetaan apua tulosten tulkintaan, tai haetaan vahvistusta mittareiden pätevyydelle. (Ojasalo yms. 2018, 109.)

### 3.5 Kyselyt

Kyselyt ovat käytetyin menetelmä tietojen keräämiseen niiden helppouden, tehokkuuden ja nopeuden vuoksi. Heikkoutena kyselyissä on niiden arvioimattomuus sekä se, miten vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja ovatko he ymmärtäneet aiheen ja kysymykset. Kyselyt soveltuvat kuitenkin hyvin monipuolisesti erilaisten aiheiden ja asioiden tutkimiseen. Ennen kyselypohjan tekoa, on hyvä miettiä, löytyykö ilmiöstä riittävästi aiempaa tutkittua tietoa, jotka auttavat kysymysten laadinnassa. (Ojasalo yms. 2018, 109.)

Kysely on hyvä suunnata riittävän laajalle joukolle vastaajia, jotta sillä saavutetaan riittävä kattavuus. Ensimmäinen vaihe on miettiä mitattavat havaintoyksiköt eli mittauksen kohteet, esimerkiksi asiakkaat. Toisessa vaiheessa tehdään päätös, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään, eli saadaan perusjoukko, joilta kysytään samat kysymykset. Vastauksissa yleensä keskitytään tiettyyn perusjoukon otokseen, jonka avulla voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Tällä menetelmällä voidaan näin päätellä, kuinka hyvin vastaukset sopivat koko organisaation asiakasunkuntaan. On tärkeä huomioida, että kyselyillä voidaan kerätä myös laadullista tietoa, jolloin kysymykset ovat avoimia. Tällöin niiden tulkinta ja päätelmät tehdään laadullisia menetelmiä käyttäen. (Ojasalo yms. 2018, 121–123, 134.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa on mahdollisuus käyttää erilaisia olemassa olevia ohjeita. Ennen lomakkeen tekoa on tutkijalla oltava hyvin selvillä kehittämistyön tavoite, jotta lomakkeella kysytään vain siihen liittyviä asioita. Lomakkeen pituuteen ja selkeyteen on hyvä kiinnittää huomiota, koska liian pitkä ja monimutkainen lomake jää täyttämättä. Kysymykset ovat hyvä laatia tarkoiksi, ja jos-sain tilanteissa voidaan lomakkeelle lisätä vastausohjeita. Ennen lomakkeen lähettämistä asiakkaalle tulee se testata esimerkiksi omassa organisaatiossa. Näin voidaan varmistaa kysymysten oikeellisuus ja tavoitteellisuus. Varsinaisen kyselylomakkeen mukana tulee lähettää saatesanat tai saatekirje, josta käy ilmi, miksi kysely toteutetaan, kenen toimesta, sen tarpeellisuus, vastausten ja henkilötietojen käsittely, vastausaika, etukäteiskiitokset sekä tekijän nimet. (Ojasalo yms. 2018, 130–133.)

### 3.6 Palvelukeskus

Palvelukeskus on ulkoistuspalveluita tuottava palvelujentarjoaja. Palvelukeskuksella tarkoitetaan organisaation sisälle tai tytäryhtiöksi perustettua erillistä osastoa, joka tuottaa erilaisia tukitoimintoja, kuten talous- ja henkilöstöhallintoon liittyviä. Palvelukeskus on palveluiden toimittaja, jonka asiakkaina ovat erilaiset kunta- ja kaupunkiorganisaatiot. Palvelukeskusmalli vapauttaa organisaation voimavarat ydinliiketoiminnan kehittämiseen. (Heikkinen 2005)

Verrattuna perinteisiin keskitettyihin talousosastoihin, palvelukeskuksen tavoitteena eivät ole pelkät kustannussäästöt vaan myös prosessien ja toimintamallien kehittäminen sekä työtehtävien standardointi erilaisten palvelusopimusten kautta. Palvelukeskukset myös tuottavat laajasti erilaisia palveluita, mitä perinteiset keskitetyt talousosastot eivät tee. (Heikkinen 2005)

### 3.7 Ulkoistuksen määritelmä

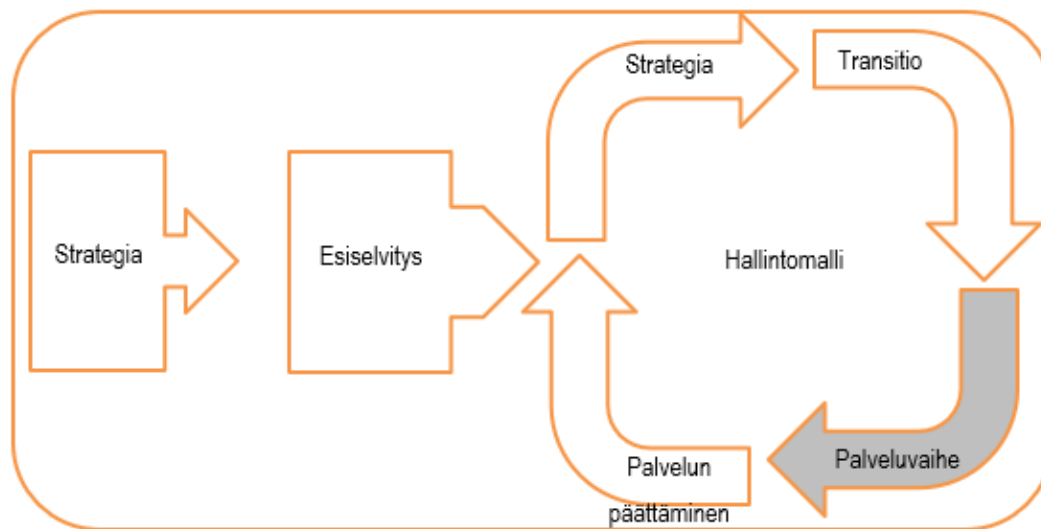
Ulkoistamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa yritys siirtää osan tai kaikki toiminnot ulkoistuspalveluita tarjoavalle organisaatiolle. Tärkeimpiä syitä tehdä osa- tai kokonaisulkoistus ovat kustannussäästöt. Ulkoistuspalveluita tuottava yritys pystyy tuottamaan palveluita tehokkaammin kuin oma organisaatio, koska palveluita on keskitetty ja samalla yrityksellä paremmat edellytykset hankkia kalliita järjestelmiä kuin omalla organisaatiolla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17, 21–23.)

Monetra-konserni tuottaa Inhouse-periaatteella palveluita omistaja-asiakkailleen, joita ovat kunnat, kaupungit, kuntayhtymät ja kuntien omistamat tytäryhtiöt. Kunnat hakevat säästöjä henkilöstömenoista, eikä lomautuksilta ja irtisanomisiltakaan ole välttytty. Säästöjä haetaan toimintaa tehostamalla, mutta myös ulkoistamalla palveluita ja siirtämällä henkilöstöä ulkoistuspalveluita tuottavan kunnan omistamaan yhtiöön. (Kuntatyönantaja 2021.)

Ulkoistaminen antaa hyvän mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen ja prosessien uudistamiseen. Uudistumisella ja kehittämisellä saadaan aikaan kustannussäästöjä, ja Monetra Oulu Oy:ssä tämä onkin yksi tärkeimmistä tavoitteista eli tuottaa asiakasomistajille palvelut kustannustehokkaasti. Kehittämisellä yleisesti tavoitellaan ja parannetaan organisaation tehokkuutta, toiminnan laatua, työyhteisön hyvinvointia ja sen osaamista ja ammattitaitoa (Kauhanen 2012, 29).

### 3.8 Palveluvaihe ulkoistamisen kokonaisuudessa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan ulkoistamisprosessissa palveluvaiheeseen ja sen kehittämiseen. Lehikoinen ja Töyrylä kuvaavat palveluvaiheen alkavan, kun palveluntarjoaja ottaa vastuun palvelun tuottamisesta. Alkuvaiheessa on hyvin tavallista, että palvelu ei suju sovitulla tavalla. Tämän vuoksi palvelutuotannon aloituksessa on reagoitava nopeasti poikkeamiin esimerkiksi lisäkoulutuksilla. On tärkeää, että palvelutuotannon aloitus suunnitellaan yhdessä ja transitiovaihe eli käyttöönottovaihe on toteutettu laadukkaasti. Kuviossa 1 on kuvattu ulkoistamisen kokonaisuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.)



KUVIO 2. Palveluvaiheen sijoittuminen ulkoistusprosessissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.)

Palvelun aloituksessa on tärkeää kiinnittää huomiota, että ulkoistavan organisaatiolla henkilöstöllä on hyvä muisti, mikäli aloituksessa tapahtuu virheitä. Tiedottaminen muutoksesta ja palvelumallista on tärkeitä työkaluja. Palveluorganisaatio on vastuussa palvelukokemuksen luomisesta ja odotusten asettamisesta. Palvelut tulee saada palvelusopimuksen tasolle mahdollisimman nopeasti. Palvelukulttuureissa on eroja, ja tämän vuoksi onkin hyvä hyväksyä ulkoistavan ja palvelutuotantoa tuottavan organisaation kulttuurierot ja rakentaa yhteistyö olemassa olevien kulttuurien ehdoilla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 162–163.)

Palveluvaiheen aloitus on yhteistyötä, ja ulkoistavan yrityksen tulee aktiivisesti tukea palveluntarjoajaa ja näin auttaa onnistumaan. Palveluntarjoaja ei voi onnistua eikä päästä laatutavoitteisiin

ilman yhteistyötä. Mikäli palvelun aloituksessa tulee ongelmia, on niiden kuntoon saattaminen hallintamallissa sovittujen palvelupäälliköiden ja johdon vastuulla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164.)

## 4 PALVELUKOKEMUS PALVELUKESKUKSEN KIVIJALKANA

Luvussa neljä kerrotaan, miten palvelukokemus eroaa asiakaskokemuksesta sekä määritellään ja kuvataan sen tärkeyttä palvelukeskuksessa.

Palvelukokemus on osa asiakaskokemusta, samalla tavalla kuin tuotekokemuskin. Asiakaskokemus on yhteenveto mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. On tärkeää huomata, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien tulkintojen yhteissumma ja perustuu kokemukseen, jossa läsnä ovat tunteet ja tulkinnat. Organisaatio ei näihin voi vaikuttaa, mutta voi kuitenkin vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia pyritään luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Koska organisaatio voi vaikuttaa siihen, millaista kokemusta pyritään luomaan, tulkitaan asiakaskokemusta palvelukokemuksen kautta, koska kehittämiskohteena on palvelukeskuksen yksi prosessi. Palvelumuotoilu tukee myös palvelukokemusta ja sen vahvistamista.

### 4.1 Palvelukokemuksen määritelmä

Palvelumuotoilu Palo on verkkosivustollaan määritellyt palvelukokemuksen syntyväksi asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, johon vaikuttavat kummankin osapuolen tarpeet, odotukset, arvot ja motivaatiotekijät. Palvelukokemuksen määritelmässä korostuu yksittäisen asiakaspalvelijan vaikutus asiakkaan saamaan kokemukseen, ja asiakaspalvelija välittää näin eteenpäin organisaation määrittämää arvoa. (Palvelumuotoilu Palo.)

Palvelukokemus on hyvin subjektiivinen kokemus, ja siihen vaikuttaa henkilön sen hetkinen mielentila ja odotukset. Palvelukokemus voidaan kokea hyvin henkilöityneenä, toisin kuin asiakaskokemus, joka voidaan kokea koko organisaatiota koskevana tulkintana. (Wester 2021.)

## 4.2 Palvelukokemuksen tärkeys

Onnistunut palvelukokemus on tärkeä, koska sen pohjalta asiakas muodostaa kokonaiskokemuksen organisaatiosta. On hyvä ymmärtää, että palvelukokemus on osa asiakaskokemusta ja että esimerkiksi palvelukeskuksessa asiakkaan kokema asiakaskokemus koostuu eri prosessien kautta kokemista palvelukokemuksista. Näin jokaisen palveluasiantuntijan, joka työskentelee asiakasrajapinnassa, tulee ymmärtää oma vaikutuksensa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja sitä kautta koko asiakaskokemukseen. Yhdellä palveluasiantuntijalla on suuri mahdollisuus saada palvelukokemus huippuunsa, mutta samalla tavalla mahdollisuus murentaa se täysin.

Palvelukokemus on osa laajempaa kokonaisuutta, joka voidaan nähdä osana yrityksen brändiä. Palvelukokemusta voidaan vahvistaa palvelumuotoilun keinoin esimerkiksi tarinalähtöisesti. Tällä tarkoitetaan, miten yrityksessä on kuvattu prosessit alusta loppuun sekä miten jokainen osa ja tekijä on sitoutunut sekä ymmärtänyt johdon laatimat strategiat, brändit ja tavoitteet. (Kalliomäki 2014.)

Löytänä ja Korteso (2011) toteavat asiakaskokemuksen osalta, että niiden odotusten, jotka esimerkiksi markkinointi luo, on oltava linjassa organisaation kykyyn lunastaa ne. Palvelukokemuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että markkinoinnissa kerrottu ”tarina” on asiakkaan lunastettavissa. (Kalliomäki 2014, 45.)

## 4.3 Palvelukokemus palvelukeskuksessa

Monetra Oulu Oy:ssä palvelukokemukseen on kiinnitetty huomiota kouluttamalla palveluasiantuntijoita asiakaspalveluun viimeisen vuoden aikana entistä enemmän. Asiakkaille on tarjolla erilaisia kanavia, joita kautta palveluasiantuntijoihin voi olla yhteydessä. Yhteydenotto onnistuu niin puhelimen, sähköpostin, palveluportaalin kuin chatin kautta.

Mahdollisimman hyvään palvelukokemukseen on pyritty vaikuttamaan myös määrittämällä tietyt palveluajat ja vasteajat sekä varmistamalla, että prosesseissa on palveluasiantuntijoita, jotka voivat asiakasta palvella ammattitaitoisesti. Tähän on kiinnitetty huomiota muuttamalla asiakaspalvelu tasolta yksi tasolle kolme sekä tiimityöskentelyä vahvistamalla.

Palvelukeskuksessa täytyy kuitenkin huomioida, miten eri prosesseissa saadaan tasalaatuista palvelukokemusta asiakkaalle. Ymmärtävätkö kaikki palveluasiantuntijat heidän vaikutuksensa asiakkaan palvelukokemukseen, toteuttavatko he organisaation määriteltyä palvelukulttuuria, esimerkiksi ”ehdotetaan asiakkaalle” tai ”helpotamme asiakkaan arkea”? Palvelukeskuksessa on panostettu palveluiden tuotteistamiseen, jotta ne olisivat yhtenäisiä. Myös palveluiden nimet ovat yhtenäistetty, millä on lähdetty luomaan tiettyä mielikuvaa ja brändiä. Nämä keinot voidaan nähdä osana palvelukokemuksen parantamista, ja niitä voidaan myös hyödyntää sen kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin, jotta asiakas saa sille luvattun kokemuksen ja odotukset täyttyvät.

Palvelukeskuksen palveluasiantuntijan työn näkyvyyden lisäämisessä voidaan parantaa palvelukokemusta, kun asiakas tietää, mitä tapahtuu, ja voi näin paremmin myös suunnitella omaa tekemistään. Tiettyjen raporttien ja check-listojen avulla asiakas saa konkreettista näkyvyyttä aikatauluista sekä tietoa, jota ei tarvitse erikseen esimerkiksi sähköpostilla kysellä. Laatupoikkeamisten kirjaamisten kautta asiakas puolestaan näkee, miten prosessia voidaan kehittää niin palvelukeskuksen kuin asiakkaan oman tekemisen osalta. Nämä kaikki asiat vahvistavat asiakkaan luottamusta ja näin ovat pohjana palvelukokemukselle

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS PALVELUMUOTOILUPROSESSIA HYÖDYNTÄEN

Luvussa viisi kerrotaan, miten kehittämistyö on toteutettu palvelumuotoilua hyödyntäen, sekä kuvataan Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin määrittely-, tutkimus-, suunnittelu- ja palvelutuotantovaihe. Näihin sisältyy teorian lisäksi kehittämistyön kautta tulleet tuotokset, kuten arvolupaus ja palvelumalli.

Tämä *Palvelukeskukselle malli palvelukokemuksen vahvistamiseen ensimmäisen puolen vuoden aikana* -palvelumuotoiluprosessi mukailee Tuulaniemen (2016, 128) palvelumuotoiluprosessia. Kuviossa 3 kuvataan tarkemmin palvelumuotoiluprosessi.

Vaiheet	MÄÄRITTELY	TUTKIMUS	SUUNNITTELU	PALVELUTUOTANTO	ARVIOINTI
Mitä?	Kartoitetaan tarpeet, haasteet, tavoitteet ja hyödyt. Aikataulun laadinta, resurssointi. Analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä.	Kasvattaa ymmärrystä ja tietoutta palvelun kaikkien käyttäjien tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiiveista. Selvitetään ja kuvataan nykytila.	Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja tutkimuksista saatujen tietojen pohjalta. Kuvataan asiakkaiden ratkaisuehdotuksia palvelun kehittämiseen. Määrittellään palvelun mittarit. Palvelun testaus.	Lanseerataan uusi palvelu sekä kehitetään palvelua saadun palautteen perusteella.	Mitataan ja arvioidaan palvelun kehittämisen vaikutuksia. Palvelun vakioiminen ja jalkautus. Jatkuva kehittäminen saadun palautteen ja tarpeiden perusteella.
Kuka?	Projektipäällikkö, kehittämisspäälikkö, palkanlaskijat (=Monetran projektiryhmä)	Vanhjoja asiakkaita, uusi asiakas, projektipäällikkö	Asiakas, Monetran projektiryhmä	Asiakas, Monetran projektiryhmä	Asiakas, Monetran projektiryhmä
Kysymykset	Aikataulu? Resurssit? Tavoitteet? Miksi palvelu kehitetään, ketä ovat käyttäjät ja mitkä ovat heidän tehtävänsä. ketä muut asian-osaiset ovat?	Millaisia tarpeita ja tavoitteita asiakkaalla on? Millainen on nykytila? Tavoitteet? Mitkä ovat vaatimukset palvelulle? Mitä teknisiä rajoitteita tulee ottaa huomioon? Miten palvelua tullaan käyttämään: millainen työprosessi on?	Millaisia ratkaisuja palkkaproessin läpinäkyvyyden parantamiseksi on? Millainen on läpinäkyvä palkkaproessi?	Miten pilotointi ja lanseeraus tulisi toteuttaa?	Vastaako kehitetty palvelu määrittelyvaiheessa annettuja tavoitteita?
Ongelmat/ohdat	Tehtävänannon rajaaminen, kehittämishaasteen ymmärtäminen.	Suppeat vastaukset.	Innovatiivisuus puuttuu, ei tunnisteta palvelun kriittisiä osia.	Kouluttaminen, ei saada kehittävää palautetta.	Onnistuuko palvelun siirtyminen kehitystilasta tuotantotilaan ja sen vakioiminen osaksi päivittäistä työtä.
Menetelmä	Esitutkimus: Palvelua tuottavan organisaation toimintaympäristö, nykytila ja tavoitteet.	3 x kysely. Aivoriihi-tilaisuus	Työpajatyöskentely, aivoriihi-tilaisuus, uuden palvelumallin prototypointi.	Sisäinen valmennus. Palvelukonseptin pilotointi ja lanseeraaminen. Ohjeiden luominen ja mallinnus.	Viikkopalaverit, haastattelut, asiakas- ja henkilöstöpalautteet

KUVIO 3. Palvelumuotoiluprosessi

## 5.1 Määrittelyvaihe

Palvelumuotoilussa annetaan paljon painoarvoa määrittelyvaiheelle. Määrittelyvaiheessa pyritään saamaan ymmärrys siitä, mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Määrittelyvaiheessa organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehittämislle. Tähän vaiheeseen kuuluu esitutkimusvaihe, jossa selvitetään organisaation toimintaympäristö, nykytila ja tavoitteet, jotta ymmärretään organisaatiota ja sen tavoitteita. Tässä vaiheessa määritellään myös aikataulu, käytettävissä oleva budjetti ja resurssit sekä tunnistetaan kehittämishaaste, jota ollaan ratkaisemassa. (Tuulaniemi 2011, 128–130.)

Määrittelyvaiheessa tehtiin analyysi omasta toimintaympäristöstä, sekä määriteltiin käytettävissä olevat resurssit nimeämällä tähän projektipäällikön lisäksi kehittämispäällikkö ja kaksi palveluasiiantuntijaa, jotka tulivat osallistumaan myös aikanaan asiakkaan palvelutuotantoon. Palkanlaskijoiden oli helppo osallistua myöhemmin itse tuotantoon, kun olivat olleet kehittämistehtävässä jo aloitusvaiheesta lähtien. Tavoitteena oli tehdä hyvä malli, joka on tarvittaessa kopioitavissa myös toimeksiantajan muihin prosesseihin ja näin luoda toimeksiantajalle malli, jota voidaan käyttää myös kilpailuvalttina uusien asiakkaiden kohdalla.

## 5.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä tutkimalla kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita sekä keskittyä keräämään ja analysoimaan asiakastietoa, koska asiakkaan tarpeet ja motiivit on tärkeää havaita ja tunnistaa. (Tuulaniemi 2011, 142.) Laadullisen tutkimuksen keinoin kerätään aineistoa asiakasymmärryksen syventämiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavat pääsevät ääneen. Keinoina ovat muun muassa teema-haastattelut sekä ryhmähaastattelut. Kehittämiprojektille on todella tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan. Tutkimus toteutetaan joustavasti, ja aineiston tulokinnassa jokainen tapaus käsitellään uniikkina tapauksena. (Hirsjärvi & Remes & Saja-vaara 2009, 164.) Koska palvelu tuotetaan yhdessä palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa, on suuri merkitys asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisessä ja sitä kautta palvelun onnistumisessa. Asiakasymmärrystä lisätään tarkkailemalla ja ideoimalla, ja sitä kautta tuotetaan ratkaisuja ongelmiin,

jotka ovat nousseet esiin. Tällä tavoin luodaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tulevasta palvelusta. Parhaimmillaan tunnistetaan piileviä asiakastarpeita, joita asiakas ei itse osannut edes kuvitella. (Miettinen 2011, 29–31.)

Tässä vaiheessa määriteltiin, mikä oli asiakkaan silloinen nykytilanne, ja perehdyttiin olemassa olevaan asiakastietoa sisältäviin materiaaleihin. Tämä määrittämällä saatiin tunnistettua sekä palvelun haasteet että mahdollisuudet. Tavoitteena tiedonkeruulle oli saada kokonaisvaltainen kuva siitä, missä tilanteessa asiakas oli. Tässä vaiheessa esimerkiksi opittiin lisää jo olemassa olevista ratkaisuista, saatiin rajattua ongelmaa, luotiin yhteinen ymmärrys tarpeista, saatiin selville, mitä asioita ei vielä tiedetty vaan ne olivat olettamuksia, sekä sitoutettiin kaikki osapuolet kehittämiseen.

Tässä kehitystehtävässä tämä tehtiin kyselyjen ja haastatteluiden avulla, joissa luotiin käsitys toimintaympäristöstä, käyttäjätarpeista sekä resursseista. Muodostuneiden käsitysten avulla ideoitiin erilaisia ratkaisuja asiakkaan haluamaan palveluun. Kyselyiden etuna pidetään sitä, että niissä voidaan kysyä paljon erilaisia asioita, ja sitä, että ne ovat tehokkaita säästäen aikaa ja vaivaa. Kyselylomakkeen huolellisen suunnittelun ansioista aineisto voidaan käsitellä nopeasti. Myös aikataulu ja kustannukset on helppo arvioida. (Hirsjärvi ym., 2009, 195.) Kyselyillä pyritään saamaan hyvä asiakasymmärrys. Palvelun kehitysideoita on mahdollisuus nostaa esiin asiakasymmärryksen lisäämisellä. Kyselyillä tuotetaan määrällistä ja mitattavaa käyttäjätietoa, jota voidaan kuvata niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi. (Miettinen 2011, 63.)

Tutkimusvaiheessa toteutettiin myös työpaja kutsumalla osallistujat virtuaaliseen ideointitilaisuuteen eli aivoriihitilaisuuteen. Siinä tärkeää on, että paikalla ovat ne ihmiset, joilla on sekä riittävän laaja tietotaito että päätösvaltaa käsiteltävistä asioista. Erytisen tarkkaan fasilitaattorin eli työpajan vetäjän on mietittävä työpajan aloitus, koska se on onnistuneen työpajan kannalta erittäin tärkeää. Työpajan tai ideointitilaisuuden tavoitteiden on oltava määritelty riittävän hyvin, jotta tiedetään, mitä lähdetään ideoimaan tai minkälaista ongelmaa lähdetään ratkaisemaan ja mikä on työpajan todellinen tarkoitus. Mikäli käy niin, että työpajan tarkoitusta ei ole määritelty kunnolla, on mahdollista, ettei siihen osallistuvilta henkilöiltä tulla saamaan tarvittavia tietoja ja heidän tietämyksensä on mahdollista jäädä hyödyntämättä. (Kantojärvi, 2012, 44–53.)

Pilottina käytettävän asiakkaan kanssa pidettiin lokakuussa tunnin mittainen aivoriihityyppinen tilaisuus, jonka aikana tiedusteltiin asiakkaiden halukkuutta olla pilottina kehitettävälle palvelumallille. Tilaisuuden alussa asiakkaalle esiteltiin Monetra Oulu Oy:n toimintaa palvelutuotannon aikana

ja sitä, mitä tavoitteita palvelumallilla halutaan saavuttaa. Asiakas oli hyvin kiinnostunut olemaan pilottina, koska heillä oli myös intressinä saada parempi käsitys mitä palkkaprosessissa tapahtuu ja olla mukana kehittämässä yhteistä prosessia ja toimintamalleja. Tilaisuus pidettiin Teamsin välityksellä, ja sen aikana sovittiin, että heille lähetetään kyselylomake, jolla kartoitetaan vielä tarkemmin asioita, joita asiakas haluaa palvelutuotannon alussa.

Palkkahallinnon kehittämispäällikön kanssa järjestettiin neljä kappaletta tunnin mittaista avointa haastattelutilaisuutta syys–joulukuun aikana. Näiden tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia aiemmista palvelutuotannon aikaisista kokemuksista ja tavoitteena oli myös hyödyntää kehittämispäällikön osaamista ja näkemyksiä mallin kehittämisessä. Kehittämispäälliköllä on kokemusta asiakkaiden käyttöönottoprojekteista sekä uusien asiakkaiden palvelutuotantojen aloituksesta, joten hänellä oli paljon arvokasta näkemystä, miten palvelutuotannon aloitusta voitaisiin kehittää ja parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Kaikkien neljän tilaisuuden tavoitteena oli varmistaa, miten saatua tietoa ja kehittämistä jalkautetaan prosessiin mahdollisimman paljon ja miten saadaan tekijät sitoutumaan tulevaan malliin. Lisäksi tavoitteena oli hyödyntää kehittämispäällikön tietotaitoa aiemmista palvelutuotantojen aloituksista.

Kehittämispäällikön kanssa tilaisuudet pidettiin kolmen teeman ympärillä. Ensimmäisen tarkoituksena oli kartoittaa kehittämispäällikön kokemuksia ja ajatuksia, miten palvelutuotannon aloitusta pitäisi kehittää ja miten hän kokee palvelukokemuksen luottamuksen pohjana. Toinen tilaisuus pidettiin asiakaskyselyihin ja työpajaan liittyen ja kolmas näiden jälkeen, jolloin hänelle esiteltiin kootut vastaukset ja tulokset. Tämän tilaisuuden aikana keskusteltiin muun muassa siitä, miten vastaukset kuvaavat todellisia asioita ja miten niitä voidaan käytännössä toteuttaa ja miten kehittämispäällikkö voi varmistaa niiden jalkauttamista tuotantoon. Neljännen tilaisuuden aikana kehittämispäällikölle esiteltiin palvelumallin ensimmäinen versio, ja siitä tehtiin yhdessä kehittämispäällikön kanssa erillinen sisäinen versio, johon kirjattiin tarkemmalla tasolla sisäiset ohjeet, jotta jokainen palvelutuotantoon osallistuva henkilö tietää, mitä tulee tehdä. Lisäksi sovittiin, että kehittämispäällikkö vie palvelumallin käytäntöön ja käy sen läpi palvelutuotannosta vastaavien henkilöiden kanssa. Näitä avoimia haastattelutilaisuuksia ei nauhoitettu niiden luonteen vuoksi.

Tutkimusvaiheessa päädyttiin toteuttamaan kysely, joilla kerättiin lisää tietoa asiakkailta. Kysely lähetettiin loka–marraskuussa 2021 kolmelle asiakkaalle, joista kaksi oli palvelutuotannossa ja yksi tuleva. Asiakkaat valikoituvat sen perusteella, kuinka kauan heidän palvelutuotantonsa aloituksesta

oli. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tuoretta tietoa. Kaikki kolme asiakasta antoivat vastauksen määräaikaan mennessä, joten voitiin todeta, että kyselyn tarkoitus täyttyi. Kyselyn vastaukset kerättiin anonymisti ja käsiteltiin niin, ettei niihin päässyt ulkopuoliset eikä vastauksista pystytty tunnistamaan vastaajaa. Kyselylomakkeet kysymyksineen löytyvät LIITTEISTÄ 1 ja 2.

Kahdelta palvelutuotannossa olevalta asiakkaalta kysyttiin palkkaprosessiin liittyviä kysymyksiä kokemuksen kautta. Tulevalle asiakkaalle kysymykset olivat odotuksiin ja tarpeisiin liittyviä sekä kerättiin näkemyksiä asiakkaalta palvelukokemuksesta, palkkaproessin näkyvyydestä sekä odotuksista ja näin samalla saatiin asiakkaasta kokonaisvaltainen ymmärrys. Tehtiin myös selvitys, miten asia on tähän asti hoidettu eli kartoitettiin nykytila, mitä käyttäjät pitivät tärkeänä, mitkä olivat käyttäjien odotukset ja toiveet. Tällä tiedon keräämisellä oli tavoitteena tehdä kokonaisvaltainen suunnittelun perusta. Kysely suunnattiin kunkin asiakkaan henkilöstöhallinnosta vastaavalle henkilölle. Ennen kyselyjen lähettämistä henkilöihin otettiin yhteyttä ja kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun sekä kerrottiin tarkoitus.

Vastauksissa nousi esiin tiedotus, ohjeistus ja säännölliset yhteydenotot palkkaprocessista. Niistä voitiin tulkita, että asiakas arvostaa sellaista palvelua, jossa heillä on näkyvyys prosessiin muun muassa säännöllisten yhteydenottojen avulla sekä tiedotuksen kautta. Kyselyissä ja haastattelussa saatua materiaalia on dokumentoitu ja käsitelty opinnäytetyön tekijöiden toimesta niin ettei niihin ole päässeet ulkopuoliset henkilöt. Materiaalia säilytetään yksityisessä Teams-ryhmässä vaaditun ajan, niin etteivät ulkopuoliset pääse materiaaliin.

### **5.3 Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan, kehitetään, konseptoidaan ja rakennetaan prototyyppejä ja niitä testataan jo varhaisessa vaiheessa kohderyhmien kanssa. Ideointi ja konseptointi rakentuu ideoinista ja toimiviksi testattujen ideoiden edelleen kehittämisestä. Tämän lisäksi siihen myös sisältyy ratkaisujen kuvaamista, kehittämistä yhdessä kohderyhmien kanssa mahdollisimman autenttiossa toimintaympäristössä. Tavoitteena ideoinnille ja konseptoinnille on kehittää suunnitteluhaasteeseen erilaisia ratkaisuja, joiden taustalla ovat organisaation tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. Prototyypinnissa testataan palvelukonseptien elementtejä kohderyhmien kanssa, tunnistetaan palvelun kriittisiä osia ja määritellään palvelulle kanavat ja sille strategia. Tavoitteena prototyypinnille

on suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilanteissa yhdessä asiakkaiden kanssa. (Tuulaniemi 2011, 131; Stickdorn & Schneider 2011, 133.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään palvelun mittarit sekä luodaan erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja, joissa otetaan huomioon niin työn tavoitteet kuin asiakastarpeetkin. Nämä tuotokset viedään käyttäjäasiakkaille ja ne testataan mahdollisimman nopeasti. Testausideat, jotka todetaan toimiviksi menevät jatkokehitykseen. (Tuulaniemi 2011, 128–131.)

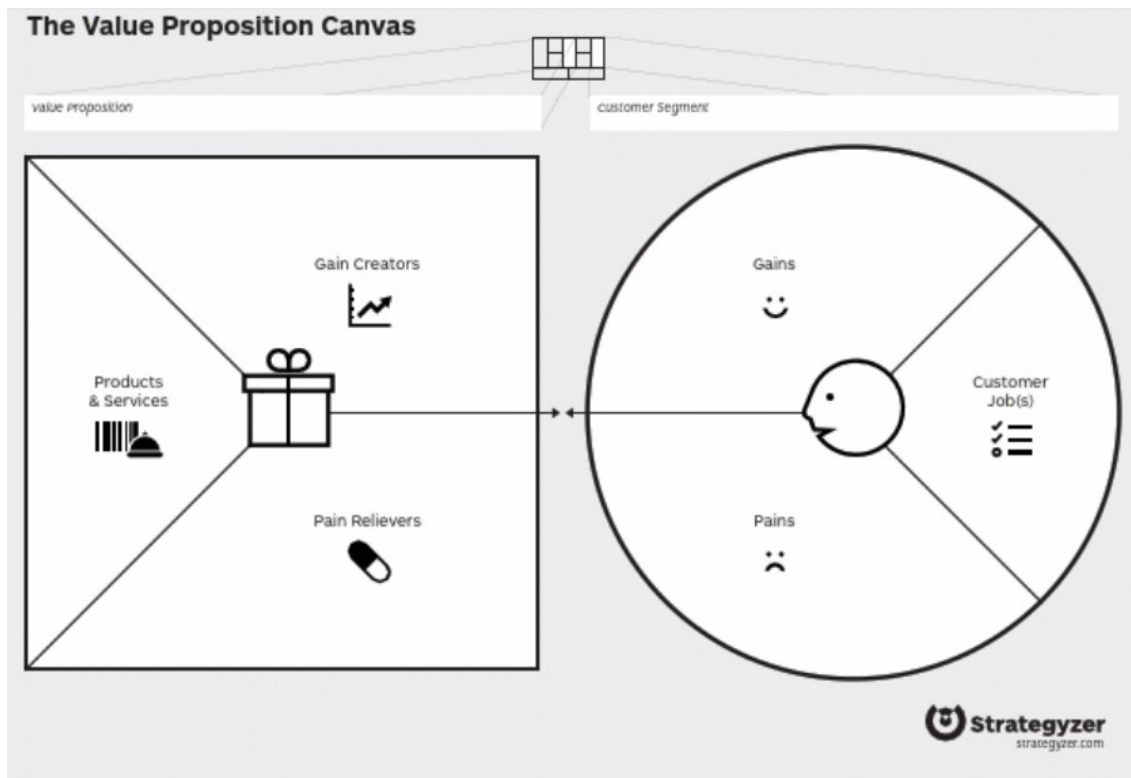
Suunnitteluvaihe pohjautui edellisessä vaiheessa tehtyyn selvitystyöhön. Suunnittelussa ideoitiin ja konseptointiin yhdessä asiakkaiden ja palkanlaskijoiden kanssa erilaisia mahdollisia ratkaisuja palkkapalvelun sujuvoittamiseksi ja sen saamiseksi läpinäkyvämmäksi. Tämä vaihe oli vahvasti ideoiden testaamista ja yhteiskehittelyä. Käytännössä piti luoda asiakkaalle selkeä kuva, mitä palkkaprosessissa tapahtuu, kuka tekee ja mitä tekee. Vaatimuksena asiakkaalla oli, että he haluavat nähdä reaaliaikaisesti, mitä palkkaprosessissa on tapahtunut ja missä vaiheessa prosessia palkanlaskenta kulloinkin menee.

Keskustelujen pohjalta asiakkaalle ehdotettiin tässä vaiheessa, miten palvelu luodaan ja miten käytännössä sen käyttö opetetaan. Lopputulema oli, että palveluprosessi tulitaisiin tekemään näkyväksi Teams-työkalun avulla. Teamsiin luodaan Excel-pohja, jossa on avattu palkanlaskentaprosessin työvaiheet kohta kohdalta. Palkanlaskija käy merkkaamassa x-merkillä aina, kun prosessin tietty vaihe saadaan tehtyä valmiiksi. Näin asiakas näkee koko ajan reaaliaikaisesti, missä vaiheessa prosessi kulloinkin etenee. Tässä vaiheessa tehtiin palkanlaskijoille selväksi, miksi tämä on niin tärkeää eri osapuolille, asetettiin mittarit ja selvitettiin niiden lähtöarvot. Suunnitteluvaiheessa kaikille ideoille oli kuitenkin oltava avoimia eikä mitään ideoita tullut sulkea vaihtoehtojen joukosta pois.

Suunnitteluvaiheessa pidettiin aivoriihitilaisuus, johon valittiin harkinnanvaraisesti mahdollisimman monipuolinen joukko palvelutuotannon asiantuntijoita. Valintaan vaikutti muun muassa se, että tilaisuuteen haluttiin osallisiksi henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman pitkä kokemus palkkaprosessin toteutuksesta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja näkemys näin kehitetystä palvelusta. Tilaisuus pidettiin marraskuussa 2021 ja materiaalia on LIITTEESSÄ 4.

Osallistujaksi valikoitiin toimeksiantajalta henkilöitä, joka on ollut aiemmin mukana asiakkaiden vastaanottoprojekteissa, kaksi palveluasiantuntijaa ja palkkahallinnon kehittämispäällikkö. Asiakkaan edustajia ei kutsuttu, koska tilaisuuden tarkoituksena oli saada näkemystä sekä ideoita palvelukeskuksen puolelta ja erityisesti palveluasiantuntijoilta. Aivoriihessä käytettiin arvolupausmallia pohjana keskustelun avauksena, koska se antoi pohjan mietinnälle ”mitä odotuksia asiakkaalla on palkkaprozessilta”, ”miten voimme parantaa palkkaprozessin näkyvyyttä” ja ”miten parannamme palvelukokemusta”. Heti tilaisuuden päättymisen jälkeen pidettiin nopea yhteenvetopalaveri, jossa jaettiin kokemukset tilaisuudesta ja aloitettiin alustava analyysityö. Lisäksi sovittiin, miten ja milloin aivoriihen tarkempi analyysi tehdään. Lopullinen analysointi tehtiin nopealla aikataululla tilaisuuden jälkeen, jotta se oli mahdollisimman hyvin kaikkien muistissa. Tutkimusvaihe on kriittisin vaihe koko prosessissa, koska palvelua suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, joten tässä vaiheessa ne todelliset tarpeet on pystyttävä löytämään, jotta saadaan haluttu tulos saavutettua.

Aivoriihitilaisuuden materiaali toimitettiin osallistujille kaksi päivää ennen tilaisuutta, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua tarkemmin, miksi tilaisuus järjestettiin sekä miettiä jo etukäteen omia ajatuksia ja ideoita. Näin voitiin varmistaa, että tilaisuus sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Aivoriihitilaisuuden pohjana käytettiin arvolupausmallia, joka on kuvattu kuviossa 4 ja se muodostaa isoimman pohjan tulevalle mallille. Tilaisuuden vetäjä alusti tilaisuuden, kertoen tilaisuuden luonteesta, arvolupausmallista ja aikataulusta.

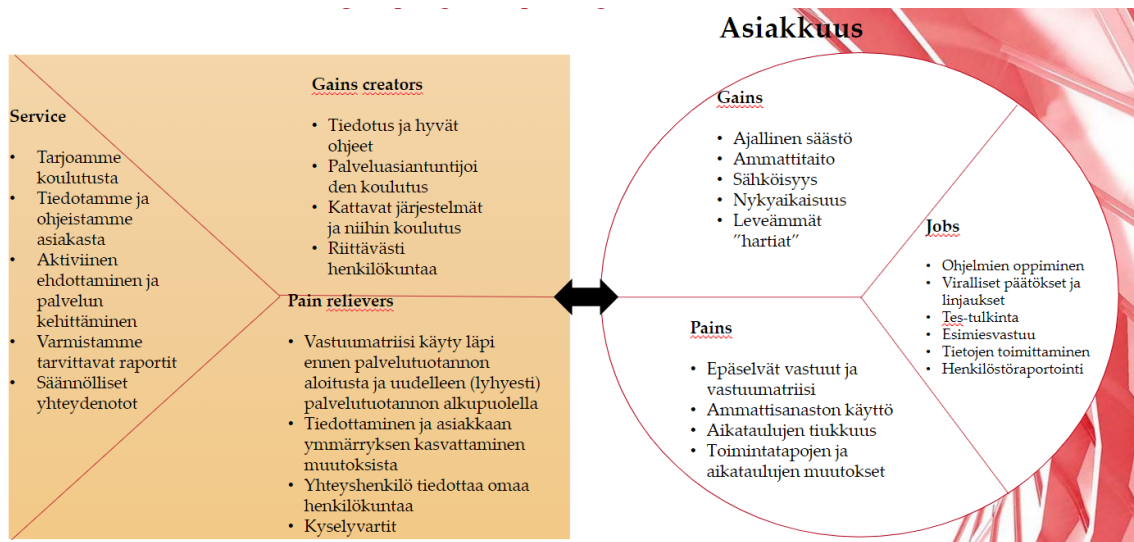


KUVIO 4. Strategyzerin Value Proposition Canvas

Kuvan vasen puoli eli arvokartta on jaettu kolmeen osaan, jotka kuvaavat miten asiakkaalle tuotetaan arvoa tai hyötyä. Products&Services-kohta näyttää palvelun, joka auttaa asiakasta saamaan tarvittavan asian tehtyä. Pain Relievers kuvaa, miten asiakkaan haasteita voidaan vähentää. Gain Creators -kohta puolestaan kertoo, miten asiakkaan hyötyjä tai etuja voidaan kasvattaa.

Kuvan oikea puoli eli asiakasprofiili kuvaa asiakasta. Gains-kohta kuvaa mitä hyötyjä ja/tai etuja asiakas toivoo. Customer Job -kohta kertoo, mitä asioita asiakas yrittää saada aikaiseksi. Pains-kohta puolestaan kuvaa, millaisia riskejä tai haasteita asiakas kokee kahteen edelliseen liittyen ja mikä asiakasta ärsyttää.

Aivoriihitilaisuudessa kaikki ajatukset ja ideat kerättiin Powerpoint-pohjalle, jonka perusteella pystyttiin luomaan seuraava arvomallikuva. Tilaisuudessa nousi esiin samat teemat kuin asiakaskyselyssä, eli tiedotus, koulutus, ohjeistus ja säännölliset yhteydenotot. Kuviossa 5 on kuvattu aivoriihitilaisuuden tuotoksena syntynyt palkkaproessin arvomalli.



KUVIO 5. Palkkaproessin arvomalli

Aivoriihitilaisuudesta saatu materiaalia on dokumentoitu ja käsitelty opinnäytetyön tekijöiden toimesta, niin ettei niihin ole päässeet ulkopuoliset henkilöt. Materiaalia säilytetään yksityisessä Teams-ryhmässä tarvittavan ajan, niin ettei ulkopuoliset pääse materiaaliin.

#### 5.4 Palvelutuotantovaihe

Palvelutuotantovaiheessa kehitetty palvelu viedään asiakkaiden arvioitavaksi ja edelleen hiottavaksi. Se on usein haastavin osa uuden palveluiden kehittämisessä ja se saa liian vähän huomiota ja resursseja. (Stickdorn & Schneider 2011, 132–135.) Palvelutuotantovaiheessa arviointimenetelminä voivat toimiva esimerkiksi asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Näiden avulla voidaan havaita, mikä uudessa palvelussa toimi ja mikä ei. (Tuulaniemi 2011, 232.)

Palvelutuotantovaiheessa olisi tärkeää saada käytännön pilotit markkinoille testattavaksi niiden todellisessa ympäristössä. Tämä on oleellista onnistuneen palvelukehittämisen kannalta. Palvelukonsepti käytännössä pilotoidaan uudella asiakkaalla ja saadun palautteen myötä sitä hiotaan. Suunniteltaessa palvelun lanseeraamista on oleellisen tärkeää huomioida oma sisäinen organisaatio palvelun käyttöönottoa varten. Lanseerausta seurataan ja arvioidaan jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa käyttöön otetuilla mittareilla ja tuloksien perusteella tässä vaiheessa niitä voidaan tarvittaessa tässä vaiheessa täsmentää. Tavoitteena on antaa kaikille osapuolille tietoa siitä, mitä resursseja palvelun tuottaminen vaatii. (Tuulaniemi 2011, 131.)

Palvelutuotantovaiheessa asiakkaalle lähetettiin tiedoksi Palvelumalli-kuvaus, joka toimi pohjana ensimmäisen puolen vuoden aikana tapahtuvalle palvelulle. Asiakkaan kanssa ensimmäisen kuukauden aikana pidettiin erillinen tilaisuus, jossa palvelumalli käytiin läpi ja jossa kerättiin ajatukset ja kehittämisehdotukset siihen. Kuviossa 6, esitetään palvelumalli.

## Palvelumalli ensimmäisen puolen vuoden aikana

- **Kuukautta ennen palveluotannon aloitusta pidetään yhteinen tilaisuus**
  - **Läsnä asiakkuudelle määritetyt asiakasvastuulliset palveluasiantuntijat, palvelupäällikkö, projektipäällikkö, asiakkuuspäällikkö ja asiakkaan edustajat**
  - **Esittäytyminen, palvelukeskuksen ja asiakkuuden lyhyt esittely sekä asiakkuuden toimintaympäristö ja erityispiirteet**
- **Check-listan ylläpito asiakaskohtaisessa Teams:ssa**
- **Palveluasiantuntija yhteydessä asiakkaan yhteyshenkilöön jokaisen palkka-ajon yhteydessä**
- **Kyselyvaritit tarvittaessa kuukausittain ensimmäisen puolen vuoden aikana**
  - Kysymyksiin vastaamassa palveluasiantuntija, sopimusneuvoja ja palvelupäällikkö
- **Palvelupäällikkö on yhteydessä asiakkaan yhteyshenkilöön kerran kuukaudessa**
- **Asiakkuuspäällikkö toimittaa laatu-poikkeamat kuukausittain Teams-työtilaan**
  - Mahdollisuus nähdä kehittämisen kohteet
  - Puolen vuoden jälkeen laatu-poikkeamat käsitellään normaalin prosessin mukaisesti yhteistyö- ja ohjausryhmäpalaverissa
- **Asiakkuuspäällikkö sopii normaalit yhteistyö- ja ohjausryhmäpalaverit sekä tarvittaessa kehittämisen päivän**
- **Palvelupäällikkö ja asiakkuuspäällikkö käyvät tapaamassa asiakasta**
- **Hyödynnetään Teams-työtilaa ja Teamsin salattuja kanavia arkaluonteisia asioita varten**

### *KUVIO 6. Palvelumalli*

Toteutusvaiheessa perustettiin ehdotuksemme mukaan asiakkaalle oma Teams-kanava, jonka kautta asiakas pystyi lähettämään tarvittavat palkanlaskentamateriaalit kaksi kertaa kuukaudessa, ja kanavalle perustettiin asiakkaalle palkanlaskentaprosessin seurantaan Excel, josta saatiin asiakkaalle näkymä palkanlaskentaprosessin seuraamiseksi. Tässä vaiheessa varmistettiin, että käytettävän Teams-työkalun käyttö on kaikille käyttäjille tuttua, järjestettiin tarvittava määrä esittelytilaisuuksia niin asiakkaalle kuin palkanlaskijoille. Varmistaa tuli myös, kenelle avattiin oikeudet Teams-kanavalle pääsemiseksi. Kanavan etuja oli myös reaaliaikainen keskustelumahdollisuus asiakkaan ja palkanlaskijoiden kesken. Keskustelumahdollisuus pikaisten kysymysten esittämiseksi tuli lisäämään myös omalta osaltaan vuorovaikutusta asiakkaan ja palkanlaskijoiden välillä.

## 5.5 Arviointivaihe

Arviointivaiheessa tarkastellaan kehitysprosessin onnistumista sekä mitataan ja seurataan palvelua. Palvelua kehitetään jatkuvasti saadun palautteen ja tarpeen mukaan mutta myös palvelun kehittämisen vaikutuksen mittaamista, arviointia ja palvelun siirtymistä kehittämisestä tuotantoon. Jatkuvalla kehitystyöllä tavoitellaan palvelun vakiinnuttamista tuotantoon. Uusia tarpeita voi syntyä vaikkapa, jos toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. (Tuulaniemi 2011, 131.) Arviointivaiheen tarkoituksena on tarkastella projektia, sen tuloksia ja hyväksyä se tosi seikka, että palvelu on prosessi, ei projekti, joten se ei ole koskaan valmis vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 245.)

Kun palvelu otettiin käyttöön, tärkeää oli käytön tukeminen ja seuraaminen, jotta saatiin tuloksia, joiden avulla pystyi mittaamaan palvelun kehittämisen vaikutuksia. Mittausmenetelminä käytettiin yrityksen sisäistä arviointia, haastatteluja, palavereita ja loppukyselyä. Loppukysely löytyy LIITTEESTÄ 3, joka lähetettiin pilottiasiakkaalle sekä toimeksiantajan palkkaprozessille. Asiakkaan kanssa järjestettiin alussa säännöllisiä palavereita, jossa käytiin läpi palvelun toiminnallisuus ja arvioitiin käytettävyyttä kriittisesti ja reagoitiin tarvittaviin muutoksiin hyvin herkästi. Nämä palaverit nimettiin ”kyselyvarteiksi”, jolla haluttiin ilmaista, että kyseisiin palaverihin ei ollut tarkoitus käyttää paljoa arvokasta työaika ja sitä kautta matalaa kynnystä kaikkien osallistua niihin. Näihin sai osallistua asiakkaan puolelta halutessaan, Monetralta paikalla oli aina palveluasiantuntija tai palvelupäällikkö. Tämä oli keskeistä palvelun jatkuvan kehittämisen vuoksi. Ennen palvelunkäyttöönottoa sovittiin, että palaverikäytännöstä voitiin yhteisellä sopimuksella luopua ja siirtyä pitämään säännöllisiä palavereita harvemmallalla välillä. Kehittämistyön keskeisenä tavoitteena määrittelyvaiheesta arviointivaiheeseen saakka oli kehittää palvelua yhdessä käyttäjien kanssa ja viestiä tekemisistä avoimesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Viimeisessä luvussa kuvataan, millaisiin johtopäätöksiin palvelumuotoilun, kyselyiden ja haastatteluiden kautta tulimme, ja saimmeko tutkimuskysymykseen vastauksen. Lisäksi luvussa on pohdintamme jatkotoimista sekä omasta tekemisestämme.

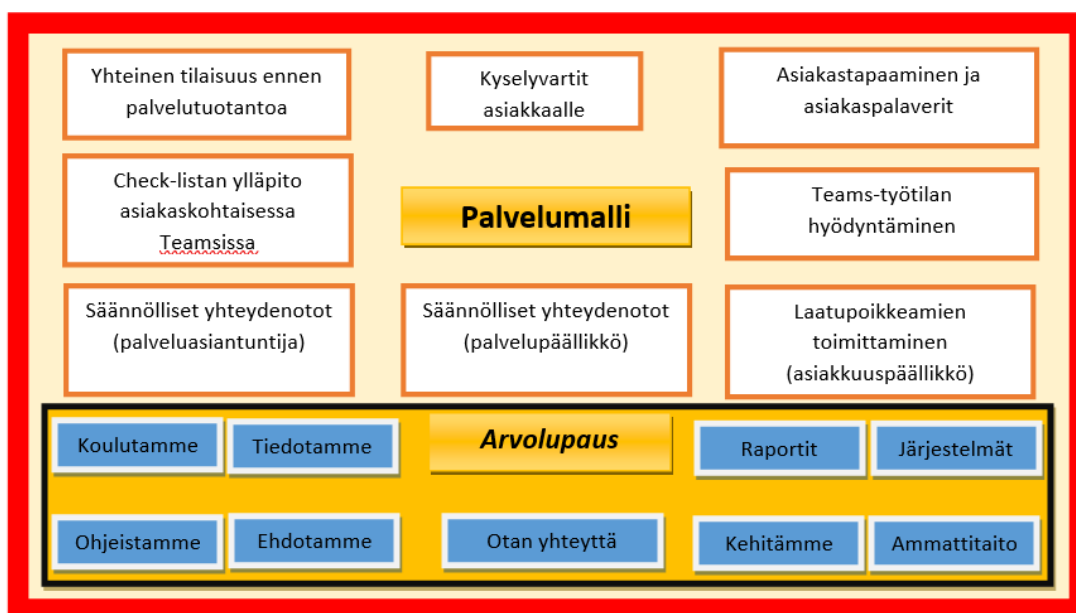
### 6.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tarkoituksena oli tutkia palvelukokemuksen ja palkkaproessin näkyvyyden lisäystä ja sen perusteella saada parannettua uuden asiakkaan palvelutuotannon aloituksen palvelukokemusta ja prosessin näkyvyyttä sekä miettiä, millaisella mallilla päästäisiin parhaimpaan lopputulokseen. Kehittämistehtävän osalta palkkaproessin läpinäkyvyydessä keskityttiin palveluasiantuntijan tekemisen tuomiseen näkyvämmäksi ja sitä kautta koko palkkaproessin läpinäkyvyyden lisäämistä. Tutkimuskysymyksenä oli, millä keinoin palkkaproessin tekeminen saadaan näkyvämmäksi asiakkaalle?

Käytetyt menetelmät antoivat hyvän pohjan, ja palvelumuotoilu oli oikea valinta löytää tutkimuskysymykseen vastaus ja sitä kautta parantaa palvelukokemusta ja tuoda palkkaproessia näkyvämmäksi. Palvelumuotoiluprosessin kautta tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, joka koostuu monista keinoista, kuten säännöllisistä yhteydenotoista asiakkaaseen, säännöllisistä kyselyvarteista ja sähköisten kanavien hyödyntämisestä.

Alkukartoituksessa selvisi, että opinnäytetyölle on todellinen tarve ja toimeksiantajalla halu kehittää palkkaproessia uuden asiakkaan tuotannon yhteydessä. Alkukyselyissä tuli selkeästi ilmi tarve saada asiakkaille parempaa palvelukokemusta, tuoda tekemistä ja prosessia näkyvämmäksi sekä luoda uusia tapoja näihin. Tutkimuskysymyksen ja alkukyselyiden pohjalta syntyi arvomalli, jonka päälle rakentui palvelumalli Monetra Oulu Oy:n käyttöön. Tämä kokonaisuus on esitelty kuviossa 7, jonka ympärille palvelukokonaisuus muodostuu.

## Palvelukokemuksen muodostuminen



KUVIO 7. Palvelukokemuksen muodostuminen

Loppukyselyn perusteella voidaan tulkita mallin toimivuuden olevan melko hyvällä tasolla. Vastauksissa malli sai positiivista palautetta palkkaproessin palvelukokemuksesta, Teamsin hyödyntämisestä erilaisten materiaalien ja yhteydenottojen välineenä sekä kyselyvarttien hyödyllisyydestä. Säännölliset yhteydenotot Monetra Oulu Oy:n palveluasiantuntijan ja palvelupäällikön suunnalta koettiin myös hyvänä asiana. Kokonaisarvosanaksi palvelumallille annettiin 3, arvoasteikolla 1–5.

Palvelumallia tulee edelleen kehittää, joka näkyi myös loppukyselyn vastauksissa. Palvelumallin mukaisia toimenpiteitä ei toteutettu kaikilta osin, joka näkyy selkeästi vastauksissa, en osaa sanoa vastauksina. Toimeksiantajan puolella palvelumallia tulee kehittää jalkauttamalla sitä edelleen prosessiin, jotta palveluasiantuntijat ja palvelupäälliköt saadaan sitoutumaan ja toimimaan mallin mukaisesti. Asiakkaan puolelle tarvitaan myös vielä enemmän tiedottamista, muun muassa miten Teamsia hyödynnetään paremmin ja mistä löytyvät tarvittavat materiaalit palkkaproessin tekemisen seurantaan.

Jatkotutkimuksena olisi mahdollisuus tutkia palvelumallin kehittämistä asiakkaiden yhteydenottojen perusteella esimerkiksi kategorisoimalla yhteydenottoja ja niiden perustella kehittää esimerkiksi kyselyvartteja ja check-listaa. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi miten palvelumallia kehittämällä voitaisiin vähentää kustannuksia ja saada näin aikaan säästöjä asiakkaalle.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuteen panostettiin koko prosessin ajan huomioiden avoimuus, rehellisyys ja huolellisuus. TENK Hyvä tieteellinen käytäntö sivusto, määrittelee nämä pääpiirteiksi, joiden päälle tutkimus rakentuu huomioiden samalla tiedonhankinnan-, tutkimus- ja arviointimenetelmien eettisyyden. Eettisyydellä tarkoitetaan henkilötietojen lainsäädäntöön, salassapitoon ja tietosuojaan liittyviä asioita. Tutkimuksiin osallistuvien suostumus ja anonymiteetin varmistaminen tutkimuksessa on varmistettava. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Kuten Kananen (2019) toteaa, on kaikilla osapuolilla oltava selvää mitä, miten ja millä keinoilla tutkimus toteutetaan eettisesti.

Opinnäytetyömme vastaa näihin luotettavuutta määrittäviin tekijöihin avoimuuden, rehellisyyden ja huolellisuuden osalta. Materiaalia on kerätty asianomaisten suostumuksella ja avoimesti kertomalla, mihin tarkoitukseen sitä käytetään, henkilötietoja ei ole kerätty ja kaikki vastaukset on käsitelty anonymisti. Saatu materiaali säilytetään myös vain opinnäytetyön tekijöiden ulottuvissa. Laadullista tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioidaan muun muassa sillä, miten hyvin ne vastaavat tutkimuksen tarkoitusta, arvioinnin luotettavuudesta tekee tutkija itse. (Kananen 2019, 35.)

Tutkimustuloksia, haastatteluita ja kyselyitä arvioitaessa on tärkeää huomioida oma rooli tutkimuksen tekijänä ja tutkijana. Luotettavuuteen eivät saa vaikuttaa omat ennakkoasenteet, suhde toimeksiantajaan ja mahdollisesti haastateltaviin. Tilanteissa on pystyttävä olemaan objektiivinen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioimme käyttämällä reliabiliteettia ja validiteettia. Tilastokeskuksen mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti ilmiötä mitataan. Tilastokeskus määrittää myös validiteetin eli sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri tutkittavan ilmiön ominaisuutta eli kysytäänkö siinä oikeita, asiaan liittyviä, kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on haasteellinen, mikäli uudessa tutkimuksessa haastateltavat ja kyselyihin vastaavat henkilöt vaihtuvat tai nämä tehtäisiin jonkin toisen organisaation henkilöstölle. (Tilastokeskus.)

Työssämme olemme hyödyntäneet useita luotettavia ja korkeatasoisia lähteitä, vertailleet saman tyyliä lähteitä keskenään saadaksemme mahdollisimman laadukkaan lähteen ja hyödyntäneet useita tiedonkeruumenetelmiä. Kyselyt on rakennettu niin, että niillä saadaan kerättyä vastauksia tutkimusongelmaan liittyen. Tutkimusvastaus ja siihen liittyvä palvelumalli ovat tarkoitettu vain Monetra Oulu Oy:lle, minkä vuoksi tutkimustuloksia ei voida luotettavasti soveltaa muissa organisaatioissa.

### **6.3 Pohdinta**

Mielestämme onnistuimme luomaan toimivan ja palvelukokemusta parantavan palvelumallin. Toimeksiantajalla ei ole aiemmin kehitetty uuden asiakkaan tuotannon aloitukseen liittyvää vaihetta, joten onnistuimme luomaan toimeksiantajalle täysin uutta. Opinnäytetyömme tukee erityisen hyvin vastaanottoprojektien kehittämistä, kun työmme jatkaa käyttöönottoprojektien edellistä vaihetta.

Aikataulumme työlle oli tiukka, mutta siinä pysyttiin. Onnistuimme vaiheistamaan tekemisemme niin, etteivät rinnalla kulkeneet muut opinnot häiriintyneet eivätkä ne hidastaneet opinnäytetyötä. Teamsin käyttäminen palaverien ja työpajojen pitämiseen oli sujuvaa ja helpotti aikataulujen suunnittelua sekä henkilöiden osallistumista. Suurimpia haasteita oli löytää sopivaa kirjallisuutta palvelukokemuksesta sekä saada pilottiasiakas sitoutumaan palvelumallin pilotointiin.

Suurimpia haasteita olivat pilottiasiakkaan sitoutuminen sekä heidän sisäinen tiedottamisensa palvelumallin pilotoinnista ja siihen liittyvistä uusista toimintamalleista, esimerkiksi kyselyvartteihin osallistuminen ja se, mistä check-lista löytyy. Alun perin asiakas oli hyvin sitoutunut ja innostunut osallistumaan ja yhdessä kehittämään prosessia, mutta erilaisten ulkopuolisten haasteiden vuoksi asiakkaalla ei ollut valitettavasti niin paljon aikaa mallin hiomiseen kuin olisi ollut tarvetta. Tämän seurauksena sisäinen tiedottaminen kärsi eikä palvelumallin mukaisia kaikkia toimia pystytty toteuttamaan, ja palkkaproessiin osallistuvat henkilöt eivät olleet tietoisia kaikista sovitusta käytännöistä. Mallin kannalta pilotointi useammalla asiakkaalla olisi ollut hyvä, mutta pilotointivaiheessa toimeksiantajalla oli ulkoistusvaiheessa vain yksi asiakas.

Opinnäytetyön tekemisen aikana pohdimme pitkään, pitäisikö liitteisiin laittaa nähtäväksi palvelumalliin liittyvä check-lista, jota palkkaproessin palveluasiantuntijat täyttävät ja jonka perusteella

asiakas näkee, mitä on milloinkin tehty. Pohdinnan tuloksena päädyimme jättämään sen vain Monetra Oulu Oy:n sisäiseen käyttöön liikesalaisuuden perusteella, samalla tavalla kuin palvelumallistakin on luotu sisäinen versio tarkempine ohjeineen.

Opinnäytetyön prosessi on syventänyt osaamistamme ja ymmärrystämme laadukkaan tutkimuksen tekemiseen ja tiedon hankintaan. Palvelumuotoilun käyttäminen kehittämisen välineenä on tullut hyvin tutuksi, ja sitä voimme hyödyntää jatkossakin omissa työrooleissamme. Opinnäytetyön tekemisen aikana Tomi Juujärven työnantaja vaihtui. Muutoksella ei ollut vaikutusta työn tekemiseen, luotettavuuteen tai eettisyyteen. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että Tomi Juujärvi on mukana prosessin loppuun asti, koska muutos tapahtui opinnäytetyön loppuvaiheessa ja Tommi Karsikas pystyi hyödyntämään toimeksiantajan materiaaleja, esimerkiksi sisäistä intraa.

## LÄHTEET

Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati & Kyn-  
gäs, Helvi 2014. Qualitative content analysis: A Focus on trustworthiness. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014522633>.

Heikkinen, Taru 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli, Tehokkuuden tavoittelua, Innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradututkielma. Hakupäivä 28.2.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/92662/gradu00527.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hotti, Anne 2021. Lomautukset ja irtisanomiset lisääntyvät. Kuntatyönantaja. Hakupäivä 28.2.2022. [www.ktلهti.fi/2020/1/lomautukset-ja-irtisanomiset-lisaantyyvat](http://www.ktلهti.fi/2020/1/lomautukset-ja-irtisanomiset-lisaantyyvat)

Innokylä. Hakupäivä 13.2.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi>

Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen Punainen Lanka. Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen Johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Korhonen, Maritta 2015. Digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa – kansalaisen omat tiedot hyötykäyttöön. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 7(4), 237–239. Saatavilla internetissä: <https://journal.fi/finjehew/article/view/53522>.

Kuure, Essi 2020. Service Design Workshops in Design Practice. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 294. Saatavilla internetissä: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64457/Kuure\\_Essi\\_Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64457/Kuure_Essi_Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen Käsikirja. Helsinki: Talentum.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (eds.) 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.

Miettinen, Satu & Raulo, Miikka & Ruuska, Juha 2011. Johdanto. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusi menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Monetra 2022.Yritys. Viitattu 8.3.2022. <https://www.monetra.fi/yritys/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, Alex ja Trish Papadacos 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want: Get Started with. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Palvelumuotoilu Palo. Hakupäivä 11.12.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Polit, Denise & Beck, Cheryl 2017. Nursing research: Generating and Assessing Evidence for nursing practice. 10<sup>th</sup> edition. Wolters Kluwer.

Shuttleworth, Martyn & Wilson, Lyndsay 2008. Qualitative Research Design. Hakupäivä 13.2.2022. <https://explorable.com/qualitative-research-design>

Stang, Jamie 2015. Ethics in action: conducting ethical research involving human subjects: a primer. J Acad Nutr Diet 115(12): 2019–2022.

Stickdorn, Mark & Schneider, Jacob 2011. This is service design thinking. Amsterdam: Blis Publisher.

Tilastokeskus. Hakupäivä 25.4.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html?V>

Tilastokeskus. Hakupäivä 25.4.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html?R>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. Hyvä tieteellinen käytäntö. Hakupäivä 25.4.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. 4. painos.

Wester, Sanna 2021. Toimitusjohtaja. Viestar Oy. Puhelinkeskustelu 2.12.2021

## **LIITTEET**

Kyselylomakkeet liite 1–3

Työpajamateriaali liite 4

Muistiot liite 5–13

# Kysely: Palkkaproessin näkyvyyden parantaminen tuotannon aloituksessa

Tämä kysely on osa YAMK-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on parantaa uuden asiakkaan palvelutuotantoon lähdön kokemusta. Kyselyllä kartoitetaan mitä asioita Palvelukeskus olisi voinut tehdä toisin tai paremmin ensimmäisen puolen vuoden aikana. Kysely kohdistuu vain palkkaproessiin. Vastauksissa ei kerätä henkilötietoja, vastauksia ei luovuteta ulkopuolisille eikä vastauksia viedä opinnäytetyöhön niin, että niistä ilmenisi vastaajan nimi.

## 1. Olisitteko toivoneet säännöllistä yhteydenpitoa?

- Kyllä
- Ei

## 2. Keneltä olisitte toivoneet säännöllistä yhteydenpitoa (voit valita yhden tai useamman)

- Palvelupäällikkö
- Asiakkuuspäällikkö
- Palkanlaskija

Muu

## 3. Kuinka usein olisitte toivoneet yhteydenottoa

- Viikoittain
- Parin viikon välein
- Kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran ensimmäisen puolen vuoden aikana

4. Olisitteko kaivanneet tietoa esimerkiksi seuraavista asioista yleistasolla (Teams-kanavassa lista, jonne palkanlaskija käy merkitsemässä, kun tiettyä asiakokonaisuus on tehty)

(GDPR:n vuoksi ei yksittäisiä henkilöitä koskien)

- Ennen palkanmaksua tapahtuvat tehtävät
- Työsuhteen alkuun tai päättämiseen liittyvät tehtävät
- Palkka-aineiston vastaanotto ja käsittely
- Täsmäytykset
- Tietoa palkkalipukkeiden määristä

Muu

5. Kirjoita vapaamuotoisesti missä asioissa onnistuimme palvelutuotannon aloituksessa/ensimmäisen puolen vuoden aikana?

6. Kirjoita vapaamuotoisesti mitä asioita /  olisi voinut tehdä toisin tai mitä olisitte kaivanneet, jotta palvelutuotanto palkkaproessin osalta olisi ollut mahdollisimman sujuva ja olisi parantanut asiakaskokemustanne sekä parantanut luottamusta

# Kysely: Palkkaprosessin näkyvyys palvelutuotannossa tuleva asiakkuus

Tämä kysely on osa YAMK-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on parantaa uuden asiakkaan palvelutuotantoon lähdön kokemusta sekä varmistaa ensimmäisen puolen vuoden ajan prosessin näkyvyys. Kyselyllä kartoitetaan mitä asioita ja miten Palvelukeskuksen pitäisi tuottaa, jotta palvelutuotanto olisi Teille mahdollisimman jouheva. Vastauksissa ei kerätä henkilötietoja, vastauksia ei luovuteta ulkopuolisille eikä vastauksia viedä opinnäytetyöhön niin, että niistä ilmenisi vastaajan nimi.

## 1. Toivotteko säännöllistä yhteydenpitoa?

- Kyllä
- Ei

## 2. Keneltä toivotte säännöllistä yhteydenpitoa (voit valita yhden tai useamman)

- Palvelupäällikkö (palkkapalvelut)
  - Asiakkuuspäällikkö
  - Palkanlaskija
  -
- Muu

## 3. Kuinka usein toivotte yhteydenottoa?

- Viikoittain
- Parin viikon välein
- Kerran kuukaudessa

4. Millä tavalla toivotte ensisijaisesti yhteydenottoa? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Sähköposti
- Puhelu
- Henkilökohtainen tapaaminen

5. Voiko osa Teille toimitettavasti materiaalista olla asiakaskohtaisessa Teams-kanavassa? (Esimerkiksi prosessin täyttämä excell olisi aina ajantaisesti katsottavissa)

- Kyllä
- Ei
- Ehkä (voi täyttää muu kohtaa mitä haluaisitte esimerkiksi s-postilla ja mitä voisi olla Teams:ssa)

Muu

6. Haluatteko seuraavista asioista yleistasolla tietoa säännöllisest (Teams-kanavassa lista, jonne palkanlaskija käy merkitsemässä, kun tiettyä asiakokonaisuus on tehty määräaikaan mennessä)  
(GDRP:n vuoksi ei yksittäisiä henkilöitä koskien)

- Ennen palkanmaksua tapahtuvat tehtävät
- Työsuhteen alkuun tai päättämiseen liittyvät tehtävät
- Palkka-aineiston vastaanotto ja käsittely
- Täsmäytykset
- Tietoa palkkalipukkeiden määristä

Muu

7. Haluatteko, että teille toimitetaan tai tallennetaan Teamsiin kuukausittain laatupoikkeama-raportti ensimmäisen puolen vuoden ajan? (Tämän jälkeen raportointi tapahtuu yhteistyöpalavereissa)

- Kyllä, sähköpostitse
- Kyllä, Teams tallennus
- Ei ole tarvetta

8. Mitä asioita \_\_\_\_\_ voisi tehdä, jotta voisimme varmistaa sujuvan ja laadukkaan palvelutuotannon aloituksen ja varmistaa ensimmäisen puolen vuoden aikana, että tarjoamme Teille sellaista palvelua, jota haluatte?

# Loppukysely: Palkkaprosessin näkyvyys palvelutuotannossa ensimmäisen puolen vuoden aikana

Tämä loppukysely on osa YAMK-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on parantaa uuden asiakkuuden palvelukokemusta ensimmäisen puolen vuoden aikana sekä lisätä palkkaprosessin näkyvyyttä. Loppukyselyllä kartoitetaan miten uusi malli on toiminut sekä kerätään siitä kokemuksia.

Osa kysymyksistä on pakollisia ja nämä näkyvät \*-merkillä. Halutessanne voitte tarkentaa vastauksia kyselyn lopussa olevaan Avoin palaute-kohtaan.

Vastauksissa ei kerätä henkilötietoja, vastauksia ei luovuteta ulkopuolisille eikä vastauksia viedä opinnäytetyöhön niin, että niistä ilmenisi vastaajan tiedot.

## 1. Valitse sopivin vaihtoehto \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palkkaprosessin palvelukokemus on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pilotoitava palvelumalli vähentää yhteydenottojen tarvetta palkkaprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut Teamsin hyvänä viestinnän välineenä palkkaprosessiin liittyvässä asiainnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut kyselyvarttien olevan hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut, että Check-listan ansiosta näkyvyys palkkaprosessiin on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Edustan prosessissa \*

- 
- Monetra Oulu Oy

## 3. Olen ollut palvelumallin mukaisesti yhteydessä asiakkaaseen \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Oletko kokenut palkkaproessin, että palveluasiantuntija tai palvelupäällikkö ollut riittävästi yhteydessä? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Avoin palaute *Palvelumallin* pilotoinnista

6. Anna pilotissa olevalle palvelumallille kokonaisarvosana asteikolla 1-5 (1 heikko, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 kiitettävä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

# Palkkaproessin näkyvyys palvelutuotannossa- Työpaja

## Tausta

- Aiempien palveluotantojen aloituksessa on havaittu, että asiakkailla on tarve saada enemmän tietoa mitä palkkaproessissa tapahtuu
- Asiakas esitti vastaavanlaisen tarpeen elokuussa 2021, jossa esiin nousi tilanne, jossa ulkoistuksen jälkeen ei asiakas enää näe palkkaprossia samalla tavalla
- Näistä tarpeista on lähdetty tarkastelemaan mitä ja millä tavoilla palkkaproessin tekemistä saadaan näkyvämmäksi asiakkaalle ensimmäisen puolen vuoden aikana
- Kahdelle asiakkaalle on tehty kysely syksyllä 2021, joissa kartoitettiin kokemuksia palvelutuotannon aloituksesta. Vastaavasti tulevalle tehtiin kysely tulevista tarpeista
- Mallin tavoitteena on parantaa asiakkaan saamaa ja kokemaa palvelukokemusta sekä luoda syvä ja pysyvä luottamussuhde
- Tavoitetila ja määrittely mallille on palvelutuotannon ensimmäinen puolivuotta, joka kriittinen aika asiakkaan palvelukokemuksen ja luottamuksen kannalta. Puolen vuoden kuluttua palvelu on vakiintunut
- Tulevaa mallia ovat luomassa Palvelupäällikkö Tommi Karsikas, Kehittämispäällikkö Helmi Similä ja Asiakkuuspäällikkö Tomi Juujärvi. Lisäksi työpajamuotoisesti palkkojen palveluasiantuntijoita

## Työpaja 29.11

- Mitä odotuksia asiakkaalla on palkkaproessista?
- Miten voimme parantaa palkkaproessin näkyvyyttä?
- Miten voimme parantaa palvelukokemusta?



## Työpaja 29.11

- GAINS:
  - Rahallinen ja ajallinen säästö, ammattitaito, sähköisyyttä ja nykyaikaisuutta, huolettomuutta
- JOBS:
  - Ohjelmien oppiminen, viralliset päätökset, hyväksyntä, linjaukset (palvelukeskus ei voi päättää asiakkaan puolesta), työehtosopimuksen lopullinen tulkinta, riittävien oikeuksien myöntäminen, henkilöstöraportin teko, työntekijöiden ohjeistus, esimiesvastuu sekä henkilöstöjärjestelmien, työaikajärjestelmien ja muiden materiaalien toimitus tiettyjen aikataulujen puitteissa
- PAINS:
  - Selkeän tehtävä jaon puuttuminen, vastuumatriisi epäselvä, ammattisanaston käyttö, järjestelmien oppiminen, tietoa saa liian vähän, tiedon oikea aikaisuus, ohjeistusta ei saa enää omalta palkanlaskijalta, työntekijän pitää olla yhteydessä omaan esimieheen tai HR:ään
  - aikataulujen tiukkuus, palveluasiantuntijoiden osaaminen (usein vastaanotoissa uutta henkilökuntaa), toimintatapojen muutokset, tiedot ovat siirtyneet konversioissa virheellisesti/ puutteellisena / siirtyvät myöhässä (esim. lomatiedot)

## Työpaja 29.11

- PAIN RELIEVERS:
  - Palvelukokonaisuus kattava, huolehtimalla palveluasiantuntijoiden ammattitaidosta esimerkiksi koulutusten kautta, kokemusta useista asiakkuuksista voi hakea parasta mahdollista tapaa toimia. Työmäärä sopiva, jotta pystytään asiakkaalle ehdottamaan paremmin. Tiedottaminen henkilökunnalle ja lähiesimiehille
  - Konversioaineiston oikeellisuudesta vastaa asiakas, vaikka asiakas ei sitä itse tiedosta. Tämän asian tiedottaminen
  - Ennakoiminen ja palkkaprosessin ottaminen mukaan jo käyttöönoton varhaisessa vaiheessa, järjestelmäasiantuntijoiden ja palkanlaskennan & sopimusneuvonnan/avainkäyttäjien konversiovaiheessa
- PALVELU:
  - Asiakkaalle riittävästi koulutusta järjestelmään, ajantasainen ohjeistus ja tiedottaminen asiakkaalle, ajantaiset yhteyshenkilölistat, tarvittavat raportit
  - Asiakkaalle koulutusta/tietoa myös vastuista, jotka jäävät asiakkaalle (lähiesimiehille, yhteyshenkilöille). Aktiivinen ehdottaminen, jos palkoissa on ongelmia. Avoimia kyselytunteja (asiakkaan tarpeen mukaan), joissa asiakas voi kysyä askarruttavia asioita ja palveluasiantuntijat, avainkäyttäjät/sopimusasiantuntijat ja palvelupäällikkö vastaavat tai jatkoselvittelevät asioita.
- GAIN CREATORS:
  - Asiakkaalle on selkeästi kerrottu tarvittavat yhteystiedot (kuka voi auttaa missäkin tilanteissa), Monetrin titteli ”palveluasiantuntija” ei kuvaa riittävän tarkasti mihin prosessiin kuuluu, vastuumatriisin läpi käynti uudelleen palvelutuotannon alkupuolelle, ajantasainen ohjeistus ja tiedottaminen asiakkaalle
  - Yhteyshenkilön roolin ymmärrys, että tietoa pitää välittää omassa organisaatiossa eteenpäin

## Työpaja 29.11

- Palkkaprosessi on pilkottu pieniin osiin Monetralla ja useampi eri henkilö hoitaa
  - Miten asiakas tietää missä tai kuka hoitaa palkkaprosessiin liittyviä asioita (useita s-postiosoitteita esim. Nepton, Ess jne.)
- Palkka-ajojen ja muut aikataulut sekä määräajat näkyväksi ja niiden ymmärryksen lisääminen asiakkaalle ja termien avaaminen
- Tulorekisterin vaatimukset ja sen tuomat omat rajat. Ei voida toimia kuten ennen
- Omavalvontalistan kehittäminen ja tarkentaminen
  - Esim. Hellewi-ajojen merkintä
  - Asiakaskohtainen
  - Selkeys
  - Jokainen prosessin osa merkitsee tarvittavat tiedot (palkanlaskija, palkkakirjanpitäjä, järjestelmäasiantuntija)
- Lomapalkkavelka
- Sisäinen vastuumatriisi (muuna asiana)

Muistio 1

Aika: 23.8.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Asiakkaan edustaja

1. Tulevan asiakkaan tapaaminen
  - a. Asialistalla mm. miten asiakas haluaa nähdä palkkaprosessin ja mitä siellä tehdään, miten laatuasiat ja kehittäminen tapahtuu

Muistio 2

Aika: 22.9.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

1. Kehittämispäällikölle tulevan opinnäytetyö aiheen esittely

Muistio 3

Aika: 28.9.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

1. Keskustelua aineistokeruu menetelmistä, kyselylomakkeista ja aikataulusta

Muistio 4

Aika: 5.10.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Asiakkaan edustaja

1. Tulevalle asiakkaalle palvelukeskuksen esittely ja pyydetty halukkuutta olla tulevan mallin pilottina

Muistio 5

Aika: 3.11.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

1. Kyselyiden tulosten läpi käynti, mallin suunnittelua, työpajan valmistelu

Muistio 6

Aika: 7.12.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

1. Työpajan purku, mallin rakentaminen ja viilaus

Muistio 7

Aika: 16.12.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

Palvelukeskuksen palkkaprossin edustajat

1. Mallin esittely tuleville asiakasvastuullisille palkanlaskijoille

Muistio 8

Aika: 22.12.2021

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Palvelukeskuksen strateginen johtoryhmä

1. Mallin esittely strategiselle johtoryhmälle

Muistio 9

Aika: 28.1.2022

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

1. Keskusteltu miten malli on jalkautunut sekä suunniteltu opinnäytetyön kirjoittamiseen, ohjausseminaariin liittyvät seikat

Muistio 10

Aika: 13.2.2022

Paikka: Teams-puhelu

Läsnä: Tomi Juujärvi

Tommi Karsikas

Helmi Similä, Kehittämispäällikkö

Nanna Väyrynen, Palvelupäällikkö

1. Keskusteltu miten malli on jalkautunut, miten asiakas ja henkilöstö on kokenut mallin