



# Ammattiliittojen jäsenpalveluiden asiakas- keskeinen kehittäminen

Mari Huuhtanen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Ammattiliittojen jäsenpalveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen**

Mari Huhtanen  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2023

Mari Huuhtanen

Ammattiliittojen jäsenpalveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen

Vuosi 2023

Sivumäärä 73

---

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa syvällistä asiakasymmärrystä STTK:n ammattiliittojen jäsenien tarpeista ja haasteista työelämään liittyen sekä muodostaa näkemys ammattiliittojen palveluista ja niiden laadun nykytilanteesta, sekä luoda jäsenkokemukseen perustava palvelumalli. Kehittämistyön lopputulokset ovat hyödynnettävissä kaikissa STTK:n 13 jäsenliitossa.

Kehittämistyön lopputuloksena luotiin toimenpide-esitys ja etenemissuunnitelma, miten erinomainen palvelun laatu saavutetaan liitoissa. Toimintamalli sisältää kehittämistyössä kerättyyn tietoon sekä käytettyyn tietoperustaan pohjautuvan näkemyksen siitä, millä tavoin ammattiliitot voivat kasvattaa asiakaskeisyyttä toiminnassaan, lisätä jäsenien kokemaa hyötyä jäsenyydestä sekä vastata paremmin jäsenien tarpeisiin eri työelämän vaiheissa.

Kehittämistyön tietoperusta muodostuu asiakaskeisyyden, asiakaskeisen liiketoimintalogiikan, asiakasymmärryksen sekä arvonmuodostumisen käsitteistä ja teorioista. Järjestötoiminnassa korostuu entistä vahvemmin tarve ymmärtää jäsenten tarpeita ja työelämän asettamia vaatimuksia ja tästä syystä on tärkeää kehittää järjestön toimintaa jatkuvasti toimintaympäristön muutokset huomioiden. Kehittämistyö tehtiin palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä.

Tulokset osoittavat, että asiakaskeisyyden lisääminen on olennainen menestystekijä, jotta ammattiliittojen jäsenet kokevat ammattiliittojen palvelut itselleen edelleen hyödyllisinä ja että palveluista muodostuu jäsenille arvoa. Myös asiakasprofilointi on tärkeää, jotta palveluja voidaan suunnata paremmin eri työelämävaiheissa olevilla jäsenille kohdennetusti.

Kehittämistyö antaa toimeksiantajalle konkreettisia toimenpide-ehdotuksia jäsenpalveluiden jäsenkeskeisempään kehittämiseen sekä jäsentiedon hyödyntämiseen palveluiden kehittämisen tueksi. Lisäksi lisätään toimeksiantajan ymmärrystä ammattiliittojen jäsenpersoonista sekä työelämävaiheen merkityksestä jäsenille muodostuvan hyödyn näkökulmasta.

Asiasanat: asiakasymmärrys, asiakaskeisyys, ammattiliitto, palvelumuotoilu, arvon muodostuminen palveluissa

Mari Huuhtanen

**Customer-Oriented Development of Member Services of Trade Unions**

Year

2023

Pages

73

---

The goal of this thesis was to produce an in-depth customer understanding of the needs and challenges of trade union members in relation to working life, and to form a view of trade union services and quality, as well as to create an improved service model that is fundamental to the member experience. The final results can be utilized in all STTK's 13 member unions.

As a result, a proposal for measures and a roadmap for how to achieve excellent service quality in unions were created. The operating model includes a vision based on the information gathered and the theoretical background used in the work, in which ways trade unions can increase customer-centricity in their operations, increase the benefits experienced by members from membership, and better meet the needs of members in different phases of working life.

The theoretical framework consists of the concepts and theories of customer-centricity, customer-centric business logic, customer understanding and value formation. The need to understand the needs of the members and the demands set by the working life are emphasized even more strongly in the organization's activities, and for this reason it is important to constantly develop the organization's activities, taking into account the changes in the operating environment. This thesis was done in accordance with the principles of service design by utilizing qualitative and quantitative research methods.

The results showed that increasing customer focus is an essential success factor, so that the members of the trade unions continue to find the services of the trade unions useful and that the services create value for the members. On the other hand, the results also showed that customer personas and profiling is important so that services can be better directed to members at different stages of their working lives. This thesis provides the client with concrete action proposals for the more member-oriented development of member services and the utilization of member information to support the development of services. In addition, the work aims to increase the client's understanding of the member-personality of trade unions and the meaning of the working life stage from the point of view of the benefit to the members.

Keywords: customer centered, customer understanding, service design, trade union, value formation in services

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Toimeksiantaja .....	7
2	Asiakkaan arvon muodostuminen ammattiliiton jäsenpalveluissa .....	8
2.1	Liiketoimintalogiikat.....	8
2.2	Arvon muodostuminen.....	11
2.3	Asiakaskokemus ja arvolupaus .....	14
2.4	Ammattijärjestökentän muutokset .....	18
2.5	Tulevaisuusmuotoilu ja ammattiliittojen jatkumo .....	21
2.6	Tietoperustan synteesi .....	23
3	Kehittämisasetelma .....	23
3.1	Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu .....	25
3.1.1	Palvelumuotoilun prosessi.....	26
3.1.2	Kehittämisprosessin vaiheet .....	30
3.2	Löydä-vaihe (kartoita ja ymmärrä) .....	33
3.2.1	Toimintaympäristöön tutustuminen.....	33
3.2.2	Kysely .....	34
3.2.3	Systemikartta .....	35
3.2.4	Palvelumuotoilukypsyden arviointi .....	36
3.2.5	Empatiakartta .....	38
3.3	Määritä vaihe (ennakoi ja ideoi) .....	42
3.3.1	Kyselytulokset.....	42
3.3.2	Työelämäpolku.....	45
3.3.3	Jäsenpersoonat .....	45
4	Kehittämisvaihe .....	50
4.1	Kehittämiskohteen määrittely.....	51
4.2	Asiakaskeskeisyyden lisäämistä tukevat toimenpide-ehdotukset .....	52
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	56
5.1	Johtopäätökset .....	56
5.2	Pohdinta .....	58
5.2.1	Luotettavuus ja arviointi .....	58
5.2.2	Jatkokehittäminen .....	60
	Lähteet.....	62
	Kuviot .....	66
	Taulukot .....	66
	Liitteet .....	67

## 1 Johdanto

Työmarkkinoiden murros ja muutokset viime vuosikymmenien aikana ovat vaikuttaneet ammattiliittoihin merkittävästi. Organisoituneessa toiminnassa ja yksilöiden käyttäytymisessä on tapahtunut suuria muutoksia. Ammattiliittojen toiminta ja niiden tarjoamat palvelut eivät ole enää houkuttelleet jäseniä eli asiakkaita samalla tavoin kuin aiempina vuosikymmeninä. Ammattiliittojen jäsenmäärä on laskenut 1990-luvun alun jälkeen 2-5 % vuodessa. Vielä 1990-luvun alussa lähes 90 % palkansaajista oli ammattiliittojen jäseniä. Nykyään palkansaajista alle 60 prosenttia kuuluu liittoon. (Järjestäytymisselvitys 2020, STTK ry, 59.) Erityisesti nuorten järjestäytymisaste on laskenut, mutta laskua järjestäytymisessä on havaittavissa myös vanhemmissa ikäryhmissä (Ahtiainen 2019; Melin 2012).

Vahvan yhteiskunnallisen aseman saavuttanut organisaatio muuttuu helposti itsestäänselvyydeksi ja kääntyy sisäänpäin (Heikkala ym. 2020). Ammattiliittoja on moitittu uudistumishitautesta. Ammattiliittojen toimintaedellytykset ovat muuttuneet, edunvalvonnan toteuttamisen edellytykset ovat viimeisten vuosikymmenien aikana heikentyneet. Tämä johtuu yritysten muuttuneista toimintatavoista, työvoiman käyttötapojen muutoksesta, palkkatyöväestön sosiaalisen koostumuksen muutoksesta (keskiluokkaistumista ja huono-osaisuuden kasvua tapahtuu samaan aikaan) sekä työmarkkinapolitiikan muutoksista kuten paikallisen sopimisen lisääntymisestä (Melin 2012, 32-33).

Työmarkkinat ovat nykyään erilaiset, ja ammattiliittojen tulee myös kyetä muuttumaan, jotta palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Ammattiliittokentässä tähän on vastattu muun muassa liittofuusioilla. Verrattuna tavallisten yritysten fuusioihin, ammattiliittokentällä fuusioihin liittyy perinteitä, identiteettiä ja valtaa, ja tämä valta-asemien uudelleenjärjestely on tuottanut vaikeuksia. (Melin 2012, 33.)

Elämme asiakkaan aikakaudella. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen organisaatioiden kilpailukeinona on heijastunut myös järjestömaailmaan ja ammattiliittoihin. Asiakkaan aikakaudella pärjäävät parhaiten ne organisaatiot, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja tuottavat asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 21).

Palvelullistaminen ja siinä onnistuminen edellyttää organisaatiossa vahvaa asiakaslähtöisyyttä. Moni yritys ja organisaatio on siirtynyt perinteisestä tuotelähtöisestä ajattelusta palvelulähtöiseen ajatteluun. Keskeisenä erona näissä on, että palvelulähtöisessä ajattelussa asiakkaalla nähdään olevan keskeinen rooli palvelun ja tuotteen arvon tuottamisessa ja määrittelyssä, kun taas tuotelähtöisen ajattelun mukaan arvon on nähty syntyvän tuotteiden valmistusprosessin aikana ja siirtyvän asiakkaalle sillä hetkellä, kun asiakas ostaa tuotteen.

Palvelulähtöisen ajattelun rinnalle on viime vuosikymmenien aikana noussut asiakaskeskeinen ajattelu, jossa asiakkaan arvon muodostumisen ymmärtäminen on keskeistä ja yrityksen tuuleekin suunnitella omat toimintonsa tämän palvelemiseksi. Aidosti asiakaskeskeinen ajattelu keskittyy siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. (Koivisto ym. 2019, 18-19.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas asetetaan keskiöön, ja toimintaa kehitetään aina asiakkaan näkökulmasta.

Korkatin ja Heikkalan (2018) mukaan aikaisemmin järjestötoiminnassa keskityttiin organisaation tarpeisiin, ja järjestö oli itsetarkoitus ja järjestöön kuuluva jäsen haluttiin pysyväksi resurssiksi. Nykyisin järjestötoiminnan näkökulmana on ihmisen tarpeet ja ongelmat sekä kokonaisvaltaisesti elämässä mukana oleminen. Jäsenet näkevät järjestön välineenä, jonka tarkoituksena on jäsenelle merkityksellisen asian toteutumisen mahdollistaminen.

Järjestöt ja yhdistykset ovat parhaimmillaan myös osa yhteiskunnallista palvelua. Palveluun sisältyy aina lupaus palvelun arvosta. (Mäkinen 2018, 23.) Ammattiliittojen tarjoaminen jäsenpalveluiden tarve ja merkitys muuttuu myös työelämän muutoksien myötä. Ammattiliittojen rooli nähdään kuitenkin edelleen keskeisenä suomalaisessa työelämässä. Keskeiseksi menestymisen kannalta on muodostunut ammattiliittojen uudistumiskyky ja asiakastarpeiden tunteminen entistä paremmin, jotta ne säilyttävät asemansa työelämässä ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille heidän kaipaamiaan palveluja.

### 1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista ammattiliiton jäsenenä. Tämän ymmärryksen pohjalta hahmotetaan keskeiset tekijät, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä jäsenpalveluiden toteuttamisessa ja suunnittelussa ja arvon muodostumisessa eri jäsenryhmille.

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa asiakasymmärrystä STTK:n ammattiliittojen jäsenien tarpeista ja haasteista työelämään liittyen. Lisäksi tavoitteena on muodostaa näkemys ammattiliittojen palveluista ja niiden laadun nykytilanteesta, sekä luoda uusi/parannettu jäsenkokemukseen perustava palvelumalli.

### 1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry (myöhemmin STTK). STTK on poliittisesti sitoutumaton ja koulutettujen ammattilaisten keskusjärjestö, johon kuuluu 13 jäsenliittoa ja noin 450 000 jäsentä.

STTK tekee käytännön edunvalvontaa, neuvottelutoimintaa, yhteiskuntavaikuttamista ja järjestöllistä työtä yhdessä jäsenliittojen ja aluetoimijoiden kanssa. STTK:n jäsenliittoihin kuuluu asiantuntijoita ja ammattilaisia erilaisin koulutustaustoin. He työskentelevät esimerkiksi

teollisuudessa, terveydenhuollossa ja palvelualoilla. Jäsenistä noin 76 % on naisia ja jäsenistön keski-ikä on noin 49 vuotta. Julkisella sektorilla jäsenistä työskentelee 55 % ja yksityisellä sektorilla 45 %. Jäsenistä reilu puolet on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon tai toisen asteen ammatillisen tutkinnon. (STTK 2022.)

STTK on kehittämistyön toimeksiantaja mutta kehittämistyötä tehdään jäsenliittojen työntekijöiden ja liittojen jäsenistön kanssa. Liitot ovat Ammattiliitto Jyty, Ammattiliitto Pro, Meijerialan Ammatillaiset MVL, METO - Metsäalan asiantuntijat, Tehy ja Toimihenkilöliitto ERTO sekä TJS Opintokeskus (Akavan ja STTK:n yhteinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio).

## 2 Asiakkaan arvon muodostuminen ammattiliiton jäsenpalveluissa

Tässä työssä jäsenpalveluiden kehittämistä lähestytään jäsenyyden kautta muodostuvan arvon näkökulmasta. Ammattiliitto on vahvasti osa työelämää ja näkyy työntekijöiden arjessa muun muassa erilaisten työelämään liittyvien kysymyksien ja haasteiden myötä sekä käytännössä työpaikoilla esimerkiksi luottamusmiestoiminnassa.

Nykyisin palvelun tuottama tekninen lopputulos ei välttämättä yksin riitä asiakkaille, vaan palveluiden kuluttamisen kokemus on noussut tärkeämpään rooliin. Eroavaisuudet syntyvät siitä, miten eri yritykset ja organisaatiot palvelevat asiakkaita asioinnin ja asiakkuuden aikana. Asiakkaat odottavat, että palvelut ovat toiminnaltaan ja ominaisuuksiltaan helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä ja niiden tulisi säästää aikaa ja olla helposti saatavilla. (Koivisto ym. 2019, 23.)

Seuraavaksi tarkastellaan kehittämistyön keskeisiä käsitteitä. Arvon muodostumista lähestytään asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen muodostumisen kautta. Lopuksi luodaan tietoperustan synteesi.

### 2.1 Liiketoimintalogiikat

Liiketoimintalogiikkojen erona on, miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, miten arvo niiden mukaan määräytyy ja kuka arvon määrittelee. Seuraavaksi käydään läpi kehittämistyön kannalta keskeiset liiketoimintalogiikat ja niiden peruseriaatteet.

**Tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan** (engl. goods dominant logic) mukaan vaihdannan kohteena on tavarat, ja arvon luonti tapahtuu vaihdannan avulla. Yritys nähdään arvon luoja, joka tuottaa ja jakaa arvoa ja tavarantoittajan määrittää tuotteen arvon. (Lusch & Vargo 2004; Grönroos & Voima 2012.)

**Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan** (engl. service dominant logic) mukaan vaihdannan kohteena on taidot ja tietämys ja kaiken ajatellaan olevan palvelua. Arvo muodostuu palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan palvelua käytettäessä ja arvon yhdessä luominen on olennaista. Luschin ja Vargon mukaan (2014, 143) kaikki liiketoiminta on lähtökohtaisesti palveluliiketoimintaa. Yhteistoiminta on palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskeistä; arvo luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa. Heinonen ym. (2010, 532) kuvaa, että palvelukeskeisessä toimintamallissa asiakkaan rooli arvon muodostuksessa on edelleen passiivinen, vaikka palvelua kehitettäisiinkin asiakkaan näkökulmasta. Palvelun tuottaja on kuitenkin edelleen se, joka kehittää palvelua ja tekee päätökset palveluihin liittyen.

**Palvelulogiikka** (engl. service logic) on malli, jonka perusajatuksena on, että yrityksen toiminta perustuu palveluille ja palvelun tuottamiselle. Se keskittyy kuvaamaan asiakkaan ja tarjoajan välistä suhdetta sekä arvonluonnin prosessia. (Grönroos 2008.) Palvelulogiikan mukaan kaikki liiketoiminta nähdään palveluina (Grönroos 2011). Palvelulogiikan mukaan arvo muodostuu asiakkaan omissa prosesseissa. Sen mukaan käyttäjä voi luoda arvoa itse omien toimenpiteidensä avulla tai arvo voi ilmetä palvelun käytön aikana.

**Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka** pyrkii ymmärtämään asiakkaan arvomaailmaa syväliemmin (Strandvik & Heinonen 2016). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on palveluiden markkinoinnin tutkimuksen teoreettinen näkökulma, joka on kehittynyt palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta ja palvelulogiikasta. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa ja kokemuksiinsa ja se perustuu asiakaslogiikan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka yritysten tarjoama sulautuu asiakkaiden elämään tai liiketoimintaan. Kun palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka olettaa, että palvelut ovat suurelta osin palveluntuottajan kontrolloimia, niin asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka asettaa asiakkaan niin keskeiseen rooliin, että asiakas kontrolloi palvelutapahtumia. (Heinonen ym. 2009; Voima ym. 2010; Heinonen ym. 2015.)

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan arvo on aina henkilökohtaista ja suhteellista. Arvo liittyy asiakkaan kokonaisvaltaiseen tilanteeseen, ja jokaisen asiakkaan henkilökohtainen elämä ja sen hetkinen elämäntilanne vaikuttavat arvon muodostumiseen ja kokemiseen. Arvon muodostuminen on jatkuvaa, ja siihen vaikuttavat myös menneisyyden kokemukset, nykyhetki ja tulevaisuus. (Voima ym. 2010, 8.)

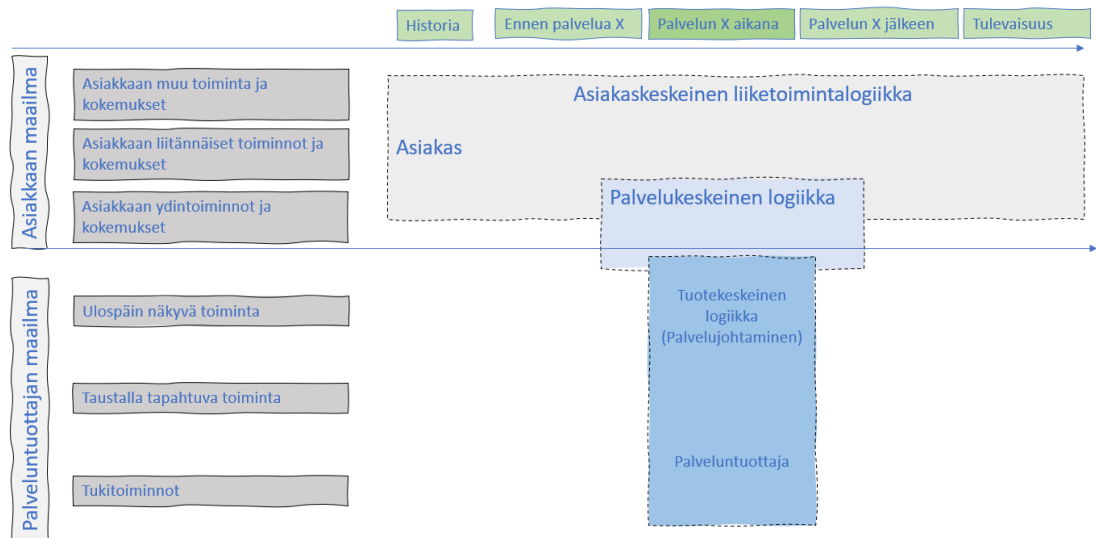
Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa toiminnan keskipisteenä on, mitä asiakkaat tekevät tuotteilla tai palveluilla saavuttaakseen päämääränsä. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on asiakkaan ensisijaisuuteen perustuva näkökulma liiketoimintaan ja markkinointiin. Asiakas asetetaan keskiöön, ja liiketoimintaa kehitetään aina asiakkaan näkökulmasta. Näkemyksen mukaan painopiste siirretään pois siitä, miten palveluntarjoajat ottavat asiakkaat mukaan

prosesseihinsa. Uusi painopiste muodostuu siitä, miten asiakkaat kokevat palvelut omassa yksilöllisessä kokemusmaailmassaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 472.)

Yritysten ja muiden organisaatioiden menestyminen riippuu paljolti siitä, miten hyvin yritys tuntee asiakkaansa ja pystyy muokkaamaan toimintaansa ja palvelujansa sellaiseksi, että asiakas pystyy hyötymään niistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Gummerus ym. 2015, 111.) Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan toimivan organisaation toiminnan tulisi perustua syvälliseen asiakasymmärrykseen. Asiakaskeskeisesti toimivan yrityksen keskiössä tulee olla asiakkaan arvomaailman ymmärtäminen ja elämän tunteminen. Tätä kautta organisaatio pystyy tuottamaan palveluja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. (Heinonen & Strandvik 2015, 111-128.)

Voima ym. (2010) argumentoivat, että asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvonmuodostus ei aina ole aktiivinen prosessi, mikä haastaa termin arvon "luominen". He toteavat, että arvon luomista tapahtuu asiakkaan monikontekstisessä ympäristössä jatkuvasti. Arvonmuodostus ei näin ollen aina ole aktiivinen prosessi, josta löytyy aktiivinen osallistuja kuten yritys tai asiakas. Arvonmuodostus voi tapahtua myös passiivisen prosessin kautta, josta asiakas ei ole edes tietoinen. Arvon muodostumiseen vaikuttaa myös palvelun ulkopuoliset asiat, kuten asiakkaan kognitiiviset, henkiset tai emotionaaliset prosessit. (Voima ym. 2010.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu asiakaskeskeisen, tuotekeskeisen ja palvelukeskeisen logiikan ero. Tuotekeskeinen logiikka keskittyy tarkastelemaan vain tiettyä tuotetta tai palvelua. Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvonmuodostumiseen vaikuttavat asiakkaan kokemukset ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa painopisteiden ja aikakehyksen osalta tuote- ja palvelukeskeisestä logiikasta. Asiakaskeskeisen logiikan aikakehys on laajempi ja se huomioi asiakkaan aiemmat kokemukset ennen palvelun käyttöä sekä asiakkaan muun toiminnan ja kokemukset sekä asiakkaan liitännäiset toiminnot ja kokemukset.



Kuvio 1: Asiakaskeskeisen toimintalogiikan ja palveluperusteisten logiikkojen ero (mukaillen Heinonen ym. 2010, 535)

## 2.2 Arvon muodostuminen

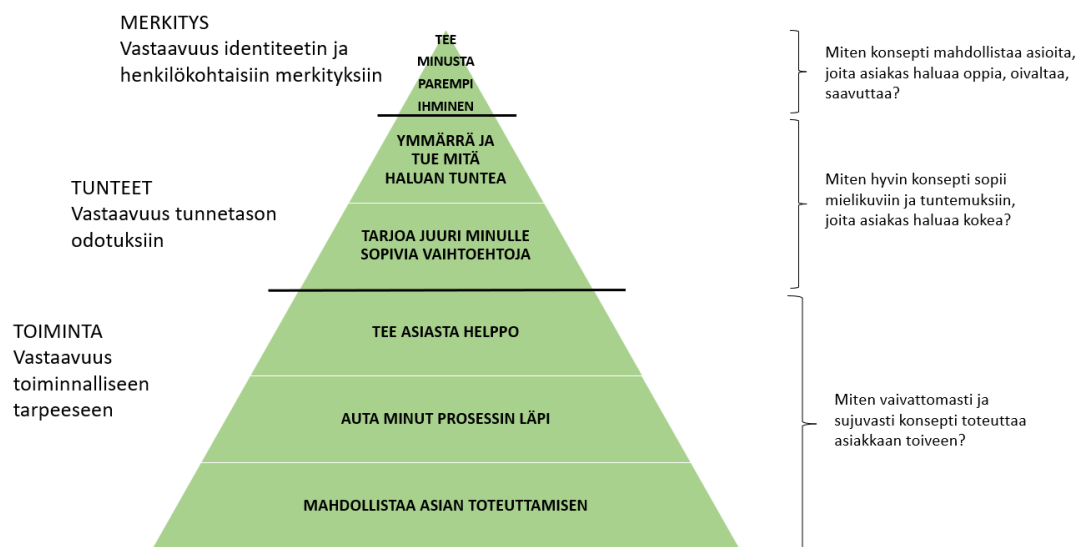
Arvon tuottaminen on yksi yrityksen tärkein päämäärä. Arvo ei synny tyhjiössä ja ainoastaan yritykselle, vaan kyse on aina arvon tuottamisesta yrityksen omistajien lisäksi asiakkaille, muille sidosryhmille ja laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalle. (Miettinen 2014, 76.)

Asiakaskokemus vaikuttaa keskeisesti asiakkaan arvon muodostumiseen (Heinonen ym. 2010). Arvon muodostumisen kannalta keskeistä on, millainen kokemus palvelusta muodostuu sitä käyttäville ja palvelua tuottaville henkilöille. Näitä palvelukokemuksia käyttäjän ja palvelun tuottajan välillä kutsutaan palvelutuokioiksi (Mäkinen 2018, 24). Palvelun taustalla on aina palvelua tuottava organisaatio. Palvelun suunnittelua ohjaa organisaation liiketoiminnalliset tai muut tavoitteet, palvelun tuottamiseen käytettävissä olevat resurssit sekä ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan (Tuulaniemi 2011, 104).

Perinteisen teolliseen tuotantologiikkaan perustuvan ajattelun mukaisesti palvelun arvo muodostuu vaihdon yhteydessä eli tavaran ja palvelun vaihtaessa omistajaa (engl. value-in-exchange). Käyttöarvoa pidetään keskeisenä arvon käsitteenä kirjallisuuden perusteella (mm. Grönroos 2011, Vargo & Lusch 2008). Luschin ja Vargon (2004) mukaan arvoa ei voida palveluissa ”vangita” hintaan, sillä palvelun arvo syntyy palvelun tarjoajan ja palvelun käyttäjän vuorovaikutuksessa. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskiössä on tuotteen sijaan palvelu. Palvelukeskeinen ja asiakaskeskeinen logiikka korostavat arvon muodostumista asiakkaalle palvelua käytettäessä (value-in-use) asiakkaan kokeman hyödyn perusteella.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Heinonen ym. 2010, 14) esitetään, että asiakasarvo muodostuu asiakkaan palvelutapahtumaa laajemmassa tilanteessa, johon liittyy ennen palvelua koetut tilanteet, nykyisyys ja tulevaisuus.

Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus muodostuu koko yrityksen tarjoomasta. Siihen lukeutuu muun muassa mainonta ja muut kontaktit ennen palvelun käyttöä, asiakaspalvelu, palvelun käytön helppous ja luotettavuus. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasot. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)



Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi Palmu Inc. mukaan (Tuulaniemi 2011, 75 mukailten)

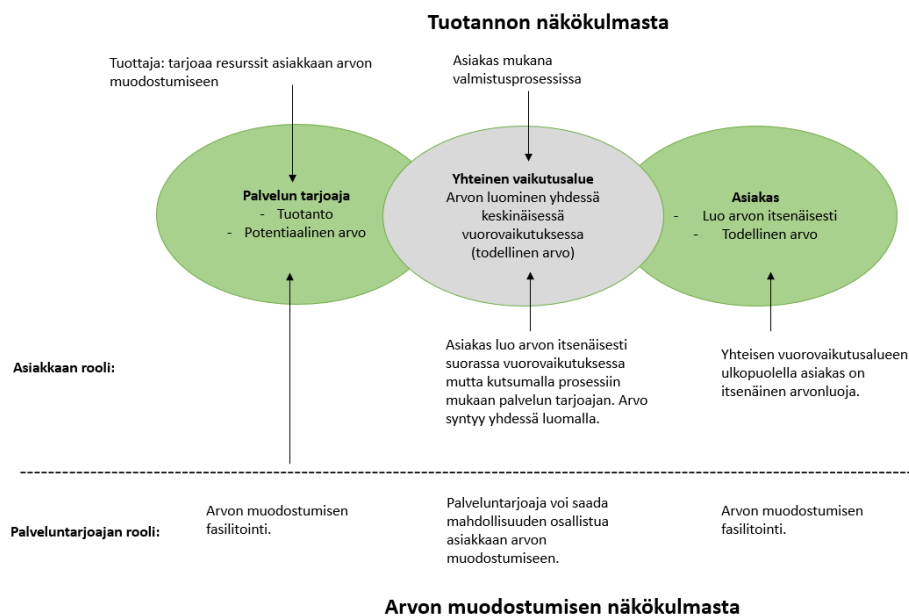
Arvon muodostumisen pyramidissa toiminnan tasolla tarkoitetaan muun muassa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta ja saavutettavuutta sekä palvelun käytettävyyttä ja monipuolisuutta. Tämän tason tulee täytyä, jotta palvelulla on ylipäänsä mahdollisuus menestyä markkinoilla. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia palvelun käytöstä. Näitä ovat esimerkiksi palvelun helppokäyttöisyys, kiinnostavuus ja innostavuus. Pyramidin korkein asiakaskokemuksen taso eli merkitystaso tarkoittaa muun muassa palveluun liittyviä mielikuvia ja merkityksiä, lupauksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Palveluntarjoajan ja käyttäjän välisen kahdenvälisen asiakassuhteen tarkastelun sijaan fokus on siirtynyt erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin, joissa arvon muodostumiseen vaikuttavat useat eri toimijat (Jaakkola, Helkkula & Stenroos-Aarikka 2015, 183). Erilaiset verkostot ja

yhteisöt toimivat alustana, kun tietoa ja kokemuksia palveluntarjoajista etsitään ja jaetaan. Erilaiset palaute- ja suosittelukanavat kuten sosiaalisen median foorumit mahdollistavat sen, että palvelukokemuksesta tulee yhä enemmän järjestelmätason ilmiö.

Grönroosin ja Voiman (2017) luoman mallin mukaan arvonluonti tapahtuu kolmella eri vaikutusalueella. Kaikilla vaikutusalueilla palvelun tuottajan ja asiakkaan roolit ja tavoitteet ovat erilaisia. Palvelun tarjoajan vaikutusalueella (engl. provider sphere) syntyy potentiaalista arvoa, kun yritys omia resurssejaan hyödyntämällä tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluja. Palvelun tarjoajan rooliin kuuluu fasilitoida arvon luomista. Asiakkaan omalla vaikutusalueella (engl. customer sphere) arvoa syntyy itsenäisesti, jolloin yhteisluominen ei ole aina välttämättömyyttä arvon muodostumiselle. Asiakkaan vaikutusalueella arvoa syntyy palvelun käytön yhteydessä, jolloin siihen vaikuttavat käyttäjän subjektiiviset kokemukset. Arvon yhteisluomista tapahtuu puolestaan silloin, kun palvelun tarjoajan ja asiakkaan vaikutusalueet yhdistyvät vuorovaikutuksen myötä (engl. joint sphere).

Arvon luominen voi alkaa mistä tahansa kolmesta kehästä, jotka kuvaavat toimijoiden vaikutusalueita. Nämä vaikutusalueet eivät siis välttämättä seuraa toisiaan lineaarisesti, ja prosessi voi olla myös iteratiivinen.



Kuvio 3: Arvon muodostumisen malli (Grönroos & Voima 2017 mukailten)

Lemon ja Verhoef (2016) painottavat, että asiakkaan kokemuksen ja palvelupolkujen ymmärtäminen ovat kriittisiä asioita organisaatioille nykypäivän toimintaympäristössä, koska asiakkaat ovat yritysten kanssa vuorovaikutuksessa lukuisissa eri kontaktipisteissä. Palvelupolut ja niiden esille tuomat kontaktipisteet ovat tärkeitä yrityksille, koska niissä yritykset pääsevät

tuottamaan arvoa asiakkailleen. Palvelupolkujen kartoitus tuo esille asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan arvonluontialuetta.

Asiakasarvo on se, mitä tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle eli hyötyä, tunnetta tai arvoa. Asiakas arvoa määrittää, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan, kuinka usein, sekä suosittu asiakas palvelua kysyttäessä (Tuulaniemi 2011, 105). Asiakas arvo on subjektiivista, ja asiakas määrittää itse, mikä on hänelle arvoa tuottavaa ja mikä ei. Asiakas arvoon liittyy myös vuorovaikutteisuus eli se, että arvon syntyminen edellyttää organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. (Saarijärvi 2020, 140.) Mitä tarkemmin kohderyhmä on rajattu, sitä parempi onnistumismahdollisuus on siihen, että organisaatio pystyy tuottamaan asiakasarvoa juuri tälle kohderyhmälle.

Woodruffin (1997) mukaan asiakkaat kokevat arvoa hierarkkisesti. Ensimmäinen taso on tarjoaman ominaisuuksien taso, toinen niistä johtuvien seurauksien taso ja kolmas abstraktimpi asiakkaan päämäärien taso. Tarjoaman ominaisuudet luovat asiakkaalle arvoa, jos ne ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Esimerkiksi ammattiliiton jäsenyyden tulee elää jäsenen työelämän eri vaiheissa, koska eri palvelut tuottavat asiakkaalle arvoa eri vaiheissa työuraa. Ominaisuuksia arvioidaan myös sen perusteella, miten niistä aiheutuvat seuraukset tuottavat arvoa. Tämä osuus arvoa voi muodostua esimerkiksi jäsenyyden myötä tulevan luottamustehtävän kautta. Abstraktit arvot voivat saada merkityksen esimerkiksi sitä kautta, että tuntee vastuun kuulua liittoon, jotta liitot vahvan järjestäytymisasteen kautta edelleen säilyttävät roolinsa työmarkkinaosapuolena. (Woodruff, 1997.)

### 2.3 Asiakaskokemus ja arvolupaus

Asiakas odotukset määrittävät asiakaskokemusta, ja asiakaskokemus on organisaatioiden menestyksen kannalta keskeinen tekijä. Tästä huolimatta se jää organisaatioiden johtamisjärjestelmissä irralliseksi osaksi. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 35) toteavat, että harva organisaatio on pystynyt kytkemään asiakaskokemuksen aidosti toimintaansa niin, että se läpäisee koko organisaation. Yhtenä syynä on, että asiakaskokemus on jäänyt monelle käsitteeksi etäiseksi ja sitä tuntuu olevan vaikeaa määrittää. Toinen syy on, että organisaatioille ei ole tarjottu konkreettista viitekehystä ja apua, miten asiakaskokemusta johdetaan. Jotta asiakaskokemuksesta tulee konkreettinen tapa ajatella organisaation liiketoimintaa, tulee ymmärtää strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen väliset erot. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38.)

Asiakaskokemus rakentuu eri kosketuspisteissä, joilla tarkoitetaan asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73). Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen tuote, asiakaspalvelu, brändi, markkinointiviestintä, myyntihenkilöstö ja internetsivut.

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen tasot. Strateginen suunnittelu sisältää muun muassa asiakasarvoon liittyvät valinnat. Operatiivista asiakaskokemuksen toteutusta tukevat oikeat organisoitumisen tavat. Erilaiset operatiiviset työkalut auttavat asiakaskokemuksen kehittämässä ja johtamisessa. (Saarijärvi ym. 2022, 260.) Koiviston (2022) mukaan toimivan asiakaskokemusstrategian tulee:

- 1) pohjautua liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin.
  - 2) luoda silta brändilupauksen ja arvonluonnin välille.
  - 3) ohjata organisaation toimintaa ja investointeja.
  - 4) huomioida asiakkaan odotuksien ja sisäisten kyvykkyyksien kiulu.
  - 5) olla selkeä, ymmärrettävä ja muistettava.
  - 6) määrittää vastuuhenkilöt.
- Lisäksi:
- 7) Sitä tulee tarkastella ja päivittää säännöllisesti.
  - 8) Se tulee olla luotu osallistamalla.

Saarijärven mukaan (2022) markkinoilla tapahtuva kilpailu on asiakaskokemusten välistä kilpailua. Yrityksissä tarvitaan erilaista osaamista. Johdon tärkein tehtävä on määrittellä, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Asiakaskokemus tulee konkretisoida jokapäiväisen tekemisen tasolle eli esimerkiksi, mitä asiakaskokemus tarkoittaa asiakaspalvelussa tai digitaalisten palveluiden ja palveluvalikoiman näkökulmasta. (Saarijärvi 2022.)

Bernoffin (2011) mukaan elämme asiakkaan aikakaudella, jossa pärjäävät ne yritykset ja organisaatiot, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja jotka osaavat tuottaa asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia. Asiakkaan aikakaudella menestyminen vaatii, että asiakas ja hänen tarpeensa asetetaan etusijalle. Toiseksi vaaditaan, että asiakaskokemusta johdetaan ja että kaikki kehittäminen tehdään asiakaslähtöisesti. Kolmanneksi vaaditaan asiakkaan tarpeiden ylittämistä kestävästi asiakasuskollisuuden takaamiseksi. Neljänneksi tulee hallita asiakaskokemusten ja palveluiden yksityiskohtia. Viimeisenä vaatimuksena on sen ymmärtäminen, että positiivista asiakaskokemusta ei voi saavuttaa ilman positiivista työntekijäkokemusta. (Bernoff 2011.)

Jones (2021) toteaa, että asiakaskeskeinen kulttuuri lähtee siitä, että asia on johdon agendalla ja organisaatio haluaa panostaa siihen. On tärkeää, että organisaatiossa halutaan jalkautua asiakasrajapintaan ja ymmärtää asiakkaita. Jones (2021) nostaa esille, että organisaation oivalluttaminen on olennaista ja keskeistä on pohtia, miten jokainen voi tarkastella työssään loppukäyttäjää eli palvelun käyttäjää.

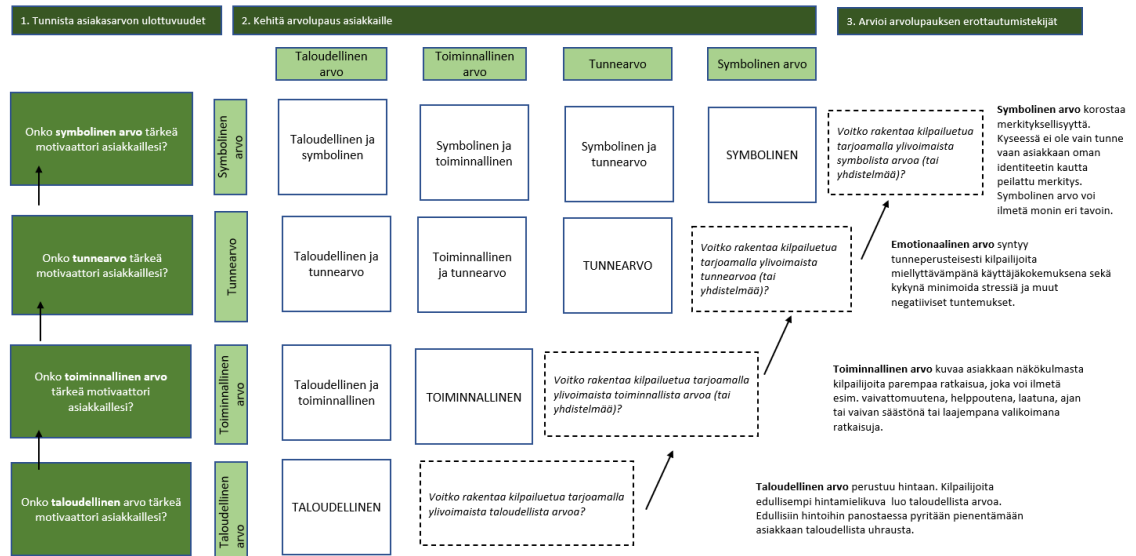
Asiakaskeskeistä kulttuuria ei voi rakentaa ilman asiakasymmärrystä. Sitoutuminen, pitkäjänteisyys, pieniä tekoja, paljon tekoja ja johdon esimerkki ovat avainasemassa Jonesin (2021) mukaan, jotta organisaatio voi kasvaa asiakaskeskeisyydessä.

Asiakasodotukset ovat keskeinen asiakaskokemusta määrittävä tekijä. Saarijärvi (2020, 95) jakaa asiakasodotukset yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Toimialan vakiintuneet käytännöt muodostavat asiakkaille yleisiä odotuksia odotettavissa olevista asiakaskokemuksista sen perusteella, miten alalla on tapana toimia. Tyypillisiä yleisiä asiakaskokemuksia ovat esimerkiksi helppo ja vaivaton asiointi, monikanavainen asiointi, yhdenmukainen viestintä ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu. (Villani 2019.)

Yleisten asiakasodotusten lisäksi asiakkaille muodostuu erilaisista lähteistä erityisiä odotuksia juuri tiettyä palvelua tai tuotetta kohtaan. Nämä odotukset syntyvät tyypillisesti monen tekijän yhteistuloksena. Tähän vaikuttaa esimerkiksi organisaation markkinointiviestintä, suositukset ystäviltä ja kollegoilta, yleiset mielikuvat toimialan vakiintuneesta toimintatavasta ja aiemmat asiakaskokemukset. (Saarijärvi 2020, 97.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mistä erityisen hyvät tai huonot asiakaskokemukset joutuvat (Saarijärvi 2020, 104). Ammattiliitoillekin on olennaista tunnistaa ne jäsenille merkityksellisimmät asiat, joista erityisen hyvä tai erityisen huono asiakaspalvelukokemus muodostuu. Asiakasodotukset ovat luultavimmin erilaisia eri palveluja kohtaan. Jäsenpalveluista toiset ovat esimerkiksi henkilökohtaisempia kuin toiset tai jonkin asian hoitaminen on kiireellisempää asiakkaalle kuin toisen.

Asiakaskokemusposition määrittely on tärkeää, jotta organisaatio ymmärtää oman asemansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Se auttaa myös määrittämään, mitä asiakasryhmiä ja tarpeita halutaan erityisen hyvin huomioida ja miten kilpailijoista halutaan erottautua. Rintamäki, Kuusela & Mitronen (2007) ovat laatineet mallin, jonka avulla yritys tai organisaatio pystyy hahmottamaan oman asemansa markkinoilla ja kirkastamaan asiakaskokemusstrategiaansa (kuvio 4).



Kuvio 4: Asiakaskokemusposition määrittely (mukaillen Rintamäki, Kuusela, Mitronen 2007)

Arvolutupaus (engl. customer value proposition) määrittää, miten järjestö erottuu muista järjestöistä tai yhteiskunnallisista yrityksistä ja se tiivistää, mitä järjestö tarjoaa sidosryhmilleen kuten jäsenilleen, työntekijöilleen ja rahoittajilleen. Arvolutupaus kuvaa, miten järjestö osallistuu ja vaikuttaa mielikuvan tuottamiseen siitä, mitä sen tuottamilta toiminnoilta tai palveluilta haetaan, minkälaisia tunnekokemuksia järjestön palvelut tuottavat ja miten saavutettavia, vaivattomia ja sujuvia palveluiden käyttö on. Arvon muodostumisen kannalta on tärkeää, millainen kokemus palvelusta muodostuu sen käyttäjille ja tuottajille. (Mäkinen 2018, 24.)

Huonoja asiakaskokemuksia yhdistää se, että asiakkaan odotukset alittuvat. Kun asiakaskokemus muuttuu erityisen huonoksi, liittyy siihen silloin negatiivisia tunteita kuten pettymystä, turhautumista tai ärsyntyntymistä. Ammattiliiton jäsenpalvelussa kuten muussakin jäsenpalvelussa saattaa asiakaskokemukseen sekoittua pettymystä siitä huolimatta, vaikka itse asiakaspalvelu olisi hoidettu objektiivisesti arvioiden moitteetta ja ongelma ratkaistu oikein. Asian ratkaisu voi olla jäsenen kannalta epäsuotuisa ja tästä syystä asiakaskokemukseen sekoittuu myös negatiivisia tunteita. Tällainen tilanne tulee tyypillisesti vastaan esimerkiksi ammattiliiton työsuhdaneuvonnassa, jossa asian ratkaisu on työntekijälle epäsuotuisa johtuen lainsäädännöstä tai työehtosopimuksen määräyksestä. Näissä tilanteissa on hyvä huomioida se, että asiakaskokemuksella on erilaisia osakokemuksia. Näiden osakokemusten avulla organisaatio voi kiinnittää huomiota oman liiketoiminnan kannalta relevantteihin asiakaskokemuksen ominaispiirteisiin. (Saarijärvi 2020, 117.)

Sarah Cook (2015, 5) kuvaa kolmiportaisen palvelupyramidin avulla palvelujen tuottamisen johdonmukaisuuden tärkeyttä. Ensimmäisellä tasolla tarvitsee saavuttaa perustaso eli hoitaa palvelun tai tuotteen osalta perusasiat hyvin. Tämän tason hoitaminen hyvin ei yleensä johda

esimerkiksi asiakastytyväisyyden parantamiseen. Toisella tasolla palvelujen tuottamisessa keskitytään tyydyttämään asiakkaan tarpeita. Tällä tasolla asiakkaan vaatimukset ovat yleensä yhteydessä palvelun tehokkuuteen, luotettavuuteen, laatuun, vastuullisuuteen ja virheettömyyteen. Suurin osa asiakaskokemuksista saavuttaa tämän toisen tason. Asiakas saa, mitä odottaa, eikä asia herätä sen suurempia tunteita tai käyttäytymistä kuten esimerkiksi lojaalisuutta yritystä kohtaan jatkossa. Kolmannella tasolla siirrytään asiakaskokemuksessa omistautuneelle tasolle. Omistautuneisuus ja sitoutuneisuus on voimakkaampaa kuin pelkkä tyytyväisyys. Tällä tasolla asiakkaista tulee brändin tai yrityksen puolesta puhujia ja promootoreita. Tämä taso saavutetaan personoimalla palveluja, uskomalla asiakkaista aina pelkkää hyvää, tarjoamalla odotukset ylittävää palvelua, sekä lisäksi suhtaututumalla kaikkiin asiakkaiden palautteisiin ja reklamaatioihin vakavasti ja hoitamalla ne viipymättä. (Cook 2015, 6-8.)

Ammattijärjestöjen asiakkaita voidaan jaotella karkeasti perusjäseniin ja aktiivijäseniin. Perusjäsenet jäävät usein palvelupyramidissa toiselle tasolle. Heille riittää, että he saavat jäsenmaksulle vastinetta ja palvelua tarvitessaan. He ovat herkkiä vaihtamaan jäsenyytensä ammattiliitosta toiseen tai ammattiliitosta työttömyyskassan jäseneksi. Aktiivijäsenien osalta ylletään usein jo omistautuneisuuden ja sitoutuneisuuden tasolle. Aktiivijäsenet ovat usein ammattiliiton jäsenhankkijoita ja puolestapuhujia ja usein hyvin uskollisia jäsenyydessä eli asiakkuudessaan.

Kosketuspisteillä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa. Kosketuspisteet voivat olla organisaation omistamia, sen kumppaneiden toteuttamia, asiakkaiden omia, sosiaalisia tai ulkoisia. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että tuotteiden tai palveluiden kuluttamisen lisäksi asiakaskokemus rakentuu monista muista kosketuspisteistä, joiden onnistuneella tai epäonnistuneella toteutuksella voi olla merkittävämpi vaikutus asiakastytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -suosittelemiseen kuin itse tuotteella tai palvelulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73).

Asiakaspolku on työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa keskeisimmät asiakkaan kokemat kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolku auttaa siirtämään huomiota yrityksen sisäisistä prosesseista asiakkaan maailmaan ja se auttaa kehittämään kosketuspisteitä strategiasa määritellyn tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaisiksi. Asiakaskokemuksesta johtuvia seuraustason muuttajia ovat asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.)

#### 2.4 Ammattijärjestökentän muutokset

Palkansaajien järjestäytymistä ammattiliittojen jäseniksi on kartoitettu vuodesta 1989 lähtien työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) selvityksillä. Tuoreimman selvityksen tuloksista käy ilmi, että järjestymisaste on jatkanut laskuaan koko selvityksiä tehdyn historian aikana. Laskua on

tapahtunut sekä naisten että miesten järjestäytymisen osalta. Selvityksen mukaan naisten järjestäytymisaste on ollut ja on edelleen miehiä korkeampi. Eri sektoreilla työskentelevien järjestäytymisaktiivisuutta tarkasteltaessa selvitys osoittaa, että yksityisillä palvelualoilla järjestäytyminen ei ole yhtä aktiivista kuin julkisella sektorilla ja teollisuudessa työskentelevien osalta. Selvityksen perusteella järjestäytymisaste oli vuonna 2017 59,4 %. Vuonna 2013 vastaava luku oli 64,5 %, joten järjestäytymisasteessa oli tapahtunut laskua 5,1 prosenttiyksikköä. (TEM selvitys.) Työvoiman käyttötavat eli osa-aikatyö, määräaikaiset työsuhteet ja vuokratyö ovat omalta osaltaan rapauttaneet järjestäytymisperiaatetta (Melin 2012, 15).

Eri ammattiliitoilla on erilaisia haasteita johtuen muun muassa jäsenrakenteestaan. Paikallinen sopiminen on yleisempää yksityisellä sektorilla kuin julkisella sektorilla, mutta suunta on julkisellakin sektorilla paikallisen sopimisen lisääntymistä kohti. Toisilla aloilla määräaikaiset työsuhteet ovat yleisempiä kuin toisilla ja tämä näkyy myös ammattiliittojen edunvalvonnassa. (Melin 2012, 29.)

Työelämän muutoksista huolimatta työehtosopimusten solmiminen ja niiden noudattamisen valvonta on ammattiliittojen toiminnan keskeinen tehtävä jatkossakin. Keskitetyistä sopimusratkaisuksista paikallisiin siirtyminen tuo jäsenistön suunnalta uusia palvelutarpeita entistä henkilökohtaisempaan sopimiseen liittyen. Tämä vaatii liittoja vastaamaan palveluissaan muun muassa paikallisen tason toimintojen ja osaamisen roolin vahvistamiseen. (Melin 2012, 24.)

Edunvalvonnan eli työehtosopimusten solmimisen ja noudattamisen valvomisen ollessa ammattiliittojen olemassaolon ehto ja ydin, on huomionarvoista, että jäsenistölle termi *edunvalvonta* saattaa useinkin olla hyvin vieras, ja esimerkiksi työehtosopimuksen ja työ sopimuksen eroa ei tiedetä. Ammattiliittojen yhtenä haasteena onkin tehdä näkyväksi tekemänsä työ jäsenistön hyväksi. Tämä konkretisoi ja luo oikeutusta myös sille, miten ja mihin jäsenmaksuja käytetään.

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry teetti vuonna 2020 Aula Research Oy:llä kansalaistutkimuksen ammatilliseen järjestäytymiseen liittyen (Aula Research 2020). Kyselyyn vastasi yhteensä 1 500 kansalaista. Tuloksista nousi esille oivalluksia syistä liittoon kuulumiselle sekä järjestäytymättömyydelle. Ensinnäkin kyselyvastausten perusteella työelämä on kiireistä ja vaativaa, mutta tunne työtä kohtaan on positiivinen. Kuitenkin ay-liike nostaa perinteisesti esiin epäkohtia. Toisena oivalluksena nousi esille, että suurin osa liittoon liittymisistä tapahtuu elämäntilanteessa, jossa ei ole sen suuremmin huolia ja murheita. Harha, että työelämän uhat saisivat liittymään liittoon, ei siis juurikaan vahvistunut kyselytulosten perusteella. Kolmantena oivalluksena nousi esille liittymiseen vaikuttaneet tahot. Yhä useampi liittyy jäseneksi koulun penkiltä tai oma-aloitteisesti eikä suinkaan luottamusmiehen kautta. Neljäntenä oivalluksena nousi esille, että liittymisen syyt ovat henkilökohtaisia eikä yhteisöllisiä. Vain aktiivijäsenille yhteisöllisyys nousi esille tärkeänä vaikuttavana tekijänä. (Aula Research 2020.)

Ammattiliitto Jytyn vuonna 2016 tehdyn jäsenkyselyn mukaan (Jytyliitto 2016) liittoon kuulumisen tärkeimpiä syitä ovat ansiosidonnainen työttömyysturva, yleinen turva, jota liittoon kuulumisen tuo elämään, työsuhdeneuvonta ja oikeusapu, järjestäytymisen hyödyt palkka- ja työehtojen kehittämiseen sekä tottumus. Näistä ansiosidonnainen työttömyysturva arviointiin selvästi useimmiten tärkeimmäksi liittoon kuulumisen syyksi. (Jytyliitto 2016.)

Ammattiliitto haluaa olla jäsenen kumppani hänen koko työuransa ajan (mm. Ammattiliitto Pro 2022; Tehy 2022; Ammattiliitto Jyty 2022). Ammattiliittojen reagoinnin työelämän muutoksiin on todettu kuitenkin olleen hidasta (mm. Korkatti & Heikkala 2018; Melin 2012; Helander & Nylund 2012). Jos ammattiliitto ei täytä jäsentensä tarpeita, syntyy uusia tapoja tyydyttää näitä tarpeita. Rinnalle onkin syntynyt yhteisöjä, kuten Facebookin ryhmät (mm. Ompeluseura) ja LinkedIn, jossa jäsenet voivat kysyä ja jakaa työelämään liittyvää sisältöä, auttaa toisiaan, verkostoitua sekä saada vertaistukea.

Ammattiliittojen ydinpalvelua on ansiosidonnaisen työttömyysturvan tarjoaminen jäsenilleen. Perinteisiä ammattiliittoja haastamaan tuli Yleinen työttömyyskassa YTK (aiemmin Yksityisalojen työttömyyskassa) vuonna 1991. YTK tuli markkinoille tarjoamaan työttömyysturvaa jäsenilleen edullisemmin ilman, että sen palveluihin kuului ammattiliittojen perinteisiksi mielletyt palvelut kuten työsuhdeneuvonta ja työehtosopimusten neuvottelu.

Samalla kun uskollisuus yhdistystoimintaa kohtaan ylipäättään vähenee, kilpailu etenkin nuorten houkuttelemiseksi mukaan järjestötoimintaan hankaloituu entistä enemmän (Heikkala 2014, 2-3). Entistä asiakaskeisempi toiminta onkin ammattiliittojen elinehto.

Yhdistys- ja järjestötoiminnan uudessa ajattelumallissa käskyttävän, ylhäältä annetun, asiantuntijoiden valmiiksi suunnitteleminen ja massoille tarkoitettujen sisältöjen sijaan korostuu omaehtoinen, osallistava ja joukkoistava toimintatapa ja sisällöntuotanto. Heikkalan (2015, 26) mukaan pahimmillaan vanhan ajattelutavan seurauksena on, että järjestön edustamalle asialle vihkiytyneet aktiivit muodostavat sisäpiirin, jossa he toimivat kuten aina ennenkin. Toiminnassa painotetaan edunvalvontaa, kaivataan valtakunnallisia kokonaisratkaisuja ja haikaillaan pitkäjänteisen sitoutumisen perään. (Heikkala 2015, 26.)

Vanhan ajattelutavan mukaan ydin on tuotanto-tarjonta-ajattelussa. Tällöin organisaatiossa vallitsee ajatus järjestön kyvystä tuottaa uusia tuotteita ja palveluja omista hallinnollisista tarpeistaan käsin. Lähtökohtana on organisaatio itsessään sekä sen edustama asia, eikä niinkään palvelujen käyttäjien tunnistetut tarpeet. Uudessa ajattelutavassa tämä näkökulma vaihtuu tarveperustaiseen ongelmanratkaisuun. Lähtökohtana ei ole organisaation hallinto tarjoamiseen vaan asiakkaat tarpeineen. (Heikkala 2015, 26.) Perustuen Korkattin ja Heikkalan (2018) huomioihin kuvataan vanhan maailman ja uuden maailman järjestötoiminnan eroja taulukossa 1.

Vanhan maailman järjestötoiminta	Uuden maailman järjestötoiminta
Hallinnon tarjonta	Ihmisen tarpeet
Valtakunnalliset ratkaisut	Paikalliset toimenpiteet
Keskitetty päätöksenteko	Osallistaminen ja joukkoistaminen
Hierarkia, rakenteet	Verkostot ja alustat
Pitkäjänteinen sitouttaminen	Projektimaisuus, kertaluonteisuus
Järjestäytyminen	Järjestäminen
Standardointi, kontrollointi	Kokeileminen, tutkiva oppiminen
Sulkeutuneisuus	Avoimuus
Massatuotanto	Palvelumuotoilu
”Erikoisliikkeitä”	”Kauppakeskuksia”

Taulukko 1: Vanhan ja uuden maailman järjestötoiminta (Korkatti ja Heikkala 2018, mukailen)

Kun järjestön toiminta ja palvelut kehittyvät yksilölliset tarpeet huomioonottavaisemmiksi, ei jäseniä voi enää käsitellä yhtenä massana. Siksi on tärkeää tunnistaa toiminnan ja palveluiden kohteena olevien jäsenryhmien tarpeet ja segmentoida eli ryhmitellä niitä mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Tämän pohjalta tarjontaa voidaan kohdentaa paremmin tarpeita vastaavaksi tietyille jäsenryhmälle. (Heikkala 2015, 28.) Ihmiset haluavat edelleen olla mukana itselleen merkityksellisessä toiminnassa. Olennaista järjestöjen elinvoimaisuuden kannalta on, kuinka tämä merkityksellinen side vahvistetaan liittymään kohderyhmän edustajaan eli jäseneen (Heikkala 2015, 30).

## 2.5 Tulevaisuusmuotoilu ja ammattiliittojen jatkumo

Minna Koskelo (2021,23) määrittelee tulevaisuusmuotoilun tavoitteiksi positiiviset vaikutukset yksilöiden, yritysten, yhteiskunnan ja ympäristön hyödyksi. Tulevaisuusmuotoilussa tulevaisuusajattelu ja palvelumuotoilu ovat tiiviissä yhteistyössä. Tulevaisuusmuotoilu on tulevaisuuteen vaikuttamista ja varautumista sekä aktiivisen tulevaisuustoimijuuden omaksumista. (Koskelo 2021, 26.)

Organisaatioiden tulevaisuusajattelussa puhutaan systemaattisesta ja ammattimaisesta ennakoinnista. Ammattimainen ennakointi tarkoittaa systemaattista tulevaisuustyötä, jossa kerätään tulevaisuustietoa ja tuotetaan ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista päätöksentekoa varten. Muutoksien tarkastelu on olennaista organisaatiolle, jossa halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja menestyä jatkossakin. Organisaatioiden tulee peilata omaa toimintaansa muutoksiin, joita toimintaympäristössä tapahtuu ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti pärjätäkseen edelleenkin markkinoilla. (Koskelo 2021, 32.)

Asiakaskeskeinen ajattelu on oivalluksia nykyisyydestä (engl. insights), kun taas tulevaisuusajattelussa keskitytään oivalluksiin tulevaisuudesta (engl. foresights). Liiketoiminnan, julkisen sektorin ja järjestötyön kehittämisessä voidaan tulla tietoisemmiksi vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja kehittää organisaation ennakointikyvykkyyttä ja tämän myötä tehdä tulevaisuuskestäviä päätöksiä. Palvelumuotoiluun liitettävät asiakaskeskeisyys ja yhteiskehittäminen ovat keinoja tähän. (Koskelo 2021, 26.)

Koskelo määrittelee tulevaisuuskestävyyden olevan palvelumuotoilua, jossa on mukana ymmärrys tulevaisuudesta. Erilaiset muutosvoimat, jotka toimintaympäristössä vaikuttavat, muokkaavat tulevaisuuskestävyyttä. Niihin ajoissa reagoiminen kertoo organisaation tulevaisuuskestävyydestä. (Koskelo 2021, 23.)

Ammattijärjestön menestymisen ja jatkumisen kannalta olennaista on, että se pysyy toimintaympäristön muutoksissa mukana. Jotkut toimintaympäristön muutoksista on hyvin tunnettuja ja tiedostettuja, toiset taas vaikutuksiltaan vaikeampia ennakoida. Tunnetuimpia muutosajureita, joita tulevaisuusajattelussa tutkitaan ovat megatrendit (esim. digitalisaatio ja väestörakenteen muutos), trendit ja heikot signaalit (Koskelo 2021, 61). Heikkala (2014, 1) listaa trendejä, jotka vaikuttavat kansalaistoimintaan. Näistä trendeistä monen vaikutukset ulottuvat ammattijärjestöjen toimintaympäristöön. Kansalaistoiminnan vetovoiman ja vapaaehtoisten määrän vähentymisen, sitoutumisen ja yhdistysuskollisuuden vähentymisen, vapaaajasta kilpailemisen ja yhdistystoimintaan liittyvien mielikuvien vuoksi ammattiliitot kamppailevat järjestäytymisasteen kanssa. (Heikkala 2014, 2-3.)

STTK:n Aula Research Oy:lla vuonna 2020 teettämän kansalaistutkimuksen kyselyvastaukset nostivat esille myös syitä järjestäytymisen laskuun ja syihin ilmiön takana. Ideologinen ay-liikkeen vastustaminen on vähentynyt, mutta ammattiliiton jäsenyyden hyödyt koetaan riittämättöminä. Ikäryhmistä nuorimmat eli 18-35-vuotiaat suhtautuivat positiivisemmin jäsenyyttä kohtaan, kun selvitettiin liittymishalukkuutta tulevaisuudessa. Kyselytuloksista nousi myös esille, että ammattiliitot koettaisiin houkuttelevampina, jos hyödyt olisivat suuremmat, liitot herättäisivät enemmän luottamusta ja ammattiliitot muuttaisivat toimintaansa. (Aula Research 2020.)

Ammattijärjestön elinvoimainen tulevaisuus edellyttää strategista johtamista, joka tarkoittaa toimintaympäristön muutosten ennakoimista ja näiden muutosten vaikutusten arvioimista järjestön tulevaisuuden kannalta (Heikkala 2014, 1). Ennakointi tarkoittaa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohtimista ja niihin varautumista.

## 2.6 Tietoperustan synteesi

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu asiakaskeskeisyyden, asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, asiakasymmärryksen sekä arvomuodostumisen käsitteistä ja teorioista. Järjestötoiminnassa korostuu entistä vahvemmin tarve ymmärtää jäsenten tarpeita ja työelämän asettamia vaatimuksia ja tästä syystä on tärkeää kehittää järjestön toimintaa jatkuvasti toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Palvelumuotoilun avulla saadaan kehitettyä palveluja, jotka vastaavat ammattiliittojen jäsenien tarpeisiin. Tietoperustan synteesi esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5: Tietoperustan synteesi

## 3 Kehittämisasetelma

Tässä kehittämistyössä keskitytään liittojen nykyisiin jäsenyyksiin. Järjestäytymisasteen lasku viime vuosikymmeninä ja jatkuvan jäsenhankinnan tärkeys tiedostettiin mutta kehittämistyön rajaus tehtiin siten, että työssä keskitytään työelämäpolkuun jäsenyyden alusta sen loppuun saakka. Potentiaaliset jäsenet eli jäsenhankinta jätettiin tietoisesti tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Ammattiliittojen jäsenet kuuluvat jäsenyyden kautta usein myös johonkin

paikallis- ja valtakunnalliseen yhdistykseen. Tässä työssä ei myöskään tarkastella jäsenpalveluja ja etuja yhdistystasolla vaan ammattiliittojen valtakunnallisella tasolla.

Toimeksiannon mukaan STTK:n jokaisella 13 liitolla on olemassa omat palveluprosessit jäsenhankintaan sekä jäsenten palvelemiseksi jäsenyyden aikana, mutta niitä ei vielä ole mallinnettu palvelupoluiksi. Karkeasti yleistäen voidaan tunnistaa monialaisia- ja ammattikuntakohtaisia liittoja. Tässä työssä kehittämiskohteena on yhden organisaation sijasta 13 ammattiliittoa.

Toimeksiannon kokonaistavoitteena oli tuottaa syvällistä asiakasymmärrystä STTK:n ammattiliittojen jäsenien tarpeista ja haasteista työelämään liittyen sekä muodostaa näkemys ammattiliittojen palveluista ja niiden laadun nykytilanteesta, sekä luoda jäsenkokemukseen perustava palvelumalli.

Asiakaskeskeisiä jäsenpalveluja voidaan rakentaa aktiivisen kehittämistyön ja syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta. Ammattiliitoissa tunnistetun ja sieltä nousseen kehittämistarpeen mukaan on keskeistä lisätä ammattiliittojen tietämystä asiakasymmärryksen tärkeydestä koko jäsenyyspolun aikana.

Kehittämistyön menetelmäksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu soveltuu hyvin ammattiliiton jäsenpalveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoiluajattelua ja -menetelmiä voidaan soveltaa sekä uusien palveluiden luomiseen että vanhojen palveluiden kehittämiseen. Olennaista kehittämisessä on omaksua palvelumuotoiluajattelu hyödynnettävien menetelmien ohella. (Mäkinen 2018, 73.) Stefan Moritzin (2009) mukaan palvelumuotoiluajattelusta on apua yhdistysten ja järjestöjen kehittämistyössä, koska sen avulla pystytään muun muassa tunnistamaan muutostarpeita ja omaa roolia muutoksentekijänä, vahvistamaan jäsenien kiinnostumista järjestön brändiin, luomaan uudenlaisia toimintoja tuomalla esiin ihmisten näkökulmia uudella tavalla ja vahvistamaan prosessitehokkuutta nopean kokeilemisen ja prototyypin muodossa.

Kehittämistyön avulla lähdettiin hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammattiliiton jäsenillä on työelämän eri vaiheissa ja mitä tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon?
- 2) Miten näihin haasteisiin vastataan tämänhetkisillä ammattiliiton palveluilla?
- 3) Miten ammattiliiton palveluita voidaan kehittää asiakaskeskeisesti?

Kehittämistehtävänä on luoda ammattiliitoille toimintamalli, joka sisältää kehittämistyössä kerättyyn tietoon sekä työssä käytettyyn teoreettiseen taustaan perustuvan näkemyksen siitä, millä tavoin ammattiliitot voivat kasvattaa asiakaskeskeisyyttä toiminnassaan, lisätä jäsenien

kokemaa hyötyä jäsenyydestä sekä vastata paremmin jäsenien tarpeisiin eri työelämän vaiheissa.

### 3.1 Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu

Työn kehittämismenetelmänä on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluille on monia eri määritelmiä. Stickdorn (2012, 29) määrittelee palvelumuotoilun olevan monitieteellinen ala, joka yhdistää erilaisia metodeja ja työkaluja erilaisista käyttäytymistä ohjaavista säännöistä. Tuulaniemen (2011) määrittelyn mukaan palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia samanaikaisesti sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Palvelumuotoilun on myös määritelty olevan asiakaskeskeinen kehittämismenetelmä, joka tarjoaa selkeän prosessin ja erilaisia työkaluja, joilla varmistetaan, että asiakas pysyy kehittämistyössä keskiössä läpi prosessin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71). Mäkinen (2018, 23) toteaa, että palvelut ovat palvelumuotoilun ydin. Hän määrittelee, että palvelu on jokin aineeton, arvoa luova prosessi, jossa sovelletaan osaamista toisen hyväksi. Aineettomuudelle keskeistä on se, että palveluhankinnan keskiössä on palvelun tuottama hyöty, arvo tai tunnetila (Mäkinen 2018, 23).

Palvelumuotoilun ideologia perustuu muotoiluajatteluun. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia, jossa ihmisille haluttava asia yhdistetään siten, että se on teknologisesti toteuttavissa ja taloudellisesti kannattavaa (Brown 2009). Tschimmel (2012) määrittelee, että muotoiluajattelu on innovatiivinen prosessi, jossa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ihminen on aina keskiössä.

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas eli tuotteen tai palvelun käyttäjä. *Asiakas* terminä saattaa olla monille järjestöille tai ei-kaupallisille toimijoille vieras. Asiakkaan sijasta voidaan puhua myös sidosryhmistä tai jäsenistä. Ammattiliittokontekstissa ja -termistössä puhutaan perinteisesti jäsenistä eli ammattiliittoon kuuluu jäseniä, joille tarjotaan jäsenpalveluja, jäsenkoulutusta, jäsentapahtumia, jäsenetuja yms. Ammattiliiton työntekijät hoitavat jäsenrekisterin kautta jäsenmaksuja ja työsuhdeneuvonnassa vastataan jäsenpuheluihin. Palvelumuotoiluprojektissa jäsenien kutsuminen asiakkaiksi korostaa sitä, että kehittämistoimien on tarkoitus nimenomaan palvella ammattiliiton asiakkaiden tarpeita, ja näiden palveluiden kehittämisen tulee olla asiakaskeskeistä.

Muotoilu on ratkaisukeskeistä toimintaa. Muotoiluajattelun hyödyntäminen onnistuu erilaisissa ongelmaratkaisutilanteissa, jotka liittyvät esineisiin, laitteisiin, palveluihin, kokemuksiin, liiketoiminnan kehittämiseen ja erilaisiin prosesseihin. Muotoiluajattelussa on kyse asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja taidosta sen avulla luoda erilaisia tapoja vastata näihin tarpeisiin (Miettinen 2014, 109). Muotoiluajattelu on muotoilun lisäksi kykyä toimia luovasti ja ennakoidvasti ja sopeuttaa toimintaa muutokseen sekä antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelun avulla liiketoimintaa voi kehittää ennakoiden ja prototyyppien avulla.

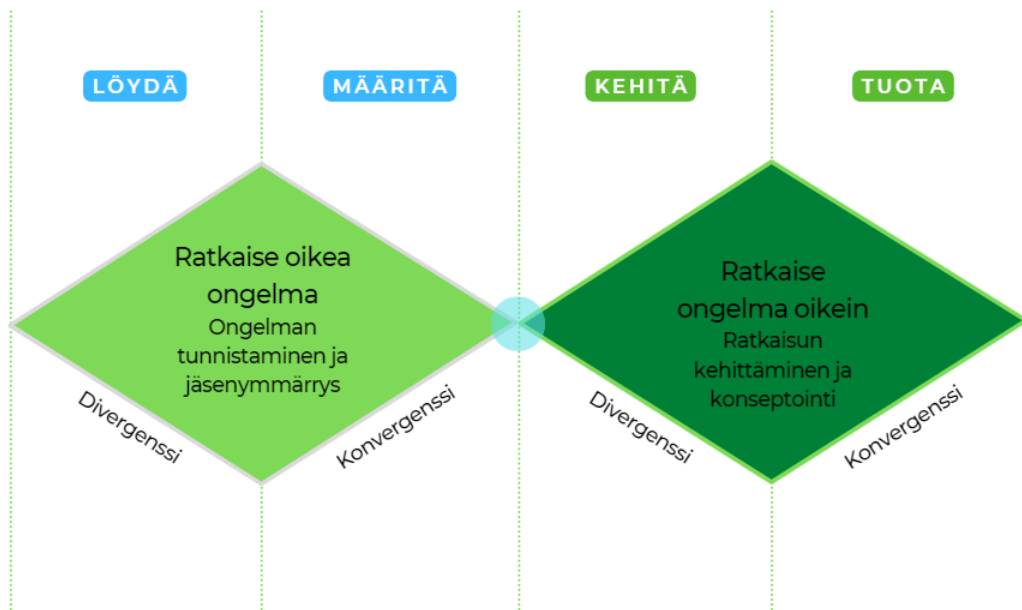
Muotoilun liiketoiminnalle tuottaman arvon konkretisointi on tärkeää, koska se edistää muotoilun hyödyntämistä yritysten kehittämistoiminnassa (Miettinen 2014, 12).

Palvelun määrittely on monimutkaista, mutta erilaisista palvelun määritelmistä nousee useimmiten esille neljä yhteistä nimittäjää: palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta, ja palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59). Kun palvelujen muotoilu perustuu palvelujen käyttäjien syvään ymmärtämiseen, voidaan olla varmoja, että tuotetaan käyttäjille todellista arvoa (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 18). Yritysten tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota muotoiluajatteluun tehdessään tuote- ja palvelukehitystä. Jotta tuote tai palvelu menestyisi, sen tulee soveltua asiakkaan jokapäiväiseen arkeen ja mielellään paremmin kuin kilpailijan tuote tai palvelu. (Miettinen 2014, 77.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilulle ominaista. Ramaswamy ja Ozcan (2014, 15) määrittelevät yhteiskehittämisen arvon luomiseksi yhdessä relevanttien sidosryhmien ja yksilöiden kanssa. Käyttäjiä, sidosryhmiä ja henkilökuntaa osallistetaan ja ratkaisuja haetaan yhteiskehittämisen avulla. Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit palvelua kohtaan. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan prosessiin edistää arvon rakentumista palvelusta. Yhteiskehittämisen tavoitteena on saada palveluun liittyvät näkemykset laajasti kuuluville kartoitusvaiheessa, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi asiakkaat olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. (Tuulaniemi 2011, 117)

### 3.1.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi voidaan esittää esimerkiksi British Design Councilin vuonna 2005 esittelemän tuplatimantti-prosessimallin avulla (engl. the "Double Diamond" Process). Prosessissa on kaksi vaihetta, joita kuvataan timanteilla. Löydä- ja määritä-vaiheet ovat osa ongelman tunnistaminen -timanttia, kun taas kehitä- ja tuota-vaiheet ovat osa ratkaisun kehittämisen -timanttia. Mallin vahvuutena on, että se tuo muotoiluprosessin avaavat (divergentti) ja sulkevat (konvergentti) vaiheet esille. (Desing Council 2007, 6.) Palvelumuotoilun prosessille tunnusomaista on iteratiivisuus. Se on kehittämisprosessi, jossa suunnan muuttaminen prosessin eri vaiheissa on mahdollista ja hyvin tyypillistä. Aiempiin vaiheisiin voidaan aina palata ja toistaa vaiheita niin kauan, kunnes on saavutettu toivottu lopputulos. Tuplatimantti esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6: British Design Councilin Tuplatimanttiprocessimalli (Design Council 2007 mukailten)

**Löydä**-vaiheessa kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista ja liiketoiminnallisista tavoitteista. Palvelumuotoilussa asiakas laitetaan aina keskiöön, mutta palvelumuotoiluprosessi harvoin alkaa asiakkaan kanssa. Stickdorn ja Schneider (2011, 128-129) määrittelevät tälle vaiheelle kolme tärkeää kohtaa. Palvelumuotoiluprosessin aluksi kerätään tietoa organisaatiosta, jotta voidaan paremmin ymmärtää sen tavoitteita ja olemassaolon perusteita. On tärkeää ymmärtää ongelma organisaation näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2011.) Palvelumuotoilussa asiakkaan arjen ymmärtäminen on sekä suunnittelijalle että palveluita kehittävälle yritykselle kriittistä (Tuulaniemi, 2013). Palvelumuotoilijan tulee ilmastaa organisaation ongelma asiakkaan näkökulmasta. Toisena tärkeänä kohtana tässä vaiheessa on identifioida oikea ongelma. Ratkaisua ongelmaan ei tässä vaiheessa vielä etsitä. On olennaista pitää näkökulma laajana ja etsiä syvällistä tietoa ongelmasta. Kolmanneksi on tärkeää visualisoida löydöksiä. Tämä auttaa yksinkertaistamaan ongelmaa ja luo myös tunnetta muutoksen mahdollisuudesta.

Tiedonkeruuvaiheessa hyödynnetään palvelumuotoilun tiedonkeruumenetelmiä, jotka ovat pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Nämä menetelmät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: perustutkimuksen menetelmiin, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmiin ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiin. (Sanders 2002.)

Perustutkimuksen menetelmiä ovat haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Perustutkimuksen menetelmillä saadaan tietoa asioista, joita voidaan selvittää kysymällä, mitä ihmiset osaavat, muistavat ja haluavat kertoa sanallisesti. Haastattelut ovat tyypillinen etnografinen

havainnointikeino. Haastattelut toimivat Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan hyvin tilanteissa, joissa tutkitaan vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta. Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaan elämästä, ajatuksista ja kokemuksista niin palvelua tuotettaessa kuin käytössä (Tuulaniemi, 2013).

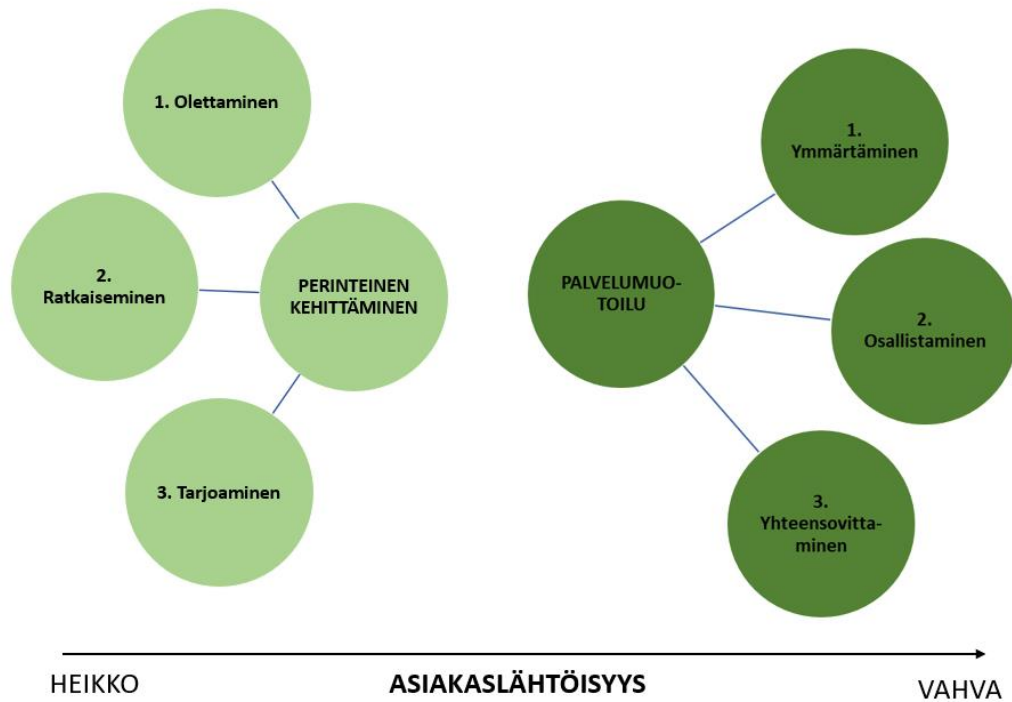
Kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmiä puolestaan ovat erilainen havainnointi aidossa tai testiympäristössä. Näiden tutkimusmenetelmien avulla pystytään porautumaan syvemmälle siihen, miten esimerkiksi ympäristö vaikuttaa toimintaan, ja miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat. Tarkkailemalla ihmisiä kartoitetaan tietoa heidän toiminnastaan ja käyttäytymisestään erilaisissa tilanteissa. Eksploraatiivisen tutkimuksen menetelmien avulla kartoitetaan tietoa ihmisistä heidän luomuksiansa perusteella, kuten luotaimilla. Niiden avulla saadaan kartoitettua implisiittistä tietoa eli asioita, joista ihmiset unelmoivat, mitä he tuntevat ja kokevat, ja millaisia tarpeita heillä on. (Koivisto ym. 2019, 44.)

**Määritä**-vaiheessa käydään läpi kerätty tieto analysoiden ja tulkiten se ymmärrykseksi. Tämä vaihe toimii filtterinä, jonka läpi löydä-vaiheessa kerätty tieto suodatetaan. Tässä vaiheessa löydökset edellisestä vaiheesta analysoidaan, määritellään ja jalostetaan ongelmiksi, joihin lähdetään ideoimaan ratkaisuja (Design Council 2007, 14). Määritä-vaiheen lopputuloksena syntyy ymmärrys, joka kiteytetään esimerkiksi asiakasprofiileiksi tai palvelupoluksi. Tässä vaiheessa kerätty asiakasymmärrys varmistaa sen, että kehittämissaiheen työ perustuu oikeanlaiselle tiedolle ja oikeille kysymyksille. (Stickdorn ym. 2018, 291; Koivisto ym. 2019, 45.)

**Kehitä**-vaiheessa ideoidaan aiemmassa vaiheessa tunnistettuun ongelmaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tai konsepteja. Keskeistä on ideoida ratkaisuja yhdessä. Ideointi voi tapahtua esimerkiksi prototyyppejä rakentamalla, simuloimalla kokemuksia tai visualisoimalla ideoita.

**Tuota**-vaiheessa rajataan syntyneistä ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka vastaavat asetettuja tavoitteita ja ovat toteuttamiskelpoisia. Tässä vaiheessa testataan vaihtoehtoja asiakkailla, käyttäjillä tai muilla sidosryhmillä. Vaiheen tavoitteena on tuottaa palvelusta määriteltä idea tai konsepti, jonka pohjalta voidaan päättää, viedäänkö idea toteutukseen asti vai ei.

Palvelumuotoilun vastaparina käytetään usein perinteistä kehittämistoimintaa, joka on vahvasti organisaatio- tai asiantuntijalähtöistä kehittämistä. Palvelumuotoilu eroaa perinteisestä kehittämistoiminnasta juuri sen vahvan asiakaslähtöisyyden vuoksi. Perinteisessä kehittämistoiminnassa asiakaslähtöisyys on yleensä heikkoa. Palvelumuotoilun kehittämisote asettaa puolestaan palvelun käyttäjän eli asiakkaan kehittämisen lähtökohdaksi sekä aktiiviseksi kehittämispöytäkirjan osallistujaksi. Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun eroja on avattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Asiakaslähtöisyys perinteisessä kehittämisessä ja palvelumuotoilussa (Koivisto ym. 2019, 48 mukailleen)

Perinteisessä kehittämisprosessissa tyypillisesti oletetaan asioita, ratkaistaan niitä oletusten perusteella ja tarjotaan ratkaisu käyttäjille valmiina pakettina. Tällöin ei välttämättä ratkaista asiakkaiden todellisia ongelmia tai vastata heidän todellisiin tarpeisiinsa. Palvelumuotoilussa lähtökohtana on ongelman tai tarpeen ymmärtäminen, ratkaisun kehittäminen iteratiivisesti esimerkiksi testaamalla ja kokeilemalla. Lopputuloksena on yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet täyttävä tuote tai palvelu. (Koivisto ym. 2019, 49-51.)

### 3.1.2 Kehittämisen prosessin vaiheet

Taulukossa 2 on esitetty kehittämissä-prosessin eri vaiheet, niissä käytetyt menetelmät ja työkalut, vaiheiden tavoitteet ja lopputulokset.

Prosessin vaihe	Toteutustapa (menetelmät ja työkalut)	Tavoite	Lopputulos
<b>Löydä (kartoita ja ymmärrä)</b>			
	Taustakeskustelut toimeksiantajan kanssa	Kehittämiskohteen rajaaminen ja taustojen ymmärtäminen. Organisaation määrittelemät tarpeet ja tavoitteet kehitystyölle sekä aikataulu ja resurssit.	Työn tavoitteen ki-teyttäminen.
	Kirjallinen materiaali STTK:n ammattiliitoilta (mm. jäsenkyselyt ja jäsenpalveluiden kehittämiseen liittyvä sisäinen materiaali)	Toimintaympäristön analysointi ja nykytilan kartoittaminen jäsenpalveluihin liit-tyen. Ymmärryksen luominen ammatti-liittojen palveluista.	Asiakasymmärryksen laajentaminen.
	Työpaja sparrausryhmän kanssa (liittojen yhteyshenkilöistä koostuva ryhmä)	Ammattiliiton jäse-nyyteen liittyvien eri sidosryhmien kartoit-taminen ja palvelu-polun kontaktipistei-den hahmotus.	Jäsenpalveluihin vai-kuttavien eri tahojen välisten suhteiden verkon havainnollis-taminen systeemi-kartan avulla.  Taulukko 2 jatkuu...

Prosessin vaihe	Toteutustapa (menetelmät ja työkalut)	Tavoite	Lopputulos
Taulukko 2 jatkuu...			
	Työpaja ammattiliiton työntekijöille (empatiakartta)	Asiakasymmärryksen syventäminen jäsenpersoonien empatiakartan avulla.	Ymmärryksen lisääminen asiakkaiden tarpeista ja jäsenpersoonien karkeat versiot.
	Työpaja ammattiliiton työntekijöille (empatiakartta)	Asiakaspolun kosketuspisteiden työstäminen ja jäsenpersoonien hahmottaminen.	
	Kysely ammattiliiton jäsenille	Jäsenille tärkeiden asioiden kartoittaminen elämässä ja työelämässä sekä hyötyä tuovat jäsenpalvelut.	Ymmärryksen lisääminen jäsenyyden syistä sekä siitä saatavista hyödyistä jäsenille.
<b>Määritä (Ennakoi ja ideoi)</b>			
	Löydä vaiheen tuloksien kiteyttäminen ja esittely ammattiliittojen järjestöfoorumille, ideointia tuloksien pohjalta ja kehittämisvaiheen määrittelyä (hybriditilaisuus, jossa 18 osallistujaa etänä ja 7 läsnä)	Kartoitusvaiheen löydöksiä esittely, kommentointi sekä osallistujien osallistaminen asiakaskeisyyden nykytilasta.	Ongelman kiteyttäminen ja kehittämisvaiheen fokuksen määrittely.  Taulukko 2 jatkuu...

Prosessin vaihe	Toteutustapa (menetelmät ja työkalut)	Tavoite	Lopputulos
Kehitä			
Taulukko 2 jatkuu...			
	Työpöytätyöskentely	Työpaja- ja kyselytiedon jäsentäminen ja ymmärrettäväksi työstäminen. Eri jäsenryhmille tavanomaisten tarpeiden, haaveiden, toiveiden ja käyttäytymistapojen kokoaminen persooniksi.	Kuvitteelliset jäsenpersoonat (6 kpl).
	Työpöytätyöskentely	Työpajoissa ja kyselyssä nousseen tiedon perusteella työelämäpolun työstö	Työelämäpolku
	Jäsentyöpaja	Palveluiden ideointi ja jäsenkeskeisyyden lisääminen	Jäsenpersoonien ja työelämäpolun mukainen palveluvalikoima
	Työpöytätyöskentely	Toimenpiteet asiakaskeisyyden lisäämiseksi	Toimintamalli asiakaskeisyyden lisäämiseksi ammattiliittojen toiminnassa
Tuota			
	Ammattiliitot	Toimintamallin testaus	Arviointi toimenpiteiden vaikutuksista asiakaskeisyyden lisääntymiseen

Taulukko 2: Kehittämistyön vaiheet, toteutus, tavoite ja lopputulos

### 3.2 Löydä-vaihe (kartoita ja ymmärrä)

Löydä-vaihe toteutettiin tutustumalla liitoilta saatuun kirjalliseen materiaaliin, pitämällä kolme työpajaa liittojen työntekijöille sekä liittojen jäsenistölle lähetetyn kyselyn avulla. Kehittämistyön löydä-vaiheessa keskityttiin keräämään aineistoa sekä vastaamaan kehittämiskysymyksistä ensimmäiseen eli

- 1) Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammattiliiton jäsenillä on työelämän eri vaiheissa ja mitä tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon?
- 2) Miten näihin haasteisiin vastataan tämänhetkisin ammattiliiton palveluilla?
- 3) Miten ammattiliiton palveluita voidaan kehittää asiakaskeskeisesti?

#### 3.2.1 Toimintaympäristöön tutustuminen

Ammattiliitot tarjoavat jäsenilleen jäsenmaksua vastaan palveluja ja erilaisia etuja. Tässä opinnäytetyössä liittojen tarjoamaa kartoitettiin tutustumalla jäsenetuihin nettisivujen kautta sekä liitoilta saadun materiaalin avulla. Palveluihin lukeutuu tyypillisimmin työpaikalla toimivien luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen palvelut, liiton asiantuntijoiden työsuhdeneuvonta ja lakimiespalvelut, tuet työttömyysjaksoilla, uralla kehittymiseen liittyvät palvelut ja työelämän koulutukset. Etuihin puolestaan lukeutuu tyypillisesti erilaisia alennuksia sekä vakuutus- ja lomaetuja. (esim. Ammattiliitto Pro 2022; Ammattiliitto Jyty 2022; Tehy 2022; Meto 2022.)

Liittojen jäsenmaksua vastaan tarjoamat palvelut kuuluvat kaikille jäsenille. Opiskelijajäsenyys on liitoissa maksutonta. Opiskelijajäsenet ovat oikeutettuja ilman jäsenmaksua samoihin etuihin kuin varsinaiset jäsenet lukuun ottamatta työttömyysturvaetuja. Työttömyysturvaedun halutessaan opiskelijat maksavat muita jäseniä alemmaa jäsenmaksua.

Ammattiliittojen palvelutarjontaa tarkasteltaessa on havaittavissa, että tarjonta on melko samankaltainen riippumatta liitosta. Myös kaikille jäsenille tarjotaan samat palvelut ja edut. Liittojen paikallisyhdistystoiminnan kautta jäsenyyteen liittyvät palvelut vaihtelevat.

Ammattiliitto Jytyssä oli selvitetty mobiilisovelluksen tarvetta ja tehty käyttötapakartoitus viestinnän näkökulmasta vuonna 2019. Kartoituksen perusteella oli noussut suositus muun muassa käydä läpi jäsenen palvelupolku alusta loppuun asti. Palvelupolun kartoittamisella nähtäisiin mitkä viestintäkanavat missäkin kohtaa jäsenpalvelua ja jäsenyyttä ovat järkevät, tarpeelliset ja kustannusten puolesta realistiset. (Borgström 2019, 53.)

Ammattiliittojen nettisivujen kautta on mahdollista tutustua liittojen strategiaan, arvoihin ja visioihin. Kaikkien jäsenliittojen nettisivuilta ei strategiasta tai arvoista pystytty löytämään tietoa. Seuraavaksi on koottuna maininnat jäsenlähtöisyydestä ja palveluiden kehittämisestä niiden liittojen osalta, joilta tieto löytyi.

*Ammattiliitto Jyty: Uudistamme palveluitamme ja toimintatapojamme rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Tuotamme palvelut tehokkaasti ja taloudellisesti.*

*Erto: Toimintamme lähtökohtana on jäsen ja hänen edunvalvonnalliset tarpeensa. Huomioimme jäsenen tarpeet ja edut kaikilla toimintamme tasoilla.*

*Tehy: Jäsenlähtöisyys.*

*SuPer: SuPer... kokeilee uudenlaisia toimintatapoja. Ennakoimme jäsenten tulevia tarpeita.*

*Ammattiliitto Kelan toimihenkilöt: Toimimme jäsenlähtöisesti. Olemme rohkeasti edistyksellisiä.*

*Ammattiliitto Pro: Kuuntelemme ja osallistamme aktiivisesti jäseniämme. Rakennamme avoimesti ja vastuullisesti reilua työelämää. Olemme luotettava ja ammattitaitoinen uudistaja.*

*Kirkon alat: Vahvan edunvalvonnan lisäksi meille on tärkeää tarjota palveluita, jotka aidosti hyödyttävät kaikkia jäseniämme, joita meillä on ympäri Suomen ja jopa ympäri maailman.*

Kuten edellä mainitusta koosteesta nähdään, niin liittojen arvioissa ja strategioissa jäsenlähtöisyys on kirjattuna. Lisäksi tulevaisuuden ennakointi ja toimintatapojen aktiivinen kehittäminen on nostettu tärkeänä asiana esille.

### 3.2.2 Kysely

Ammattiliiton jäsenten mielipiteiden kartoittamiseksi käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kyselyä. Koska kehittämistyö kohdistui STTK:n 13 jäsenliittoon, haluttiin jäsenistön ääni kuuluviin laajemmin ja tätä tarkoitusta varten kysely toimii hyvänä aineistonkeruumenetelmänä.

Verkkokyselyt soveltuvat lähtö- tai nykytilanteen kartoittamiseen ja niiden avulla saadaan kysytyä samoja asioita suuremmalta joukolta (Ojasalo ym. 2015, 40). Tuulaniemi (2013, 144) toteaa, että palvelumuotoilussa laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät ja niistä saatu tieto täydentävät toisiaan, mutta laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Määrällisen tiedon sijaan palvelun suunnittelussa on hyödyllisempää yleensä organisaatiossa oleva hiljainen tieto, joka saadaan esille esimerkiksi haastattelemalla työntekijöitä, kyselyillä tai työpajatyöskentelyllä. On tärkeää ymmärtää myös palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Tällä voidaan varmistaa, että palvelu voidaan tuottaa menestyksekkäästi asiakkaille. (Tuulaniemi 2013, 145.)

Jäsenkysely toteutettiin kartoitusvaiheessa sen jälkeen, kun liittojen toimittamiin materiaaleihin oli tutustuttu ja liittojen työntekijöille oli pidetty kaksi työpajaa. Kysely toteutettiin

Google forms -lomakkeella. Kyselyssä oli kaksi osiota (liite 1). Ensimmäisessä osiossa selvitettiin jäsenelle tärkeitä asioita elämässä, työelämässä ja ammattiliiton jäsenyydessä. Toinen osio keskittyi ammattiliittojen digitaalisten palveluiden ja kanavien käyttöön. Toisen osion kysymykset liittyivät kehittämisprojektissa toimineen toisen opiskelijan opinnäytetyöhön, mutta niiden tulokset toimivat kartoitusvaiheen tiedonlähteinä myös tässä kehittämistyössä.

Kolme ammattiliittoa välitti kyselylinkkiä jäsenistölleen sosiaalisen median kautta Facebookissa ja Instagramissa. Vastausaikaa kyselyssä oli yhdeksän päivää. Kyselyn sisältö hyväksytettiin toimeksiantajalla ja kyselyn toiminnallisuus testattiin pienen testiryhmän toimesta.

Kyselyn avulla haettiin ymmärrystä ammattiliiton jäsenyyden tuottamasta arvosta jäsenilleen. Tätä ymmärrystä lähdettiin hahmottamaan jäsenille tärkeiden asioiden kautta elämässä ja työelämässä sekä tarpeiden ja haasteiden avulla, joita jäsenet kohtaavat työelämässä.

Jäseniltä kysyttiin myös syytä, miksi he ovat liiton jäseniä. Vastajia pyydettiin myös kertomaan liittonsa palvelusta tai edusta, josta he ovat kokeneet erityisesti saaneensa hyötyä ja lisäksi pyydettiin nimeämään palveluita, joiden kautta he kokisivat entistä enemmän hyötyä jäsenyydestään.

Kysymykset olivat avokysymyksiä eli niissä ei ollut annettuna valmiita vastausvaihtoehtoja. Valmiit vastausvaihtoehdot ohjaavat vastaajia ja heidän ajatteluaan. Kyselyvastausten tulkinassa on otettava huomioon kyselylomakkeen käyttöön liittyvät yleiset ongelmat. Esimerkiksi asioihin tyytymätön saattaa vastata kaikkiin kysymyksiin negatiivisesti. Ongelmana on myös siinä, missä määrin vastaajat säilyttävät samat arviointikriteerit koko kyselylomakkeeseen vastaamisen ajan. Valmiiseen luokitteluun perustuvien kysymysten heikkoutena on myös se, merkitsevätkö asteikon eri vaihtoehdot samaa asiaa eri vastaajille. (Hirsjärvi & Sajavaara 1982.)

Kyselyyn saatiin vastausaikana 41 vastausta. Vastaajista 19 olivat myös valmiita osallistumaan haastatteluun tai työpajatyöskentelyyn. Kyselyvastauksia hyödynnettiin jäsenpersoonien laadinnassa, mistä on kerrottu lisää määritä-vaihetta koskevassa kappaleessa 3.4.

### 3.2.3 Systemikartta

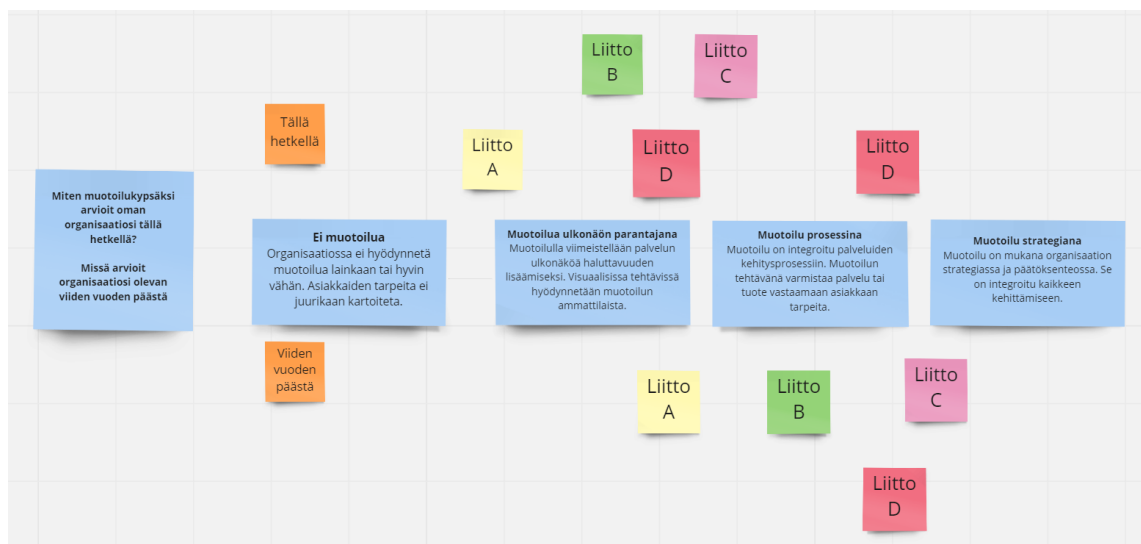
Systemikartta on visuaalinen kuvaus siitä, miten palvelu tai järjestelmä toimii. Systemikartan voi rakentaa joko olemassa olevasta tai suunnitteluvaiheessa olevasta palvelusta tai ilmiöstä. (Stickdorn 2018, 58.)

Liittojen edustajista kootulle asiantuntijaryhmälle pidettiin työpaja. Tehtävänä oli kartoittaa systemikartan avulla eri toimijoita, jotka ovat sidoksissa jäsenen eri jäsenpalvelutilanteissa sekä hahmottaa eri tahoja, jotka jäsenille palveluja tuottavat. Työpajaan osallistui edustajia kolmesta ammattiliitosta.



Kolmannella tasolla muotoilu nähdään prosessina ja se on integroitu organisaation palvelu- ja tuotekehitysprosesseihin. Kypsimmällä muotoilutasolla muotoilu on mukana organisaation strategiassa ja päätöksenteossa ja se on integroitu kaikkeen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 165.)

Osallistujat olivat omissa organisaatioissaan osallistuneet palvelumuotoiluprojekteihin, joten heillä oli kykyä arvioida, miten omassa organisaatiossa palvelumuotoiluajattelu ja -menetelmät ovat käytössä. Ammattiliiton työntekijöille järjestetyssä työpajassa, jossa työstettiin empatiakartan avulla jäsenpersoonia, pyydettiin osallistujia arvioimaan organisaation muotoilukypsyttä tällä hetkellä ja viiden vuoden päästä. Osallistujat sijoittivat oman liittonsa janalle, jossa liitot ovat muotoilukypsyden osalta tällä hetkellä, ja missä arvioivat organisaation olevan viiden vuoden päästä. Kuviossa 9 ammattiliitot on anonymisoitu Liitto A, Liitto B jne.



Kuvio 9: Organisaation muotoilukypsyden arviointi työpajassa

Muotoilukypsyttä lähestyttiin myöhemmin uudelleen. Kehittämisprojektin määrittelyvaiheen tuloksien esittelyn yhteydessä liittojen asiantuntijoita pyydettiin kertomaan, mitä jäsenkeskeisyys tarkoittaa liitoissa tällä hetkellä, ohjaako se toimintaa ja miten. Vastauksista ja käydystä keskustelusta havaittiin, että nämä muotoilukypsyden arvioinnit olivat paikoin myönteisempiä kuin mitä todelliset konkreettiset esimerkit antoivat ymmärtää. Tästä jäljempänä lisää kappaleessa 4.1 (kuvio 25).

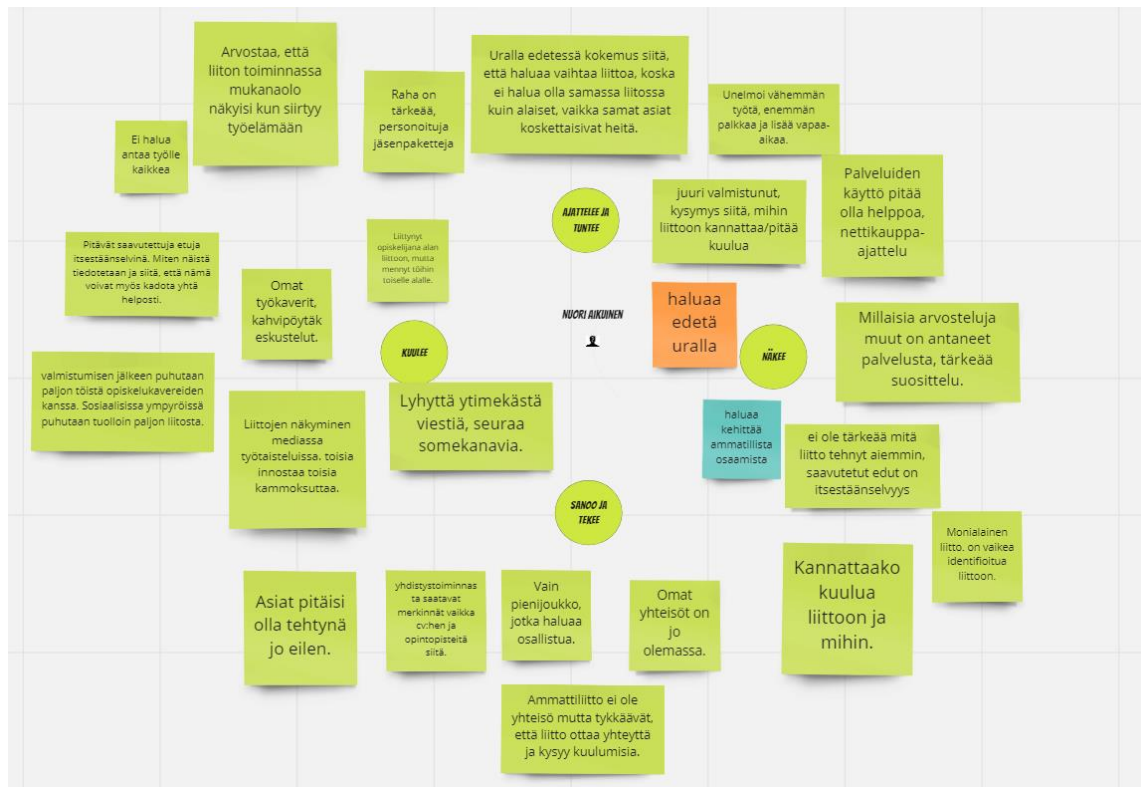
### 3.2.5 Empatiakartta

Palvelumuotoiluajattelu ja palveluiden kehittäminen perustuu syvään ymmärrykseen asiakkaan elämästä ja mitä kaikkea palvelun käyttämiseen liittyy. Tätä kautta on mahdollista pureutua siihen, millaista kokemusta asiakas hakee palvelulla. (Mäkinen 2018, 59.)

Empatiakartan (engl. empathy map) avulla voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä palvelun käyttäjästä ja hänen toiveistaan, tarpeistaan, toiminnastaan, tunteista, pelosta, haasteista ja odotuksista. Empatiakartta on visuaalinen työkalu, jolla voidaan havainnollistaa käyttäjäprofiileja. Sen avulla voidaan astua palvelun käyttäjän saappaisiin ja päästä syvemmälle käyttäjän inhimillisiin tarpeisiin ja kokemuksiin ja se toimiikin hyvin käyttäjäpersoonien rikastuttamisen välineenä esimerkiksi kyselyiden ohella. (Stickdorn 2018, 122.). Empatiakartta auttaa myös ymmärtämään asiakkaan arvoja.

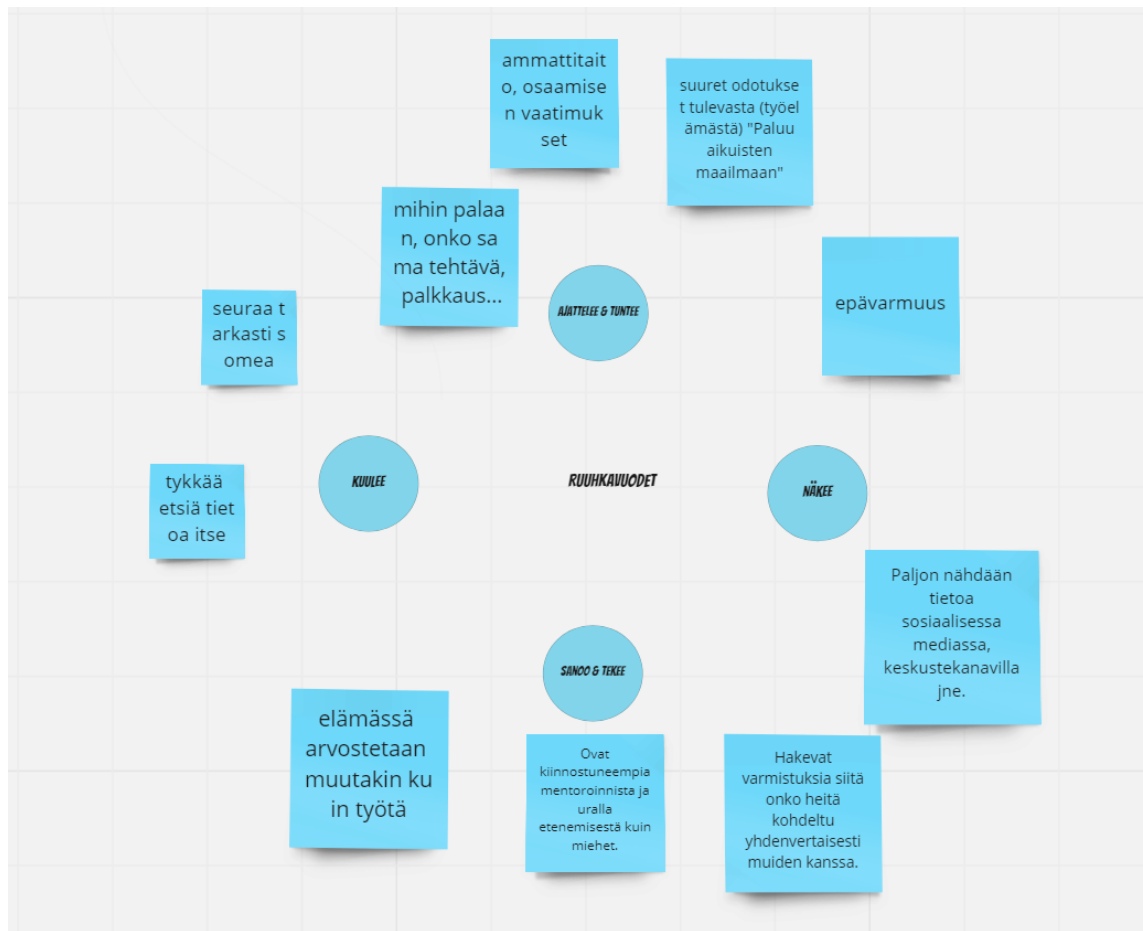
Empatiakarttoja työstettiin ammattiliittojen työntekijöiden kanssa kahdessa eri työpajassa. Työpajoissa oli edustus viidestä eri liitosta sekä yhdestä ammattiliittojen kanssa yhteistyötä tekevästä koulutuskeskuksesta.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin haastatteleamalla kahta saman liiton työntekijää. Työskentely toteutettiin etäyhteyden avulla. Toinen työpaja toteutettiin livetapaamisena. Jäsenpersoonia työstettiin empatiakartan avulla. Ensin hahmotimme erilaisia olemassa olevia jäsenryhmiä. Kuvissa 10-13 on esimerkkejä työstetyistä empatiakartoista.



Kuvio 10: Empatiakartta nuori aikuinen





Kuvio 12: Empatiakartta ruuhkavuodet



Kuvio 13: Empatiakartta hyödyntavoittelija

### 3.3 Määrittä vaihe (ennakoi ja ideoi)

Kehittämistyön määrittelyvaiheessa keskityttiin analysoimaan kerättyä aineistoa, tunnistamaan ammattiliiton keskeiset jäsenryhmät sekä vastaamaan toiseen kehittämiskysymykseen eli

- 1) Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammattiliiton jäsenillä on työelämän eri vaiheissa ja mitä tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon?
- 2) Miten näihin haasteisiin vastataan tämänhetkisin ammattiliiton palveluilla?
- 3) Miten ammattiliiton palveluita voidaan kehittää asiakaskeskeisesti?

#### 3.3.1 Kyselytulokset

Työelämä ja muu elämä ovat kietoutuneet yhteen. Jäsenille tehdyssä kyselyssä selvitettiin ensin tärkeitä asioita elämässä ja työelämässä. Jäsenien esille tuomat asiat kerättiin sanapilviin, jotka on esitelty kuviossa 14. Elämässä tärkeimpinä asioina kyselyssä nousivat esille terveys ja hyvinvointi, perhe, läheiset ja ystävät sekä työ. Työelämässä tärkeimpinä asioina vastaajat nostivat esille palkan, arvostuksen, mielekkään työn ja työkaverit.



Kuvio 14: Tärkeitä asioita elämässä ja työelämässä

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan, millaisia tarpeita tai haasteita heillä on työelämässä tällä hetkellä. Tällä kysymyksellä haluttiin löytää yhtymäkohtia, joita jäsenet mahdollisesti ratkaisevat liittymällä liittoon tai joissa liitto voisi jatkossa olla vahvemmin mukana. Kuviossa 15 on luokiteltu esille nousseet asiat kuuteen eri ryhmään. Jäsenet nostivat haasteina esille uupumuksen ja jaksamisen, liiallisen työmäärän ja työajan riittämättömyyden, tuen puutteen esihenkilöltä, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmat, huolen osaamisen ajan tasalla pitämisestä sekä huolen riittävästä toimeentulosta.



Kuvio 15: Jäsenien tarpeita ja haasteita työelämässä

Elämässä ja työelämässä tärkeiden asioiden sekä työelämässä kohtaamiensa haasteiden jälkeen vastaajilta kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät oman liiton tarjoamat palvelut ja edut. Kuviossa 16 on vastaukset luokiteltu kuuteen eri kategoriaan. Selvästi eniten mainintoja sai yleinen edunvalvonta. Yhtenä liiton tärkeimpänä palveluna nähtiin työehtosopimusneuvotteluihin ja muuhun edunvalvontaan liittyvä työ. Yhtä lailla muita ammattiliittojen keskeisiä palveluja nousi vastauksissa esille, mikä osoittaa, että palvelujen monimuotoisuutta arvostetaan ja myös tapahtumia ja vapaa-ajan etuja pidetään tärkeinä.



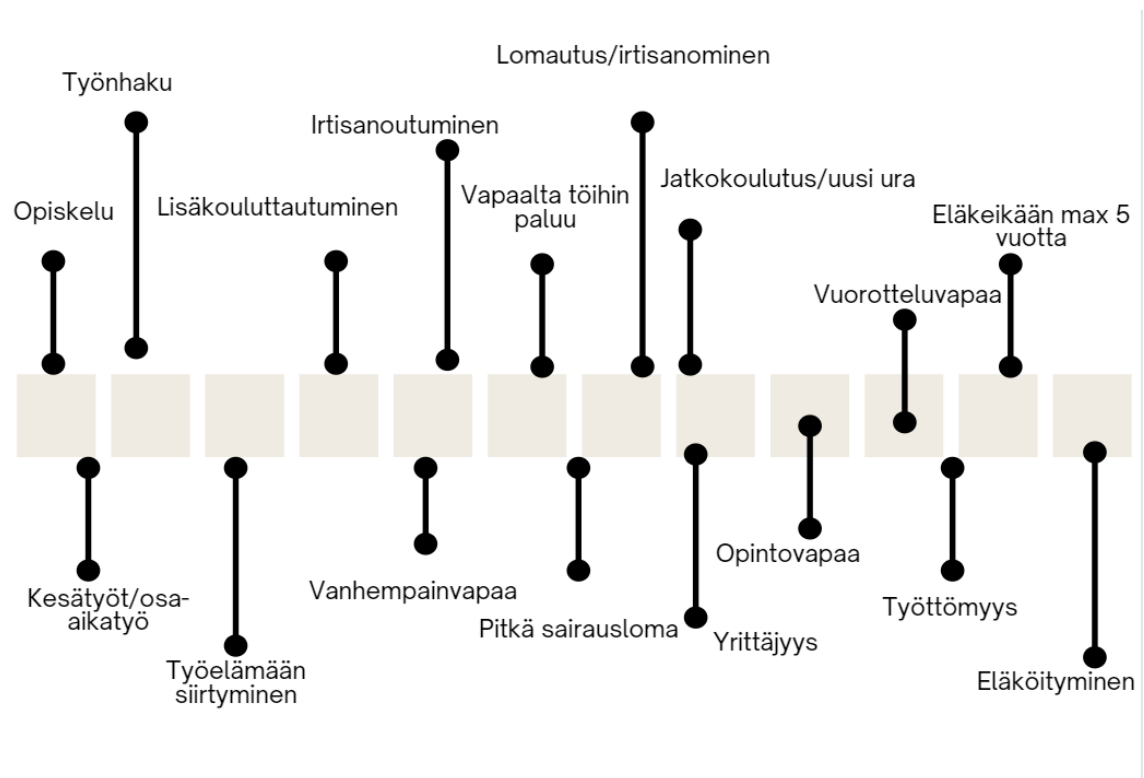
Kuvio 16: Jäsenille tärkeät edut ja palvelut

Kaikkien liiton tarjoamien palveluiden käytännön toteuttamisessa digitaalisilla palveluilla on nykyään keskeinen rooli. Kyselyn toisessa osiossa selvitettiin digitaalisten palveluiden käyttöä ja toimivuutta. Kyselytulosten perusteella verkkosivut, Google-hakukone ja sähköpostiviestintä ovat tärkeimmät kanavat etsiä ammattiliittojen viestintään liittyvää sisältöä. Jäsenten eniten käyttämät digitaaliset kanavat ovat verkkosivut, webinaarit, sähköiset lomakkeet ja mobiilisovellukset. Ongelmat digitaalisten palveluiden käyttämisessä liittyivät useimmiten tiedon vaikeaan löydettävyyteen, järjestelmien käytön hankaluuteen sekä prosessien monimutkaisuuteen.

### 3.3.2 Työelämäpolku

Työpajakeskustelujen ja työstettyjen empatiakarttojen sekä kyselyvastauksien lopputulemana muodostettiin työelämäpolku. Työpajakeskusteluissa nousi vahvasti esiin, että esimerkiksi ikä, sukupuoli tai asuinpaikka eivät ole jäsenpersoonia määrittäviä tekijöitä, vaan jäsenryhmien määrittelyn taustalla vaikuttaa vahvasti jäsenen elämäntilanne sekä työelämävaihe. Jokaisen työura etenee yksilöllisesti, mutta työuralta on tunnistettavissa tyypillisiä vaiheita, kuten opiskeluvaihe, vanhempain-, opinto- ja vuorotteluvapaat ja työpaikan vaihdot.

Työelämäpolku luotiin kuvaamalla erilaisia vaiheita, joita työntekijän työuran eri vaiheissa tulee tai voi tulla vastaan, ja jotka ovat merkityksellisiä ammattiliiton jäsenyyden kannalta juuri kyseisessä elämäntilanteessa. Työelämäpolku toimi jäsenpersoonien luomisen lähtökoh- tana. Työelämäpolku on esitelty kuviossa 17.



Kuvio 17: Jäsenen työelämäpolku

### 3.3.3 Jäsenpersoonat

Asiakaspersoonat ovat fiktiivisiä henkilökuvia, joita käytetään asiakasymmärryksen kiteyttämiseen. Persoonakuvauksilla vastataan kysymyksiin, keitä asiakkaat ovat ja miksi he ovat mukana järjestön tai yhdistyksen toiminnassa. Persoonaprofiilien luominen vaatii asiakaskunnan

ja järjestön edustajien ymmärtämistä syvällisesti, ja ymmärryksen kartoittamiseen sopivat hyvin haastattelut, ryhmätyöt tai havainnointi. (Mäkinen 2018, 110.) Persoonilla tarkoitetaan monipuolista kuvausta fiktiivisestä henkilöstä. Persoonat toimivat ihmisryhmän, tässä tapauksessa tietynlaisen jäsenryhmän, arkkityyppinä.

Stickdornin ym. (2018, 41) mukaan persoonat ovat profiileja, jotka edustavat tietyn ryhmän ihmisiä. Ryhmä voi koostua asiakkaista, käyttäjistä, markkinasegmentistä, työntekijöistä tai muista sidosryhmistä. Nämä fiktiiviset persoonat tekevät samaan ryhmään kuuluvista ihmisryhmistä ymmärrettävämpiä. Persoonat tulee mahdollisuuksien mukaan aina perustaa tutkimustuloksiin ja niiden tulee edustaa ihmisryhmää, joilla on samoja tarpeita tai käyttäytymismalleja. Fiktiivisten persoonien luomisen tarkoituksena ei ole kuitenkaan tuottaa stereotyyppisiä.

Persoonakuvauksessa kuva ja nimi konkretisoivat persoonaa. Demografinen tieto kuten ikä ja sukupuoli antavat taustatietoa persoonasta ja luovat tietynlaisen kuvan kohderyhmästä palvelujen suunnittelua varten. Persoonan kuvauksessa keskeisimmässä roolissa ovat asiakaspersoonan asenteet ja odotukset, toiveet ja tarpeet sekä motiivi. On tärkeää reflektoida kuvauksessa sitä, mikä on olennaista tutkimuskysymyksen kannalta. (Stickdorn ym. 2018, 41-42.) Persoonien avulla asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen on helpompaa, sillä persoonat ovat omiaan herättämään suunnitteluun osallistuvien keskuudessa empatiaa kyseistä persoonaa kohtaan. (Ojasalo ym. 2014, 77; Stickdorn ym. 2018, 128.)

Jäsenpersoonissa tuodaan esille asiakkaan arvomaailmaa sekä suhdetta ammattiliittoon ja sen palveluiden tarpeelle eri työelämän vaiheissa. Jäsenpersoonien työstämisen tukena käytettiin empatiakarttoja, liitoista saatua kirjallista materiaalia kuten liittojen jäsenkyselyjä sekä tässä kehittämishankkeessa tehtyä jäsenkyselyä. Jäsenpersoonat kuvastavat jäsenien tarpeita ja motiiveja sekä laajemmin heidän suhdettaan työhön ja ympäröivään maailmaan.

Jäsenkyselyssä selvitettiin syitä liittoon kuulumiselle kysymyksellä ”Miksi olet ammattiliiton jäsen?”. Vastauksia kategorisoitiin ja niistä muodostui kuusi erilaista ryhmää liittoon kuulumisen syistä. Kuviossa 18 on luokiteltuna liittoon kuulumisen syyt kyselyvastauksien perusteella sekä niitä tukevat jäsenien sitaatit. Näistä yksi tai useampi syy voi toteutua yhden yksittäisen jäsenen osalta. *Turvallisuushakuiset* kuuluvat liittoon saadakseen turvaa ongelmia kohdatessaan ja pahan päivän varalle. Ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha on liittojen keskeisin etu, joka tarjoaa turvaa työttömyyden kohdatessa. Turvan tuominen onkin ikään kuin sisäänrakennettuna ammattiliiton palveluvalikoimaan, ja tässä mielessä ammattiliittoja voi verrata esimerkiksi vakuutusyhtiöihin. *Hyödyntavoittelijoille* edut ja palvelut ovat tärkeitä ja he ovat hintatietoisia liiton jäseniä. Liiton vaihtaminen hyötynäkökulmasta on heille tyyppillistä. *Koska niin kuuluu tehdä* -ryhmään kuuluville liittojäsenyys on itsestäänselvyys, jota he eivät juurikaan kyseenalaista. *Elämäntapa* -syytä -liittojäsenyydelle puolestaan kuvastaa sitä, että

jäsenyys on tuonut elämään sisältöä esimerkiksi järjestöharrastuksen myötä ja jäsenyys tuo mukanaan yhteenkuuluvuutta sekä kavereita. *Vastavoima työnantajille* tai *halu vaikuttaa, olla osa jotain suurempaa* -ryhmiin kuuluvat ajattelevat jäsenyyttä kollektiivisemmasta näkökulmasta kuin vain oman edun tai hyödyn näkökulmasta. Näitä syitä mainitseville on tärkeää vaikuttaa ja he näkevät joukkovoiman keinona ajaa yhteisiä asioita.



Kuvio 18: Kyselyvastauksia liittoon kuulumisen syistä

Työpajoissa luotujen empatiakarttojen sekä jäsenkyselyssä saatujen vastauksien perusteella jäsenyyden taustalla vaikuttavien syiden tunnistettiin olevan olennaisia muun muassa jäsenpiitton liittymisen sekä sen suhteen, onko jäsen suosittelija vai herkästi arvostelijaksi kallistuva. Aatteellista taustaa omaavien osalta jäsenpidon oletetaan olevan voimakkaampaa ja he ovat helpommin myös liiton suosittelijoita, kun taas hyödyntävoittelijoiden joukosta löytyy herkemmin arvostelijoita ja liiton vaihtajia.

Työelämäpolulta tunnistettujen keskeisten työelämävaiheiden, työpajakeskustelujen sekä kyselyvastauksien perustella lähdettiin syventämään jäsenpersoonia elämäntilanelähtöisesti.

Jäsenpersoonat, jotka aineiston perusteella muodostuivat ovat:

- Opiskelija
- Nuori aikuinen

- Ruuhkavuosia elävä jäsen
- Kokenut, uran loppuvaiheessa

Lisäksi työpajakeskusteluissa tunnistettiin tärkeiksi kohderyhmiksi yrittäjä ja maahanmuuttaja.

Muodostetut jäsenpersoonat on esitelty kuvioissa 19-24.

## Opiskelija



ikä 18-25 v.

**Kuvaus**

Työelämästä on kokemusta kesätyöntekijä ja opiskeluihin liittyvistä harjoitteluista. Katse siintää jo valmistumisessa ja ensimmäisessä vakiduunissa. Elämä edessä.

**Profiilille tyypillistä**

Vertaisten ja vertaisverkostojen tietoa arvostetaan yli "painetun sanan". Kaverit ja oma yhteisö korostuneen tärkeitä. Vapaa-sika tärkeää ja tapahtumat. Tarkastelee liiton toimintaa usein myös opiskelijajärjestön/-toiminnan kautta.

**Odotukset**

Verkostoituminen työelämää varten. Haluaa tietoa ja tukea työelämän perusasioista. Edut ja alennukset.

**Haasteet**


Mitä tapahtuu opiskelujen jälkeen? Löytyykö työpaikka? Miten muu elämä järjestyy?

**Ammattiliiton jäsenyyttä (mitä ongelmia ratkaisee?)**

Tiedonvälitystä opiskeluaikana. Puolien pitämistä työelämään siirtyessä.

Kuvio 19: Jäsenpersoonaa ”Opiskelija”

## Nuori aikuinen



25-30 vuotta

**Kuvaus**

Juuri siirtynyt työelämään, valmistunut tai opintojen loppuvaiheessa. Viettää aikaa työkavereiden tai kavereiden kanssa.

**Profiilille tyypillistä**

Ei halua antaa työlle kaikkea. Kuuluu liittoon mutta pohtii kuuluuko "oikeaan" ja kannattaako kuulua liittoon? Sosiaalinen media ja työkaverit/kaverit vaikuttavat vahvasti mielipiteisiin.

**Odotukset**

Ammattiliitto ei ole yhteisö mutta tykkäävät, että liitto ottaa yhteyttä ja kysyy kuulumisia. Palveluiden käyttö pitää olla helppoa.

**Haasteet**


Haluaa kehittää osaamistaan. Työuralla epävarmuuksia esim. ei vakituista työsuhdetta. Riittääkö oma osaaminen? Miten päästä työhaastatteluihin? Miten saada työkokemusta?

**Ammattiliiton jäsenyyttä (mitä ongelmia ratkaisee?)**

Arvostaa, että liiton toiminnassa mukanaolosta olisi hyötyä, kun kun siirtyy työelämään. Antaa tukea työuran alkuvaiheessa työnhakuun ja työelämän sääntöjen opetteluun. Saavutetut edut itsestäänselelyksiä. Haluaa apua juuri omaan tilanteeseensa.

Kuvio 20: Jäsenpersoonaa ”Nuori aikuinen”

## Ruuhkavuodet



ikä 30–40 v.

Kuvaus

Työelämän pidemmältä tauolta palaava (esim. vanhempainvapaan jälkeen).  
Viettää vapaa-aikaa perheen kanssa.  
Arvostaa elämässä helppoutta.

Profiilille tyypillistä

Seuraa tarkasti somea.  
Tykkää etsiä itse tietoa kiinnostavista asioista, influenssien vaikutuksen alainen.  
Arvostaa elämässä muutakin kuin työtä.  
Kaikki tuntuu epävarmalta, tuntuu, että on pudonnut työelämän ulkopuolelle, joten voiko edes hakea mihinkään?

Odotukset

Suuret odotukset tulevasta työelämästä ja paluusta takaisin "aikuisen maailmaan". Tärkeää varmistua, että kohdellaan yhdenvertaisesti muiden kanssa.  
Uralla etenemistä, ehkä uudelleenkouluttautumista ja uran vaihtoaakin mielessä.

Haasteet

Epävarmuus, onko ammattitaito ja osaamisvaatimukset ajantasalla.  
Löytyykö työtä?  
Miten yhteensovittaa perhe-elämä ja työ?  
Miten jaksaa ja saa ajan riittämään kaikkeen?

Ammattiliiton jäsenyys (mitä ongelmia ratkaisee?)

On uuden edessä esim. vanhempainvapaalle jäädessä tai sieltä palatessa. Mitä oikeuksia ja velvollisuuksia siihen liittyy?  
Kaipaa esim. uravalmennusta.  
Haluaa varmistusta ja tukea, että asiat työelämässä sujuvat hyvin.

Kuvio 21: Jäsenpersoonaa ”Ruuhkavuodet”

## Kokenut, uran loppuvaiheessa



ikä 55–65 v.

Kuvaus

Työuraa on muutamia vuosi jäljellä. Työ ei ole koko elämä vaan eläkepäivät siintävät jo mielessä.

Profiilille tyypillistä

Vakaus ja pysyvyys tärkeää.  
Turvallisuuden ja hallinnan tunne.  
Miettii asioita pitkän aikavälin perusteella.  
Liikkuu omissa porukoissa, vahvistaa omia mielipiteitä.

Odotukset

Asiat hoituisi kuten ennenkin.

Haasteet


Miettii jaksako työuran loppuun asti.  
Maailma muuttuu, outojakin uusia ilmiöitä työelämässä -> ei ole samanlainen kuin mihin itse aikoinaan päätyi.

Ammattiliiton jäsenyys (mitä ongelmia ratkaisee?)

Aktiivinen jäsenryhmä. On mielellään mukana toiminnassa esim. paikallisyhdistyksessä.  
On aina kuulunut liittoon, itsestäänselvyys ja ei erityisesti mieti jäsenyyttä.  
Miettii tarvitseeko ammattiliittoa enää työuran loppuvaiheessa mihinkään.

Kuvio 22: Jäsenpersoonaa ”Kokenut, uran loppuvaiheessa”

## Yrittäjä



ikä 40-65 vuotta

**Kuvaus**

Yksinyrittäjä tai muutaman henkilön työllistävä yrittäjä.  
Suorasukainen tyyppi, ei turhia pölinöitä.  
Nauttii töiden tekemisestä yksin.  
Yrittäjien kesken paljon aktiviteetteja.

**Profiilille tyypillistä**

Yksin tekeminen ja yrittäminen leimaa elämää.  
Tuotto on se mikä kiinnostaa.  
Aktiivinen keskustelija ja usein kehittävä ote.  
Nauttii verkostoitumisesta vertaistensa kanssa.  
Kyseenalaistaa ja sparraa.

**Odotukset**

Haluaa rahoilleen vastinetta.  
Oheistoimintaa ei kiinnosta.  
Omassa yhdistyksessä voi toteuttaa itseään.

**Haasteet**

Lainsäädännön tarkka seuraaminen pakollista, jotta ei syyllisty esim. ympäristörikkeisiin.  
Yksin tekeminen ja yrittäminen, riittääkö aika.  
Yrittäjänä yksin vastuussa kaikesta, riittääkö aika ja osaaminen.

**Ammattiliiton jäsenyys (mitä ongelmia ratkaisee?)**

Kiinnostunut oikeusturvavakuutuksesta jäsenenä.  
Omaa yritystoimintaa tukevat edut kiinnostavat.  
Kuuuuu jäsenenä moniin yhdistyksiin. Kerää edut kaikista.  
Työhyvinvointikoulutus kiinnostanut sillä kullmalla, että menetät rahaa, mikäli olet poissa töistä.

Kuvio 23: Jäsenpersoonaa ”Yrittäjä”

## Maahanmuuttaja



ikä 20-50 vuotta

**Kuvaus**

Opiskelija, pakolainen tai työperäinen maahanmuuttaja.

**Profiilille tyypillistä**

Ei välttämättä osaa suomea, kaipaa ymmärrettävää palvelua.  
Liittynyt jäseneksi, koska lähikollega tai im suosittelut jäsenyyttä.  
Ei välttämättä ymmärrä missä kaikessa voi saada apua ja mitä etuja käytettävissä.

**Odotukset**

Tärkeätä henkilökohtainen apu ja huomiointi.  
Kaipaa turvaa ja turvallisuutta, koska on jo valmiiksi ”vieraalla maaperällä”.  
Selkokielistä infoa.

**Haasteet**

Työllistyminen.  
Sosiaalisten kontaktien saaminen.  
Kielitaidon puute.

**Ammattiliiton jäsenyys (mitä ongelmia ratkaisee?)**

Työ ja ansiot ovat tärkeitä.  
Tuki ja apu.  
Ei välttämättä tiedä missä ongelmissa voi olla yhteydessä ja pyytää apua.

Kuvio 24: Jäsenpersoonaa ”Maahanmuuttaja”

#### 4 Kehittämävaihe

Kehittämävaiheessa keskitytään kartoitus- ja määrittäsvaiheen lopputuloksena kiteytettyyn ongelmaan eli asiakaskeskeisyyden lisäämiseen ammattiliittojen toiminnassa ja vastataan kolmanteen kehittämiskysymykseen eli

- 1) Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammattiliiton jäsenillä on työelämän eri vaiheissa ja mitä tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon?
- 2) Miten näihin haasteisiin vastataan tämänhetkisillä ammattiliiton palveluilla?
- 3) Miten ammattiliiton palveluita voidaan kehittää asiakaskeskeisesti?

Kehittämistyön aikana tunnistettiin, että ammattiliitto haluaa ja pyrkii olemaan jäsenelle elinikäinen kumppani työuran alusta aina loppuun saakka. Kehittämistyön aikana nousi vahvasti esille, että työelämätilanne on olennainen jäsenyyttä määrittävä tekijä esimerkiksi jäseneksi liittymispäätöksen taustalla. Yhtä lailla myös muu elämäntilanne vaikuttaa siihen, millaiset asiat ammattiliiton jäsenelle ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Työelämätilanteen muuttuessa tulee myös ammattiliiton jäsenyys ja siitä saatava hyöty uudelleen arvioitavaksi. Keskeistä on, ratkaiseeko ammattiliitto niitä ongelmia, jotka kulloinkin ovat ajankohtaisia jäsenelle, ja tuoko liitto lisäarvoa kulloiseenkin työelämän vaiheeseen. Kehittämisvaiheessa esitetään nykytila-analyysiin perustuva toimintamalli sekä kehittämistoimenpiteet, joita asiakas-keskeisempi liiketoimintalogiikka edellyttää.

#### 4.1 Kehittämiskohteen määrittely

Projektin löydä-vaiheen tuloksia esiteltiin ammattiliittojen järjestöfoorumissa. Tilaisuuteen osallistui kahdeksasta eri liitosta 25 henkilöä. Osallistujat olivat kehittämistehtävissä työskenteleviä STTK:n liittojen työntekijöitä. Osallistujille esiteltiin projektin kartoitusvaiheen työskentelyä, tuloksia sekä työskentelyn perusteella työstetyt jäsenpersoonat ja työelämäpolku.

Tapaamisessa osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida ja tuoda esiin omat näkemyksensä kehittämissuunnitelman kartoitus- ja määrittelyvaiheen tuloksiin. Lisäksi osallistujia osallistettiin parikeskustelussa, jossa heitä pyydettiin pohtimaan seuraavia asioita: *Mitä jäsenkeskeisyys tarkoittaa liitossamme tällä hetkellä? Ohjaako se toimintaa? Ja jos, miten?* Lisäksi pyydettiin kertomaan konkreettisia esimerkkejä, miten jäsenkeskeisyys ilmenee.

Osallistujat kirjasivat käymäänsä keskustelua Miro-työkalulle, joka on esitetty kuviossa 25. Parikeskustelun jälkeen kommentteja purettiin yhdessä keskustellen. Keskustelun yhteenvedona voidaan todeta, että jäsenien osallistamista tapahtuu jäsenkyselyiden muodossa monissa liitoissa, ja kyselyissä nousseita asioita on hyödynnetty kehittämistyössä. Jäseniä on osallistettu esimerkiksi työryhmissä. Keskusteluista kävi kuitenkin ilmi, että toiminnan suunnittelun ja ohjauksen näkökulmasta on vielä matkaa asiakas-keskeisempään toimintaan, kuten eräs osallistuja totesi: *”Huomaan, että olemme alkaneet pohtia oikeita asioita, mutta paljon on vielä tehtävää.”*



Kuvio 25: Mitä jäsenkeskeisyys tarkoittaa liitoissa tällä hetkellä?

Jäsenkeskeisyyskeskustelun tiimoilta osallistujista useampi kommentoi tiedostavansa liittojen tarpeen jäsenkeskeisempään toimintaan jäsenhankinnan ja jäsenpidon näkökulmasta. Esteinä jäsenkeskeisyyden lisäämiselle mainittiin muun muassa ajan ja osaamisen puute. Tätä tunnistettua ongelmaa lähdetään kehittämävaiheessa ratkaisemaan ideoimalla toimintamalli, jolla asiakaskeisyyttä voidaan lisätä liittojen jäsenpalveluiden ja toiminnan kehittämiseen.

#### 4.2 Asiakaskeisyyden lisäämistä tukevat toimenpide-ehdotukset

Jäsenpalvelujen asiakaskeisinen kehittäminen vaatii organisaatiolta toimintatapojen muutosta. Tämä edellyttää, että palveluiden kehittäminen perustuu asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen. Kehittämisen näkökulma käännetään organisaatiosta asiakkaisiin eli jäseniin. Johdon sitoutumisen lisäksi asiakaskeisyys edellyttää asennemuutosta koko organisaatiolta.

Kehittämävaiheessa luotiin toimenpide-ehdotukset, joiden avulla liitot voivat tunnistaa paremmin jäsenryhmänsä sekä kohdistaa palveluja ja etuja paremmin näille kohderyhmille elämäntilanteen ja työelämäntilanteen mukaisesti. Toimenpide-ehdotukset luotiin esille nousseista teemoista, jotka liittyvät asiakaskeisyyden lisäämiseen liittojen jäsenoiminnassa.

Viisi teemaa, jotka kerätyn aineiston ja sen tulkinnan perusteella muodostuivat keskeisiksi esteiksi jäsenkeskeisen toiminnan kehittämisen kannalta olivat:

- 1) Asioita pohditaan liitoissa jäsenien kannalta mutta ei jäsenien kanssa.
- 2) Jäsenkyselyt ja vaikuttaminen liiton päätöksentekoelementeissä eivät ole riittäviä tapoja osallistaa jäseniä liiton kehittämistoimissa.
- 3) Liiton strategiassa saatetaan tuoda jäsenkeskeisyys esille, mutta konkreettisia jäsenkeskeisyyttä ilmentäviä toimia tarvitaan lisää.
- 4) Yksittäisten jäsenryhmien ja jäsenistön kokonaisuuden tuntemuksessa on parannettavaa.
- 5) Ongelmien juurisyytä ei aina pystytä tunnistamaan. Muotoilukypä organisaatio kykenee huomioimaan nykytilan, tunnistamaan haasteet ja pystyy aktiivisesti muuttamaan ja kehittämään.

Kehittämisideat ja -ehdotukset ovat opinnäytetyön tekijän toimesta työstettyjä. Ne on työstetty jäsenkyselytulosten, työn teoriapohjan, työpajoissa esille tuotujen havaintojen ja opinnäytetyöntekijän ammattiliittotyökokemuksen pohjalta.

Johdon ja koko organisaation sitoutumisen varmistaminen ja tuki asiakaskeskeisyyden kasvattamiselle on kaiken lähtökohta. Asiakaskeskeisyyden kasvattaminen liiton toiminnassa ei ole mahdollista ilman ylimpien päätöksentekoelementtien hyväksyntää ja sitoutumista. Asiakaskeskeisyys tulee tuoda vahvasti mukaan päätöksentekoon. Ylin johto on omalla esimerkillään keskeisessä roolissa muutoksissa. Johdon sitoutumista edistää, kun asiakaskeskeisyyden hyödyt pystytään osoittamaan konkreettisesti.

## **5 askelmerkkiä kohti asiakaskeskeisempää toimintaa**

### **1. Tunne jäsenesi**

Palveluiden kehittäminen ja kohdentaminen alkaa jäsenistön tarpeiden syvällisestä ymmärtämisestä. Jäsenille merkityksellisten asioiden ymmärtämisen kannalta havaittiin, että on olennaista nähdä jäsenryhmät elämäntilanteen ja työelämäntilanteen kautta. Tätä varten kehittämisprojektissa luotiin kuusi eri jäsenpersoonaa. Jäsenpersooniin kiteytettiin kunkin ryhmän osalta esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Yksittäisten jäsenten työelämäntilanteen ja urapolkujen lisäksi on hyvä muodostaa kuva jäsenistöstä kokonaisuutena.

Jäsenprofiloinnin avulla liitot voivat luoda esimerkiksi vaihtoehtoisia palveluja tietyille kohde-ryhmälle tai testata palveluita ennen niiden laajempaa käyttöönottoa. Jäsenpersoonien

hyödyntämistä voidaan käyttää liiton eri toiminnoissa kuten koulutuksissa, markkinoinnissa, viestinnässä ja jäsenpalveluiden suunnittelussa. On olennaisen tärkeää, että jäsenpersoonat tuodaan näkyviksi liiton jokapäiväiseen työhön.

On myös mahdollista miettiä, minkälaisia marginaalisia jäsenryhmiä voidaan tunnistaa ja millaisia erityistarpeita näillä ääripään jäsenillä esiintyy. Onko jokin jäsenryhmä erityisen vaativa ryhmä, joka tarvitsee eniten aikaa ja resursseja? Tai millaisia uusia jäsentarpeita on tunnistettu nousevan esiin?

**Toimenpide-ehdotus:** Järjestäkää työpaja, jossa käynte läpi luodut jäsenpersoonat ja arvioitte niiden soveltuvuuden liittonne jäsenkunnan kuvaamisessa. Kuvaavatko jäsenpersoonat teidän jäsenkuntaanne? Kaipaako jokin jäsenpersoonaa tarkennuksia? Puuttuuko jokin olennainen jäsenpersoonakuvaus?

Jos jäsenpersoonat vaativat tarkennuksia tai jonkin uuden persoonan laatimista, toteuttakaa tarkennukset. Herättäkää persoonat tämän jälkeen ”henkiin” ja tehkää ne näkyviksi esimerkiksi tekemällä niistä visuaaliset ja fyysisesti läsnä olevat hahmot näkyville esimerkiksi koukshuoneeseen.

**Tavoite:** Lisätä ja vahvistaa jäsenymmärrystä koko liiton toiminnassa.

## 2. Jäsenien osallistamispolku

Jäsenien osallistaminen jäsenyyden alussa, aikana ja jälkeen auttaa ymmärtämään syitä liittymiselle, jäsenyydelle sekä liitosta eroamiselle. Tiedon keräämisen kannalta on olennaista, että kysytään oikeita asioita, mietitään tarkkaan, mitä tietoa tarvitaan, mihin ja miten kerättyä tietoa tullaan käyttämään, ja miten tiedon keräämisen avulla saadut tulokset tulevat ohjaamaan toimintaa. On tärkeää, että asiakasymmärrystä kerätään systemaattisesti koko ajan.

Tietoa voidaan kerätä jäsentutkimuksien avulla, tulkitsemalla asiakaspalautteita, keräämällä ymmärrystä kehitysprojektien ohella tai yhdistelemällä tietoja edellä mainituista. Kehittämistyössä olennaista on, että jäseniä osallistetaan ideoinnissa, ideoiden testaamisessa ja uuden kehittämisessä. Tiedon analysointitapojen kehittäminen on myös olennaista, jotta kerätystä tiedosta saadaan kaikki olennainen käyttöön ja hyödynnettäväksi.

**Toimenpide-ehdotus:** Liittojen perinteisten kyselyjen rinnalle tuodaan aktiivisesti muita osallistamisen tapoja käyttöön. Huomioikaa osallistamisessa liiton eri jäsenprofiilit. Näitä voivat olla esimerkiksi haastattelut ennen laajempia jäsenkyselyjä, työpajat tai jäsenpaneelit/-raadit (= nopea tapa kysyä jäsenistöltä johonkin ajankohtaiseen asiaan näkemyksiä). Kokeilkaa rohkeasti vähintään yhtä osallistamisen tapaa ja jakakaa kokemukset työyhteisön keskuudessa.

**Tavoite:** Kerätyn tiedon ja päätöksenteon välisen yhteyden vahvistaminen, jäsenien osallistamisen lisääminen ja jäsenille muodostuvan hyödyn ja arvon varmistaminen.

### 3. Tieto näkyväksi ja saavutettavaksi kaikille liiton työntekijöille

Liitot tekevät vuosittain erilaisia jäsenkyselyjä, joiden avulla saadaan paljon informaatiota jäsenistön ajatuksista ja mielipiteistä työelämää koskeviin ajankohtaisiin asioihin. Liittojen jäsenrekisterit sisältävät lisäksi valtavan määrän tietoa, jota voidaan soveltaa jäsenymmärryksen laajentamisessa. Lisäksi palautetta saadaan muun muassa koulutuksien yhteydessä tai muilla palautekyselyillä.

Olennaista on tuoda kerätty ja saatavilla oleva tieto koko organisaation hyödynnettäväksi. Jokainen työntekijä pystyy tätä kautta hakemaan omassa työssään tarvitsemaansa tietoa asiakasymmärryksen pohjaksi ja oman työn tueksi.

**Toimenpide-ehdotus:** Aloitetaan jäsentiedon systemaattinen analysointi, jalostetaan tieto kaikkien ymmärrettäväksi ja tuodaan eri tavoin kerätty tieto kaikkien liiton työntekijöiden saataville. Tieto kerätään yhteen paikkaan kuten intranet, johon kaikilla liiton työntekijöillä on pääsy. Vastuu tiedon kokoamisesta määritellään jollekin liiton työntekijälle tai ryhmälle. Säännöllinen viestintä ja infotilaisuudet kerätystä tiedosta ja teemoista ovat myös tärkeitä. Organisaation sisältä on myös hyvä vastuuttaa sparraajat, jotka varmistavat tiedon löytämisen ja mahdollistavat tiedon käyttämisen kaikille.

**Tavoite:** Tiedon saavutettavuuden parantaminen sekä kerätyn tiedon hyödyntäminen toiminnassa, kehittämisessä ja päätöksenteossa.

### 4. Yhteistyö liittojen välillä

STTK:n liittojen keskuudessa toimiva palvelumuotoilijoiden ja palvelumuotoilusta kiinnostuneiden ryhmä on edistänyt asiakaskeskeisyyttä liitoissaan ja liittojen välillä. Tiedonvälityksen lisäksi ryhmä on tehnyt konkreettisia kehittämistoimia ja mahdollistanut ryhmän jäsenten välisen sparrailun.

Yhteistyö liittojen välillä on tärkeää, sillä se hyödyttää myös liittojen asiakkaina olevia jäseniä. Yhteistyön kautta voidaan jakaa kokemuksia hyvin toimineista toimintatavoista, toistaa onnistumisia ja toimintamalleja, jotka ovat olleet hyödyllisiä ja toisaalta taas välttää samoja virheitä ja kokemuksia, jotka on todettu toimimattomiksi toisaalla.

**Toimenpide-ehdotus:** Ryhmän toiminnan laajentaminen niin, että jokaisesta STTK:n liitosta on edustus ryhmässä. Liittojen edustajat toimivat tahoillaan ”lähettiläinä”, jotka jalkauttavat palvelumuotoiluosaamista ja asiakaskeskeisyyden lisäämistä omissa liitoissaan.

**Tavoite:** Yhteistyön lisääminen jäsenpalveluiden kehittämisessä ja muissa yhteisissä kehittämisteemoissa.

## 5. Kannustava kokeilukulttuuri

Pienet askelet auttavat kohti suurempaa toimintatavan muutosta. Kehittämisen ei tarvitse olla pitkällistä suunnittelua ja moniportaista päätöksentekoa vaativaa, vaan uusia toimintamalleja tai palveluja voidaan kokeilla matalalla kynnyksellä. Uusien ideoiden testaaminen ja jäsenien osallistaminen kehittämistyöhön tuo jäsenkokemuksen keskiöön.

Työn alle kannattaa ottaa nopeita kehityskohteita, joilla saadaan tuloksia osoitettua lyhyellä aikavälillä ja vahvistusta myös ylimmälle johdolle, että ollaan tekemässä oikeita asioita.

**Toimenpide-ehdotus:** Valitkaa vuosittain yksi asiakaskeskeistä tekemistä lisäävä toimenpide, johon panostetaan kuluvan vuoden aikana. Konkreettisena kehittämiskohteena voi olla esimerkiksi jonkin jäsenpersoonan palvelupolun kehittäminen valitussa työelämätilanteessa. Olennaista on, että kannustetaan ja sitoudutaan uuden ideointiin ja kokeiluun, kerrotaan idearaakileista rohkeasti ja suhtaudutaan uusiin avauksiin avoimesti, kokoonnutaan säännöllisesti uusien ideoiden ja kehittämisen äärelle ja osallistetaan jäseniä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

**Tavoite:** Varmistaa sitoutuminen pitkäjänteiseen kehittämiseen, luoda kehittämismyönteinen kokeileva kulttuuri organisaation sisälle ja tuoda asiakasymmärrys aikaisessa vaiheessa palveluiden kehittämiseen mukaan.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön johtopäätökset ja pohdinta. Johtopäätöksissä on vastattu työtä ohjaaviin kehittämiskysymyksiin ja esitelty tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Pohdinnassa on esitetty, miten tulokset ovat hyödynnettävissä ja miten niiden avulla voidaan kehittää ammattiliittojen toimintaa. Lisäksi pohdinnassa on arvioitu tuloksien merkitystä ja yleistettävyyttä sekä tuotu mahdolliset puutteet ja jatkotutkimusnäkökulmat esille.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtäväksi muodostui ammattiliittojen jäsenpalveluiden kehittäminen asiakaskeskeisesti asiakasymmärryksen avulla. Kehittämistyön lopputuloksena luotiin toimintamalli asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi ammattiliitoissa. Toimintamalli on esitetty luvussa 4. Toimintamalli rakentui seuraavien kehittämiskysymysten pohjalta:

- 1) Minkälaisia haasteita ja tarpeita ammattiliiton jäsenillä on työelämän eri vaiheissa ja mitä tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon?
- 2) Miten näihin haasteisiin vastataan tämänhetkisillä ammattiliiton palveluilla?
- 3) Miten ammattiliiton palveluita voidaan kehittää asiakaskeskeisesti?

Ensimmäisen kehittämiskysymyksen avulla kartoitettiin haasteita, joita ammattiliittojen jäsenet kohtaavat työuransa eri vaiheissa ja millaisia tarpeita he ratkaisevat liittymällä liittoon. Kehittämistyön kohteena oli STTK:n 13 ammattiliittoa, mutta varsinaiseen kehittämistyöhön osallistui kahdeksan liittoa. Ammattiliittojen järjestäytymisasteen lasku viime vuosikymmeninä on yksi ilmentymä, joka vaikutti kehittämistyön taustalla. Ammattiliittojen toiminta ei ole pystynyt vastaamaan työelämän muutoksiin, ja työikäiset ihmiset eivät ole pitäneet liittoja itselleen yhtä tarpeellisina, kuin mitä liitot ovat olleet esimerkiksi vielä 1980-luvun lopulla (Ahtiainen 2019).

Taustamateriaalien, työpajojen ja kyselytulosten avulla vahvistui käsitys siitä, että jäsenien tarpeet vaihtelevat työuran eri vaiheissa, ja ammattiliiton tuleekin pystyä tarjoamaan jäsenilleen oikeita asioita oikeaan aikaan. Jäsentuntemuksessa havaittiin myös kehittämistarvetta. Osa liitoista on kartoittanut jäsenpersoonia ja kehittänyt jäsenpalveluitaan niiden avulla, mutta kaikissa liitoissa jäsenpersoonien hyödyntäminen ei ole käytössä.

Toisen kehittämiskysymyksen avulla muodostettiin kuva ammattiliittojen palvelutarjoaman nykytilanteesta. Kehittämistyön kartoitusvaiheen jäsenkyselyllä selvitettiin syitä liittoon kuulumiselle ja kyselyn vastaukset kategorisoitiin kuuteen eri ryhmää. Kyselyvastauksien ja työpajoissa kerätyn tiedon avulla vastattiin toiseen kehittämiskysymykseen eli nykypalveluiden kuvaamiseen ja miten jäsenien työelämähaasteisiin vastataan nykyisillä palveluilla. Jäsenille tarjotut palvelut eivät ole tällä hetkellä rakennettu työelämälähtöisesti niin, että liitto pystyisi kohdentamaan esimerkiksi ruuhkavuosia elävälle jäsenelle kyseistä elämän- ja työelämätilannetta palvelevia palveluja.

*Turvallisuushakuiset* jäsenet kuuluvat liittoon saadakseen turvaa ongelmia kohdatessaan ja pahan päivän varalle. Ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha on liittojen keskeisin etu, joka tarjoaa turvaa työttömyyden kohdatessa. Turvan tuominen onkin ikään kuin sisäänrakennettuna ammattiliiton palveluvalikoimaan ja tässä mielessä ammattiliittoja voi verrata vakuutusyhtiöihin. *Hyödyntävoitteliijoille* edut ja palvelut ovat tärkeitä ja he ovat hintatietoisia liiton jäseniä. Liiton vaihtaminen hyötynäkökulmasta on heille tyypillistä. *Koska niin kuuluu tehdä-*ryhmään kuuluville liittojäsenyys on itsestäänselvyys, jota he eivät juurikaan kyseenalaista. *Elämäntapa* syynä liittojäsenyydelle puolestaan kuvastaa sitä, että jäsenyys on tuonut elämään sisältöä esimerkiksi järjestöharrastuksen myötä ja jäsenyys tuo mukanaan yhteenkuuluvuutta sekä kavereita. *Vastavoima työnantajille* tai *halu vaikuttaa, olla osa jotain suurempaa-*ryhmiin kuuluvat ajattelevat jäsenyyttä kollektiivisemmasta näkökulmasta kuin vain

oman edun tai hyödyn näkökulmasta. Näitä syitä mainitseville on tärkeää vaikuttaa ja he näkevät joukkovoiman keinona ajaa yhteisiä asioita.

Kaikkien näiden palveluiden käytännön toteuttamisessa digitaalisilla palveluilla on keskeinen rooli. Jäsenkyselyn perusteella verkkosivut, Google-hakukone ja sähköpostiviestintä ovat tärkeimmät kanavat etsiä ammattiliittojen viestintään liittyvää sisältöä. Jäsenten eniten käyttämät digitaaliset kanavat ovat verkkosivut, webinaarit, sähköiset lomakkeet ja mobiilisovellukset. Ongelmat digitaalisten palveluiden käyttämisessä liittyivät useimmiten tiedon vaikeaan löydettävyyteen, järjestelmien käytön hankaluuteen sekä prosessien monimutkaisuuteen.

Kolmannen kehittämiskysymyksen avulla kehitettiin ratkaisuja siihen, miten ammattiliitot voivat lisätä asiakaskeskeisyyttä palveluiden kehittämisessä. Asiakaskeskeisyyden lisääminen nousi kehittämistyön aikana keskeiseksi teemaksi. Toiminta ja tekeminen tunnistettiin paikoin organisaatiokeskeiseksi, ja jäsenlähtöisyys ei ollut kaiken tekemisen ytimessä. Kehittämisvaiheessa luotiin viisikohtainen toimenpidemalli, jonka avulla liitot voivat tunnistaa paremmin jäsenryhmänsä, panostaa jäsentiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä kohdistaa palveluja ja etuja paremmin eri kohderyhmille elämäntilanteen ja työelämäntilanteen mukaisesti.

## 5.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää asiakkaan arvon muodostumista ammattiliiton jäsenenä sekä kehittää ammattiliittojen toiminnan asiakaskeskeisyyttä. Tämän ymmärryksen pohjalta hahmotettiin keskeiset tekijät, jotka edesauttavat asiakasymmärryksen hyödyntämistä jäsenpalveluiden toteuttamisessa ja suunnittelussa ja arvon muodostumista niiden kautta eri jäsenryhmille.

### 5.2.1 Luotettavuus ja arviointi

Kehittämistyön tietoperusta muodostui asiakaskeskeisyyden, asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, asiakasymmärryksen sekä arvonmuodostumisen käsitteistä ja teorioista. Järjestötoiminnassa korostuu entistä vahvemmin tarve ymmärtää jäsenten tarpeita ja työelämän asettamia vaatimuksia, ja täten on tärkeää kehittää järjestön toimintaa jatkuvasti toimintaympäristön muutokset huomioiden. Palvelumuotoilun avulla saadaan kehitettyä palveluja, jotka vastaavat ammattiliittojen jäsenien tarpeisiin.

Nykypäivän haasteet järjestötoiminnassa eivät kosketa vain ammattiliittoja. Toimintaympäristön muutokset ovat tuoneet haasteita myös muille järjestöille sekä luoneet uusia järjestäytymisen ja vaikuttamisen tapoja vanhojen perinteisten järjestöjen rinnalle. Järjestöt ovat väline, jonka tarkoituksena on jäsenelle merkityksellisten asioiden toteutumisen

mahdollistaminen. (Korkatti & Heikkala, 2018.) Kehittämistyön toimenpide-ehdotukset asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi ovatkin hyödynnettävissä perinteisen järjestömaailman toimijoille yleisesti.

Kartoitusvaiheen tulokset osoittivat, että asiakaskeskeisyyden lisääminen on olennainen menestystekijä, jotta ammattiliittojen jäsenet kokevat ammattiliittojen palvelut itselleen edelleen hyödyllisinä ja että palveluista muodostuu jäsenille arvoa. Mitä enemmän arvoa pystytään tuottamaan jäsenille, sitä tyytyväisempiä he ovat liiton jäsenyyteen ja sitä todennäköisemmin pysyvät myös liiton jäsenenä jatkossa. Toisaalta tulokset osoittivat myös sen, että asiakasprofilointi on tärkeää, jotta palveluja voidaan suunnata eri työelämävaiheessa oleville jäsenille kohdennetusti.

Tiedonkeruun menetelminä oli jäsenkysely ja työpajatyöskentely. Kyselyyn vastanneiden osalta ikä ei ollut tiedossa, mutta todennäköisesti kyselyssä painottui iäkkäämpi vastaajajoukko sen perusteella, miten kyselyä oli jaettu liitoissa eteenpäin. Taustamuuttujana olisi kyselyssä ollut hyvä olla ikäryhmä, johon vastaaja kuuluu. Tämä olisi tuonut arvokasta lisätietoa jäsenprofiileista. Suurempi vastaajajoukko olisi puolestaan lisännyt tuloksien luotettavuutta. Jäsenhaastattelut olisivat myös mahdollistaneet syvällisempää tietoa kyselyvastauksien tueksi, mutta haastatteluja ei onnistuttu toteuttamaan kehittämisprojektin aikataulussa. Lisäksi jäsenien osallistamista olisi hyvä olla ollut enemmän. Tämä toteutuikin kahdessa jäsenyöpajassa, jotka toimeksiantoprojektin tiimoilta pidettiin tämän opinnäytetyön palauttamisen jälkeen, mutta aikataulullisista syistä niiden tuloksia ei saatu mukaan tähän kehittämistyön raporttiin.

Kehittämiskohteena olleesta 13 liitosta eri kehittämisvaiheisiin osallistui kahdeksan liittoa. Nämä kaikki liitot eivät osallistuneet jokaiseen kehittämistyön vaiheeseen, vaan osallistuneet liitot vaihtelivat kehittämisprosessin eri vaiheissa. Luotettavampia tuloksia olisi saatu, jos eri vaiheissa olisi kehittämistyöhön osallistunut kaikki liitot tai vähintään kaikki samat liitot. Nyt joidenkin liittojen erityispiirteet saattavat korostua esimerkiksi jäsenprofiileissa. Kehittämisvaiheessa toimintamallin ideointi ja kehittäminen olisi voitu tehdä myös yhteiskehittämisen menetelmillä, kun se nyt toteutettiin työpöytätyönä.

STTK:n liittojen kohdalla on paljon yhdistäviä, mutta myös toisistaan erottavia tekijöitä. Osa liitoista on ammatillisia liittoja ja toiset taas monialaisia liittoja. Toisten liittojen jäsenkehitys on ollut laskusuunnassa. Toiset liitot taas ovat kasvattaneet jäsenmääriään. Osa liitoista on panostanut asiakaskeskeisyyteen ja digitaalisiin palveluihin toisia enemmän. Koska kaikissa 13 liitossa on kuitenkin omia erityispiirteitään muun muassa sen perusteella, minkä ammattiryhmän edustajat järjestäytyvät liiton jäseneksi, sekä millainen on jäsenryhmän ikäprofiili, ei esimerkiksi luodut jäsenpersoonat sovellu sellaisenaan kaikkien liittojen käyttöön. Jokaisen liiton onkin hyvä tarkastella jäsenpersoonat omista lähtökohdistaan ja tehdä tarvittavat

tarkennukset. Kehittämistyön aikana luotu jäsenen työelämäpolku on yleisluontoinen malli, joka voi vaatia päivittämistä ja tarkennusta liittokohtaisesti.

Toimeksiannossa oli myös määriteltynä luoda jäsenpolut eri liittotyypeille eli ammatillisille ja monialaisille liitoille. Tätä ei pystytty toteuttamaan toivotussa laajuudessa, vaan liittoja käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena.

Opinnäytetyön tekijä oli toimeksiantajaan säännöllisesti yhteydessä kehittämistyön etenemisestä, ja tuloksista raportoitiin projektin eri vaiheissa. Kehittämisprosessi on kuvattu myös tähän raporttiin mahdollisimman kattavasti, mikä mahdollistaa tuloksien luotettavuuden arvioinnin myös lukijalle. (Ojasalon ym. 2015, 105.)

Luotettavuutta pyrittiin parantamaan lisäksi moninäkökulmaisuuuden eli triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä kehittämis- ja tutkimustyössä (Ojasalo ym. 2015, 105; Stickdorn 2018, 108-109). Tutkimusaineistona käytettiin primääristä ja sekundääristä aineistoa. Pääasiallisina tietolähteinä toimivat jäsenkysely ja työpajoissa kerätty materiaali (haastattelut ja kirjallinen työstömateriali). Tutkimusaineistoa täydennettiin lisäksi ammattiliittojen toimittamalla taustamateriaaleilla. Työpajoissa kerätty materiaali oli sekä kirjallista että audiovisuaalista, koska etätyöpajat nauhoitettiin ja niissä käytyihin keskusteluihin pystyttiin palaamaan jälkikäteen. Tämä tuki myös luotettavuutta, koska aineistot eivät olleet keskenään ristiriitaisia, vaan sekundäärinen aineisto (esim. liittojen tekemät jäsenkyselyt) tuki tässä kehittämissuhteissa kerättyä aineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja. Käytettyjen menetelmien lisäksi luotettavuutta olisi voitu parantaa osallistamalla esimerkiksi haastatteluiden ja työpajojen avulla kaikkien jäsenliittojen työntekijöitä ja jäseniä.

Kehittämistyö toteutettiin toimeksiantona, eikä opinnäytetyön tekijä työskennellyt ammattiliitossa tai toimeksiantajan palveluksessa projektin aikana. Opinnäytetyön tekijä on kuitenkin työskennellyt ammattiliitossa ja tehnyt töitä ammattiliittojen palveluiden kehittämisen parissa, joten työn tekijällä oli ennakkokäsitys liittojen nykytilanteesta ja haasteista. Tämä on voinut vaikuttaa tiedostamatta tuloksien tulkintaan. Toisaalta se on voinut tuoda myös syvällistä ymmärrystä aihepiiristä, ja opinnäytetyön tekijän aikaisempi työkokemus on edesauttanut ymmärtämään ammattiliittojen nykytilannetta sekä toimintatapoja muun muassa niiden järjestörakenteen osalta.

### 5.2.2 Jatkokehittäminen

Tämä kehittämistyö käsitti palvelumuotoiluprosessin löydä, kartoita ja kehitä-vaiheet, joten johdonmukainen jatkumo työlle olisi toimenpide-ehdotuksien käyttöönotto ja testaus. Niiden vaikuttavuutta voitaisiin mitata ja arvioida ennalta määriteltyjen asiakaskeskeisyyden kasvua mittaavien mittareiden avulla.

Ammatillisten ja monialaisten liittojen erityispiirteitä ei tässä kehittämistyössä pystytty pitämään omina kehittämiskohteinaan. Tästä syystä voisi olla hedelmällistä jatkaa kehittämistyötä näiden eri liittotyyppien kohdalla erikseen. Toisena jatkokehittämiskohteena voisi olla liittojen aktiivijäsenet ja heidän tarkastelu arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Tulevaisuuden menestyksen ja jäsenpotentiaalin hyödyntämisen kannalta kiinnostavana jatkokehittämiskohteena olisi myös selvittää, minkälaisia uusia jäsentarpeita nousee esille tulevaisuusmuotoilu ja ennakointia hyödyntämällä.

Lähteet

**Painetut**

Bernoff, J. 2011. *Competitive Strategy in the Age of the Customer*. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc.

Brown, T. 2009. *Change by Design*. How design thinking transforms organizations and inspires innovations. HarperCollins Publishers: New York.

Cook, S. 2015. *Leading the Customer Experience*. Inspirational Service Leadership. Farnham: Gower Publishing Limited.

Grönroos, C. 2008. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co- Creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.

Grönroos C. & Voima P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. *Academy of Marketing Science*.

Grönroos, C. 2011 Value co-creation in service logic. A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.

Grönroos, C. 2017. On value and value creation in service. *Journal of Creating Value* 3(2). London: Sage Publications, 125-141.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent Oy.

Koskelo, M. 2021. *Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lemon K.N. & Verhoef, P.C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lindroos J.E., Lohivesi K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Juva: WS Bookwell Oy.

Lusch R. F. & Vargo S. L. 2004. Evolving to A New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* Jan 2004, Vol.68(1), 1-17.

Melin, H. 2012. Pystyykö ammattiyhdistysliike uudistumaan? Teoksessa Helander, M. & Nylund, M. 2012 (toim.) *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2014 *Muotoiluajattelu*. Tampere: Teknologainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Helsinki: Changeagenta.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. Brooklyn New York, Rodenfeld Media, LLC.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press.

Sanders, E. 2002. From User-Centered to Participatory Designs Approaches. Teoksessa Design and the Social Sciences. J.Frascara (ed.), Taylor & Francis Books Limited, 2002.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Villani, I. (2019). Transform Customer Experience. How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. John Wiley and Sons Australia.

Woodruff, R.B. (1997). Customer value. The next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 2, s. 139-153.

## Sähköiset

Ahtiainen, L. 2019. Palkansaajien järjestäytyminen vuonna 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:10. Helsinki. Viitattu 13.9.2022. [Selvitys: Palkansaajien järjestäytymisaste laski vuonna 2017 alle 60 prosentin - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

Borgström, J. 2019. Mobiilisovellus ammattiliiton jäsenviestinnässä: Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry:n mobiilisovelluksen tarve- ja käyttötapakartoitus viestinnän näkökulmasta. Viitattu 31.10.2022. <https://www.theseus.fi/handle/10024/161348>

Design Council. 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. Viitattu 20.9.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/resources/11-lessons-managing-design-global-brands/>

Gummerus, J. ja von Koskull, K. 2015. Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. CERS, Hanken School of Economics.

Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need A Customer-Dominant Logic as a Guideline? Helsinki. IB Bokhandel.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer-Dominant Logic of Service. Journal of Service Management, Vol. 21 Issue: 4, pp.531-548.

Heinonen K. & Strandvik T. 2015. Customer Dominant Logic: foundations and implications. Journal of Services Marketing. Vol. 25 (6/7), s. 472-484.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Chapter: Essentials of Customer Dominant Logic. Helsinki: CERS, pp. 111-128.

Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori. Viitattu 5.10.2022. <http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/tulevaisuusnavigaattori.pdf>

Heikkala J. 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Toimittanut Satu Riikonen ja Tarja Nyman. Julkaisussa Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.2022. <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2016/05/moninainen-ja-kehittyva-jarjestotoiminta-netti-31.12.pdf>

Heikkala J. ym 2020. Viitattu 15.9.2022. <uuttajohtamista.pdf> ([heikkalaconsulting.fi](http://www.heikkalaconsulting.fi))

Korkatti S. ja Heikkala J., 2018. Heräämisiä. Lainattu 11.11.2022. <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/her%C3%A4%C3%A4misi%C3%A4.pdf>

Jaakkola E., Helkkula A. & Aarikka-Stenroos L. 2015. Service Experience Co-Creation: Conceptualization, Implications and Future Research Directions. Journal of Service Management 26 (2), sivut 182-205.

Jytiliitto 2016. Jytyn jäsentutkimus 2016. Viitattu 10.10.2022. <https://www.jytiliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhte/Tutkimukset%20ja%20tilastot/JYTYN%20J%C3%84SENTUTKIMUS%202016%20FINAL.pdf>

Lusch R. & Vargo S. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing 68, sivut 1-17.

Moritz, Stefan. 2009. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Viitattu 10.11.2022. [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/15](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality* 17 (6), p.621-634.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference*. Barcelona, 1-20.

Voima P., Heinonen K., Strandvik T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A customer dominant logic perspective. Hanken.

### **Podcastit**

Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Ulla Jones (2021) Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaja. <https://open.spotify.com/episode/4LndGR8dkl4pRAjXU73Rku> Kuunneltu 13.10.2022.

Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Hannu Saarijärvi (2022). Markkinointi on asiakkaan äänen viemistä organisaation päätöksentekoon. <https://open.spotify.com/episode/50WpqfrzPgKAQV8B2BGq5w> Kuunneltu 7.10.2022.

### **Julkaisemattomat**

Koivisto, M. 2022. Digitalist-yrityksen aamupalatilaisuus 17.11.2022, jossa esitys ”Miten brändiä ja asiakaskokemusta tulisi kehittää yhdessä?”

Aula Research. 2020. Järjestäytymisen trendit. STTK.

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskeskeisen toimintalogiikan ja palveluperusteisten logiikkojen ero (mukaillen Heinonen ym. 2010, 535) .....	11
Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi Palmu Inc. mukaan (Tuulaniemi 2011, 75 mukaillen) .....	12
Kuvio 3: Arvon muodostumisen malli (Grönroos & Voima 2017 mukaillen) .....	13
Kuvio 4: Asiakaskokemusposition määrittely (mukaillen Rintamäki, Kuusela, Mitronen 2007) .....	17
Kuvio 5: Tietoperustan synteesi .....	23
Kuvio 6: British Design Councilin Tuplatimanttiprosessimalli (Design Council 2007 mukaillen) .....	27
Kuvio 7: Asiakaslähtöisyys perinteisessä kehittämisessä ja palvelumuotoilussa (Koivisto ym. 2019, 48 mukaillen) .....	29
Kuvio 8: Systeemikartta .....	36
Kuvio 9: Organisaation muotoilukypsyys arviointi työpajassa .....	37
Kuvio 10: Empatiakartta nuori aikuinen .....	39
Kuvio 11: Empatiakartta opiskelija .....	40
Kuvio 12: Empatiakartta ruuhkavuodet .....	41
Kuvio 13: Empatiakartta hyödyntävoitteliija .....	42
Kuvio 14: Tärkeät asiat elämässä ja työelämässä .....	43
Kuvio 15: Jäsenien tarpeita ja haasteita työelämässä .....	43
Kuvio 16: Jäsenille tärkeät edut ja palvelut .....	44
Kuvio 17: Jäsenen työelämäpolku .....	45
Kuvio 18: Kyselyvastauksia liittoon kuulumisen syistä .....	47
Kuvio 19: Jäsenpersoonaa ”Opiskelija” .....	48
Kuvio 20: Jäsenpersoonaa ”Nuori aikuinen” .....	48
Kuvio 21: Jäsenpersoonaa ”Ruuhkavuodet” .....	49
Kuvio 22: Jäsenpersoonaa ”Kokenut, uran loppuvaiheessa” .....	49
Kuvio 23: Jäsenpersoonaa ”Yrittäjä” .....	50
Kuvio 24: Jäsenpersoonaa ”Maahanmuuttaja” .....	50
Kuvio 25: Mitä jäsenkeskeisyys tarkoittaa liitoissa tällä hetkellä? .....	52

## Taulukot

Taulukko 1: Vanhan ja uuden maailman järjestötoiminta (Korkatti ja Heikkala 2018, mukaillen) .....	21
Taulukko 2: Kehittämistyön vaiheet, toteutus, tavoite ja lopputulos .....	32

Liitteet

Liite 1: Jäsenkysely..... 68

Liite 1: Jäsenkysely

## Ammattiliitto ja minä

Laurea-ammattikorkeakoulun Palvelumuotoilu- ja Tulevaisuuden innovatiiviset digitaalisten palvelut-koulutusten (YAMK) opiskelijat kehittävät STTK:n liittojen jäsenpalveluja Unelmajäsenpolku-projektissa.

Toivomme, että sinulla on hetki aikaa vastata alla oleviin kysymyksiin. Niiden avulla opiskelijat saavat arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi.

Alla olevilla kysymyksillä kartoitetaan sinulle tärkeitä asioita elämässä, työelämässä ja ammattiliiton jäsenyydessä sekä ammattiliiton digitaalisten kanavien ja palveluiden käyttöä.

Projektissa tehdään myös jäsenhaastatteluja sekä pidetään työpaja Helsingissä ja etänä. Jos olet käytettävissä haastattelua ja/tai työpajaa varten niin voit jättää yhteystietosi loppuksi lomakkeelle. Yhteystietonsa jättäneisiin otetaan yhteyttä jatkotyöskentelyn osalta marras-joulukuun aikana.

Kyselyvastauksia käsittelevät ainoastaan Laurean palvelumuotoiluopiskelijat Henna Helminen ja Mari Huuhtanen. Vastauksia käsitellään anonyymisti eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu niiden kautta. Lisätietoja [henna.helminen@student.laurea.fi](mailto:henna.helminen@student.laurea.fi) ja [mari.huuhtanen@student.laurea.fi](mailto:mari.huuhtanen@student.laurea.fi)



### Ammattiliiton jäsenyys

Seuraavilla kysymyksillä kartoitamme sinulle tärkeitä asioita elämässä, työelämässä ja ammattiliiton jäsenyydessä.

1. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä elämässä?

---

---

---

---

---

2. Millaiset asiat ovat sinulle tärkeitä työelämässä?

---

---

---

---

---

3. Minkälaisia tarpeita/haasteita sinulla on työelämässä?

---

---

---

---

---

4. Miksi olet ammattiliiton jäsen?

---

---

---

---

---

5. Onko jokin ammattiliittosi tarjoama etu tai palvelu, josta olet kokenut saaneesi erityisesti lisäarvoa ja vastinetta jäsenmaksullesi? Kerro tarkemmin.

---

---

---

---

---

6. Mitkä ovat sinulle tärkeimmät ammattiliiton palvelut ja/tai edut?

---

---

---

---

---

7. Millaisia palveluita ammattiliitto voisi tarjota, jotta saisit enemmän hyötyä jäsenyydestäsi?

---

---

---

---

---

8. Muita kommentteja ammattiliiton jäsenyyteen tai jäsenpalveluihin liittyen.

---

---

---

---

---

### Ammattiliiton digitaaliset palvelut

Seuraavilla kysymyksillä kartoitamme näkemyksiäsi ammattiliittosi digitaalisista kanavista ja palveluista.

9. Missä digitaalisissa kanavissa muistat nähneesi ammattiliittojen sisältöä? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

*Check all that apply.*

- Medioiden digitaaliset versiot (Yle, HS, IS yms.)
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- TikTok
- Twitter
- Sähköposti
- Other: \_\_\_\_\_

10. Missä digitaalisissa kanavissa haluaisit mieluiten nähdä ammattiliittojen sisältöä? ( jossain tietyssä sosiaalisessa mediassa, sähköpostissa, digitaalisissa medioissa...)

---

---

---

---

---

11. Mistä digitaalisista kanavista itse tarvittaessa etsit ammattiliittojen sisältöä? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

*Check all that apply.*

- Ammattiliiton verkkosivut
- Google
- Digitaaliset mediat (Yle, HS, IS yms.)
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- TikTok
- Twitter
- Sähköposti
- Other: \_\_\_\_\_

12. Mitä digitaalisia ammattiliittosi palveluita käytät ja miksi? Digitaalisia palveluita ovat kaikki sähköisesti käytettävät ammattiliittosi palvelut, kuten esim. verkkosivut ja niiden sisältö, sähköiset lomakkeet, webinaarit, chattibotit yms.

---

---

---

---

---

13. Mitkä ammattiliittosi digitaaliset palvelut toimivat sinusta hyvin? Kerro myös miksi.

---

---

---

---

---

14. Mitkä ammattiliittosi digitaaliset palvelut toimivat sinusta huonosti? Kerro myös miksi.

---

---

---

---

---

15. Tuleeko sinulle mieleen digitaalisia kehityskohteita ammattiliitoille? Jos tulee, niin mitä ja miksi?

---

---

---

---

---

16. Kuinka todennäköisesti suosittelisit oman ammattiliittosi jäsenyyttä ystävällesi tai tuttavallesi?

17. Olen käytettävissä haastattelua ja/tai työpajaa varten marras-joulukuussa 2022:

*Check all that apply.*

- Haastattelu etäyhteydellä  
 Työpaja Helsingissä  
 Työpaja etänä

18. Yhteystietoni (sähköpostiosoite)

Kerätyt yhteystiedot ovat vain opiskelijoiden käytössä ja ne poistetaan 31.1.2023 mennessä.

---