



Opas yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla

Lauri Seppälä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Lauri Seppälä
Tutkinto Liiketalouden tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opas yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 26 + 15
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyössä ei ollut toimeksiantajaa, vaan se toteutettiin itsenäisesti. Opinnäytetyö jakautuu pohdintaan, teoriaosuuteen, toteutuksen dokumentointiin, pohdintaan ja itse tuotteeseen. Opas on luotu, koska palvelumuotoilun suosio on kasvanut kehitysmetodinä muidenkin kuin kaupallisten palveluiden kehittämisessä.</p> <p>Ideana opinnäytetyössä on kehittää opas, joka selittää teorian ja käytännön kautta, miten yritys sekä sen toimihenkilöt voivat hyödyntää palvelumuotoilun ajattelutapaa ja työkaluja työntekijäkokemusta kehittäessään. Opinnäytetyö on siis toteutettu luomalla teoriaosuus ja valmis tuote on tehty sen pohjalta. Itse opas on 15 sivuinen kokonaisuus, joka on toteutettu Canvalla. Opas jakautuu alun teoriaosuuteen ja lopun käytännön osuuteen. Työ on toteutettu keväällä 2023 aikana. Opas on liitetty raportin loppuun liitteeksi, mutta siitä on saatavilla myös Pdf versio.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osassa käydään läpi, mitä palvelumuotoilu, muotoilu, palveluympäristö, palvelu, käyttäjä- ja työntekijäkokemus ovat. Lisäksi siinä avataan palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet ja oleelliset työkalut. Toinen teoriaosuus keskittyy enemmän palvelumuotoilun hyödyntämiseen työntekijäkokemuksen kannalta ja sen käyttöä eri osa-alueilla.</p>
Asiasanat Palvelumuotoilu, Työntekijäkokemus, Työntekijäymmärrys, Muotoilu, Loppukäyttäjä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Palvelumuotoilu	4
2.1	Muotoiluajattelu	5
2.2	Palvelu & palveluympäristö työpaikalla	6
2.3	Käyttäjä- ja työntekijäkokemus	7
2.4	Palvelumuotoilun prosessi ja tuplatimanttimalli	8
2.5	Palvelumuotoilun yleisimmät työkalut	9
3	Palvelumuotoilun haltuun otto ja työntekijäkokemuksen kehittäminen	13
3.1	Palvelumuotoilu osaksi yrityksen arkea	13
3.2	Palvelumuotoilua yrityksen eri tasoilla	14
3.3	Työntekijäkokemuksen kehityskohteet	15
3.3.1	Hyvinvointi & sosiaalinen ympäristö	16
3.3.2	Työskentelytilat & työvälineet	16
3.3.3	Johtaminen, kulttuuri ja organisaatio	17
3.3.4	Työntekijäpolku	17
4	Toteutus	18
4.1	Produktin kuvaus	18
4.2	Produktin toteutus	18
4.3	Produktin lopputulos	21
5	Pohdinta	22
5.1	Tavoitteiden saavutus ja hyödyntäminen	22
5.2	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	22
5.3	Oma oppiminen	23
	Lähteet	24
	Liitteet	27
	Liite 1. Opas työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla – sivut 1–15	27

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena toimii yrityksen työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun ja sen työkalujen avulla. Opinnäytetyö tehdään itsenäisesti ilman ulkopuolista toimeksiantajaa. Kyseinen aihe on valittu, koska kirjoittaja on kiinnostunut muotoiluajattelusta, yrityksen työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja palvelumuotoilusta. Työssä halutaan selvittää ja opettaa konkreettisia keinoja työntekijäkokemuksen muotoiluun erityisesti käyttäjäkokemuksen näkökulmasta, koska se toimii palvelumuotoilun keskiössä. Opinnäytetyön onnistumisen mittareina toimivat tekijän oma reflektio, tyytyväisyys tuotettuun lopputulokseen ja opinnäytetyön virallinen arviointi.

Työntekijälähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden merkitys yritysten toiminnassa on kasvanut huomattavasti viimeisinä vuosikymmeninä. Muutosta vievät eteenpäin digitalisoituminen, palveluyhteiskunta ja työntekijöiden lisääntyneet vaikuttamismahdollisuudet työpaikoilla. Yrityksille on yhä oleellisempaa suunnitella palvelut ja työprosessit käyttäjälähtöisestä näkökulmasta. Palvelumuotoilu ja yleisesti muotoiluajattelua hyödyntävät metodit sekä kehitystyö ovat kasvattaneet jalansijaa yritysten strategisen ja operatiivisen suunnittelun pohjana. Myös käytäntöön vietävien kokonaisuuksien toteutus ja ylläpitäminen nojautuvat yhä useammin palvelumuotoilussa huomattuihin ratkaisuihin. Opinnäytetyössä keskitytään siis muotoiluajatteluun, palvelumuotoiluun ja sen metodiikkaan, työntekijäkokemukseen sekä sen kehittämiseen.

Vaikka palvelumuotoilulla on perinteisesti kehitetty kuluttajille suunnattuja palvelukokonaisuuksia, voidaan sillä kehittää myös yrityksen sisäisiä toimintoja. Hyviä hyödyntämisen esimerkkejä tästä ovat työntekijäkokemus, palvelutuotannon tukiprosessit, palvelukulttuurin muokkaaminen tai sisäisten toimintamallien kehitys. Sisäisellä kehittämisellä voidaan myös keskittyä kustannusten vähentämiseen tai resurssien allokontiin tehokkaammin, mutta prosessissa ei kuitenkaan saa unohtaa asiakas- ja käyttäjätyytyväisyyttä (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 60).

Niin kuin ostettavaa palvelua voidaan muotoilla asiakaslähtöisemmäksi, pystytään työntekijän työprosessia muokata entistä työntekijälähtöisemmäksi. Usein yrityksen sisäisten prosessien ja toimintamallien kehitys on ollut hidasta ja muutokset ovat vaatineet aikaa. Palvelumuotoilun myötä samoja ketteriä kehitysmetodeja pystytään hyödyntämään yrityksen sisäisten prosessien kehitykseen ja muotoilemaan niistä työntekijälähtöisempiä. Yritys saavuttaa lisääntyneellä työntekijätyytyväisyydellä ja tehokkuudella paremmin liiketoiminnalliset tavoitteensa. Opinnäytetyössä otetaan lähemmin tarkasteluun työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla, koska työntekijät ja työntekijäkokemus ovat yksi tärkeimmistä kilpailueduista yritykselle.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tavoitteena opinnäytetyössä on luoda kattava tietopohja ja siitä johdettu opas, miten yritys pystyy hyödyntämään palvelumuotoilun kehitysokaluja työntekijäkokemuksen kehittämässä. Opinnäytetyö on produkti, jossa toteutetaan konsultoiva opas yritykselle teoreettisen viitekehyksen sekä konkreettisten työkalujen hyödyntämisen pohjalta.

Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten palvelumuotoilua olisi mielekästä hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa, kun halutaan luoda parempaa työntekijäkokemusta ja samalla ymmärtää heitä paremmin. Tehtävä opinnäytetyö liittyy siis laajemmin liiketoiminnan kehittämiseen, sisäiseen toimintaan, sisäisiin prosesseihin, palvelumuotoiluun ja työntekijälähtöisyyteen.

Tarkastelukohteina ovat yrityksen työntekijäkokemuksen kehittäminen sekä työntekijäymmärrys. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään selittämään muotoilu, palvelumuotoilu ja työntekijäkokemus sekä miten asiat yhdistyvät toisiinsa kyseisen työn näkökulmasta. Opinnäytetyöstä syntyvä produkti kuvaa tarkemmin millaisen kehitysprosessin yritys käy läpi, kun palvelumuotoilua lähdetään hyödyntämään yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämässä. Produktin tuottaminen käynnistetään, koska montaa vastaavanlaista teosta ei ole löydettävissä markkinoilta tästä näkökulmasta.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin teorian ja tuotoksen osalta:

- Mitä palvelumuotoilu ja työntekijäkokemus ovat?
- Miten yrityksen työntekijäkokemusta voidaan viedä eteenpäin palvelumuotoilulla?
- Millä palvelumuotoilun keinoilla voidaan kehittää parhaiten yrityksen työntekijäkokemusta?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa avataan ja selitetään palvelumuotoiluun, muotoiluajatteluun sekä työntekijäkokemukseen liittyvät oleelliset termit kyseisen opinnäytetyön kannalta.

Palvelumuotoilu: Palvelumuotoilulla tarkoitetaan ihmislähtöistä palveluiden ja toimintamallien kehitystä, jonka tavoitteena on kehittää, sekä muokata joko jo olemassa olevia palveluita tai luoda uusia toimintamalleja, jotta saavutettaisiin kilpailuetua ja parempaa asiakaskokemusta yritykselle. Palvelumuotoilu kattaa laajan repertuaarin erilaisia metodeja, malleja ja työkaluja, joita käyttämällä pystytään innovoimaan systemaattisesti. Jos palvelu on palveluntarjoajan ja loppukäyttäjän välinen vuorovaikutusprosessi, silloin palvelumuotoilu on näiden aiheiden dialogin vahvistamista ja kehittämistä yhä antoisammaksi nimenomaan asiakkaan näkökulma edellä. (Tuulaniemi 2011, 61–67.)

Työntekijäkokemus: Työnantajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus sekä käsitys yrityksen toimintamalleista, arvoista ja itse yrityksestä. Työntekijäkokemus muokkautuu erilaisten kohtaamis- pisteiden, olotilojen ja tapahtumien kautta työsuhteen koko elinkaaren aikana. Myös yksittäisillä kohtaamisilla ja hetkillä on suuri vaikutus kokemukseen. Näistä tilanteista syntyvät tunteet ja ajatukset muodostavat työntekijälle kokemusta yrityksessä työskentelystä. (Huhta & Myllyntaus 2021, Luku 4.1.)

Työntekijäymmärrys: Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys hankkii ja erittelee työntekijöihinsä sisältyvää informaatiota. Työntekijäymmärrys kertoo, siis kuinka hyvin yritys ymmärtää ja tuntee omia työntekijöitään. Lisäksi Organisaatiossa tiedetään miten työntekijät voivat ja mitä mielikuvia, tunteita sekä tarpeita työntekijöillä on. Kun työntekijäymmärrys on kunnossa, pystytään tekemään ja mittaamaan positiivisia muutoksia työyhteisöön. (Huhta & Myllyntaus 2021, Luku 3.)

Loppukäyttäjät: Käyttäjä, jolle palvelu tai tuote on kehitetty ja joka käyttää sitä viimekädessä. Asiakas saattaa ostaa tuotteen, mutta loppukäyttäjä ei aina ole sama henkilö kuin ostaja. Erilaisia termejä loppukäyttäjistä käytetään aina asiansyhteyteen liittyen. Liiketalouden maailmassa loppukäyttäjän roolissa on yleensä asiakas, mutta tämän opinnäytetyön kohdalla siinä toimii yrityksen työntekijä. (SendPulse 2022.)

Muotoiluajattelu: Muotoiluajattelu on ihmislähtöinen innovaatioprosessi ja ajattelutapa, jolla pyritään selvittämään ihmisten tarpeita ja oikeita haluja. Voidaan myös puhua suunnittelukulttuurista yrityksen sisällä. Muotoilu ja muotoiluajattelu ovat alun perin keskittyneet tuotteiden käyttäjälähtöiseen muotoiluun, mutta sen suosio myös palveluiden sekä prosessien muokkaamisessa on kasvanut räjähdysmäisesti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 232.)

2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan ihmis- ja asiakaslähtöistä kehittämistapaa palveluille, joka pohjautuu muotoiluajattelun metodeille ja ideologialle. Palvelumuotoilu kehittää siis palveluliiketoimintaa ja siirtää muotoilun tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisempää ajattelutapaa. Se on ihmisten tarpeisiin perustuva kehitysprosessi, jonka tavoitteena on huomioida loppukäyttäjän kokemus, samalla kun palveluita muokataan. Palvelumuotoilulla pystytään myös vaikuttamaan koko arvontuotannon systeemiin, eikä se rajoitu vain tarjottavien palveluiden kehitykseen. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, Luku 1.) Sillä pystytään muotoilemaan laajasti asiakas- ja työntekijäkokeemusta, prosesseja, palveluita sekä liiketoiminnan malleja. Palvelumuotoilu mahdollistaa yhä ketterämmän palveluiden täysimääräisen kehittämisen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34–35.) Palvelumuotoilussa päätavoitteena on ihmisten ymmärtäminen ja tämän ymmärryksen implementointi halutun prosessin muokkaamiseen niin, että siitä saadaan tehtyä palvelun käyttäjälle parempi, sujuvampi ja helpompi käyttää. Asiakas- ja käyttäjäymmärrys toimii suuressa roolissa palvelumuotoilussa, koska se on edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 57–61.)

Muotoiluajattelussa, josta palvelumuotoilu kumpuaa, on monia ominaispiirteitä, jotka näkyvät selkeästi myös palvelumuotoilun prosesseissa ja toimintamalleissa. Palvelumuotoilun luonteen ymmärtämiseksi on oleellista hahmottaa, minkälaisista elementeistä se rakentuu. Palvelumuotoilu antaa tilaa kokeilulle ja epäonnistumisille protoilun, ketterän kokeilun ja adaptiivisen luonteen takia. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34–36.) Palvelumuotoilu on saanut hyvin paljon kannatusta juuri näiden tekijöiden vuoksi. Sillä pystytään muokkaamaan melkein mitä tahansa palvelua tai prosessia niin strategisella kuin operatiivisella tasolla yrityksen toiminnassa. Nykypäivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on tärkeää saada tehtyä nopeita muutoksia, jolloin palvelumuotoilun luonne sopii tähän tarpeeseen erityisen hyvin. Palvelumuotoilu tuo lisäksi ratkaisuita ja helpotusta moniin modernin yrityksen kokemiin ongelmiin liiketoiminnassa. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 71–72.)

Palvelumuotoilu on ihmislähtöistä. Kun kehitetään palvelua tai halutaan luoda kokonaan uutta, on ihminen aina kehityksen keskiössä. Palvelumuotoilussa ei lähtökohtaisesti mietitä ensisijaisesti liiketoiminnan tavoitteita, vaan niihin päästään onnistuneen muotoiluprojektin kautta. Halutaan, että käyttäjän täysi kokemus palvelusta otetaan huomioon. Käyttäjäkokeemuksen tulisi olla osa kehittämistä aina koko prosessin suunnittelusta loppuun saakka, eikä vain pienenä osana sitä. (Reason & co 2015, Luku 1.)

Palvelumuotoilussa tiimin yhtenäinen työskentely kohti sovittuja tavoitetta on elintärkeä osa onnistumisen kannalta. Jokaiselta tiimin jäseneltä tarvitaan aktiivista osallistumista ja oma panos prosessin viemiseen kohti lopputulosta. Lisäksi matalat hierarkkiset rakenteen yrityskulttuurissa tai

työryhmän sisällä helpottavat informaation kulkua ja ideoiden jakamista. Siinä tavoitellaan myös samaan aikaan keskittyntä keskustelua aiheesta, mutta sallitaan luova ja kokeellinen ilmaisu, jotta keksitään uusia ideoita. Lisäksi jaetaan tietoa muiden ryhmän jäsenten kanssa ja pyritään ymmärtämään toisten näkemyksiä. Palvelumuotoilussa oleellista on siis empatia ja ketterä näkökulmien vaihtaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–75.)

Palvelumuotoilussa halutaan visualisoida ja havainnollistaa tuotettuja ideoita mahdollisimman hyvin. Kun niin sanottu palvelun narratiivi on esitetty hyvin, pystytään näkemään kirkkaasti, millaista lopputulosta kohti ollaan liikkumassa. Tuotettujen ideoiden protoilu ja niiden testaus onkin siksi tärkeä elementti. Samaan aiheeseen voidaan yhdistää palveluiden materiaallinen osuus. Nykypäivänä jokaisessa palvelussa on omat fyysiset ominaisuutensa, jotka luovat sen eloon. Esimerkiksi verkkosivut, kivijalkaliikkeet ja kaikki erilainen mainonta muodostavat kuvan palvelusta käyttäjille. (Penin 2018, 151–153.)

Palvelumuotoilussa on Holistinen ja kokonaisvaltainen ote työskentelyyn. Siinä pyritään ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja miten asiat yhdistyvät toisiinsa. Jos tarve vaatii, voidaan lähteä tarkastelemaan asioita yksityiskohtaisemmin, mutta prosessissa ei saa kuitenkaan hukata kokonaiskuvaa asioista. Holistinen lähestymistapa antaa työkalut palvelun olemassaolon kokonaisuuden ymmärtämiselle ja ymmärtämisen, miten se yhdistyy muihin yrityksen toimintoihin. (Reason & co 2015, Luku 1.)

Lisäksi palvelumuotoilussa toiminta edellyttää eksploraatiivista ja iteratiivista lähestymistapaa. Eksploraatiivisuus tarkoittaa toimintaa, joka pohjautuu luovuuteen ja innovointiin. Iteratiivisuudella sen sijaan tarkoitetaan prosessin toistoa niin useasti, että se on toimiva ja toteutettavissa haluttujen kriteerien puolesta. Palvelumuotoilun prosessissa voidaan palata aikaisempiin työvaiheisiin ja toistaa niitä niin kauan, kunnes ollaan tyytyväisiä lopputulokseen. (Koivisto, Säynjäkangas & Forsberg 2019, 38.)

Palvelumuotoilu on monialaista ja se ei rajoitu vain tiettyjen liiketoiminnan osa-alueiden kehitykseen. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää mitä tahansa liiketoiminnan osa-aluetta tai palvelua, kun halutaan kehittää asiakas- ja käyttäjäkokemusta. Kehitystarpeen alulle laittajana voi toimia myös poikkialalliset tarpeet, jolloin muotoilua tekevä työryhmä saattaa koostua eri alojen ammattilaisista. Monipuolinen osaaminen luo erilaisia näkökantoja kun ratkaistaan ongelmia. (Koivisto, Säynjäkangas & Forsberg 2019, 40–41.)

2.1 Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilun perusajatuksena toimii muotoilu ja muotoiluajattelu. Palvelumuotoilussa kehitystyökalut ja prosessit juontavat juurensa perinteisen muotoilun oppeihin ja palveluita kehitetäänkin

luovia menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilu on lähtenyt tarpeesta muokata palveluita vapaasti asiakaslähtöisemmiksi. Palvelumuotoilu lähti syntymään muotoiluajattelusta, kun tarpeeseen tuli kehittää vuorovaikutusta ihmisten ja laitteiden välille. Tästä alkoi syntymään yhä enemmän oivalluksia keskittyen palveluihin, prosesseihin ja yleisesti käyttäjän kokemukseen liittyen. Muotoiluajattelu antaa siihen hyvät lähtökohdat ja on tehokas ideologia minkä tahansa prosessin muotoiluun. Oleellista on ymmärtää myös, mitä muotoilu ja muotoiluajattelu ovat sekä miten niiden kehitys on vaikuttanut palvelumuotoilun syntyyn. Muotoiluajattelun rooli yritystoiminnassa on kasvanut ja yhä useammat toimialat sekä sektorit ottavat toiminnan kehittämiseen ideoita muotoilusta. (Tuulaniemi 2011, 61–65.)

Muotoiluajattelulle ei suoraan ole yksiselitteistä kuvausta, sillä se on laajaa sen kokonaisvaltaisuuden takia. Luonteeltaan muotoilu on luovaa ja intuitiivista. (Engholm 2020, 15–20.) Tavoitteena siinä on luoda uusia ideoita innovoinnin kautta ja kehitettäviksi valittujen ideoiden tulisi muuttaa todellisuutta erilaiseksi, mielellään parempaan suuntaan. (Penin 2018, 147.) Lisäksi muotoiluajattelun työkalujen adaptoimisella omaan työhön, jokainen voi päästä kiinni muotoilijan ajattelumaailmaan. (Hammarsten 26.4.2022.)

Muotoiluajattelussa halutaan Lähteä liikkeelle idean toivottavuudesta. Hyvänä esimerkkinä sillä voidaan ratkaista myös organisaation sisäisiä ongelmia. Muotoiluajattelu auttaa kokoamaan ja sisällyttämään erilaisia kokonaisuuksia esimerkiksi työntekijäkokemusta kehitettäessä. Yritystoiminnassa muotoiluajattelua on lähdetty hyödyntämään strategisella, systeemien ja asiakasrajapinnan tasolla. Oikein toteutettuna muotoiluun pohjautuva kehitysprosessi on niin osallistava, että ihmiset kokevat olevansa luomassa muutosta. (Hammarsten 26.4.2022.)

2.2 Palvelu & palveluympäristö työpaikalla

Myös palveluympäristön kokonaisvaltainen ymmärrys on tärkeä osa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilussa ja muotoilussa tulee olla selkeä visio ympäristön luomasta kokonaisuudesta ja miten se vaikuttaa muotoilun toteuttamiseen. Kun kyseessä on työntekijäkokemuksen muotoilu, palvelu ja ympäristö toteutuvat yleensä työpaikalla. Organisaation tulee siksi olla muotoilumyönteinen ja mahdollistaa prosessin toteutus arvojen, asenteiden ja luovan miljööön kautta. (Auernhammer 2020, 1–3.)

Palvelulla tarkoitetaan aineetonta kokonaisuutta tai toimintaa, joka rakentuu palvelun kohtaamis-pisteistä ja prosesseista. Sillä pyritään täyttämään asiakkaan tai käyttäjän tarve joko fyysisesti, digitaalisesti tai näiden yhdistelmällä. Palvelu saattaa ratkaista jonkin ongelman tai tuottaa arvoa sen saajalle. Nykypäivänä palvelullistaminen mahdollistaa entistä suuremmat mahdollisuudet luoda ja kehittää palveluliiketoimintaa, kun yritykset siirtyvät kauemmas tuotekeskeisyydestä (Koivisto,

Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 232.). Palvelua voi kuvata myös seuraavasti Grönroosin (2020, luku 3) mukaan ”palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”.

Palvelua täytyy pystyä havainnollistamaan niin sanotuilla palvelutodisteilla, sillä se on hankala hahmottaa käyttäjän toimesta. Todisteet voidaan jakaa palveluympäristöön sekä fyysisiin palvelusta johdettuihin esineisiin, jotka tuovat palvelun kommunikoinnin ja esittämisen helpommaksi. (Tuulaniemi 2011, 90–94.) Palveluympäristöllä tarkoitetaan siis palvelun konkreettista ja nähtävää osuutta fyysisesti tai virtuaalisesti, joka vaikuttaa suoraan saatuun palvelukokemukseen. Palveluympäristöt voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen palveluympäristöön. Palveluympäristössä tapahtuu vuorovaikutusta käyttäjän ja yrityksen välillä. (Grönroos 2020, Luku 13.) Palveluympäristö luo palvelulle kontekstia ja fyysisiä kosketuspisteitä. Palveluympäristöstä voidaan käyttää myös nimeä palvelumaisema. (Tuulaniemi 2011, 92–94.)

2.3 Käyttäjä- ja työntekijäkokemus

Palvelumuotoilun yksi keskeisimpiä käsitteitä on asiakaskokemus. Sillä tarkoitetaan asiakkaan saamaa kokemusta yrityksen brändistä, palveluista tai tuotteista. Kokemukseen vaikuttavat mitä tunteita ja mielikuvia asiakas muodostaa näissä kohtaamisissa yrityksen kanssa. Asiakaskokemusta voidaan miettiä myös sisäisenä ja subjektiivisena reaktiona kun toimitaan yrityksen kanssa suoraan tai epäsuorasti. (Meyer & Schwager 2007, 2.) Samaa voidaan lähteä miettimään yrityksen työntekijäkokemuksesta. Positiivinen työntekijäkokemus on merkittävä kilpailuetu yritykselle ja siksi sen eteen tulisi nähdä paljon vaivaa. Työntekijäkokemuksen kehittämiseen tarvitaan riittävää asiakasymmärrystä ja dataa. Siksi käyttäjäymmärrys toimii palvelumuotoilun lähtökohtana. Työntekijäkokemuksen tasoa saadaan kehitettyä parhaiten keskittymällä tuottamaan ainutlaatuista työympäristöä työntekijöille. Käyttäjäkokemus on miltei sama asia kuin työntekijä- tai asiakaskokemus. Se antaa kuitenkin laajemman käsityksen sille, kuka palvelua käyttää. Käyttäjä ei aina ole yrityksen asiakas tai työntekijä vaan saattaa olla esimerkiksi sidosryhmään kuuluva henkilö tai muu palvelun hyödyntäjä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

Kaikella yrityksen toiminnalla on vaikutusta työntekijäkokemukseen joko suoraan tai epäsuorasti. Yrityksen toiminta tulisi rakentaa niin, että sen jokaisella osa-alueella on huomioitu toiminnan vaikutus työntekijäkokemukseen ja miten sitä voisi parantaa. Positiivinen työntekijäkokemus korreloi positiivisen asiakaskokemuksen kanssa. Työntekijäkokemuksessa tulisi panostaa yksittäisiin työntekijäpolun hetkiin, jotka ovat suunniteltu työntekijöiden kanssa, koska näin ollen saadaan parasta mahdollista työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

2.4 Palvelumuotoilun prosessi ja tuplatimanttimalli

Palvelumuotoilun prosessi koostuu vaiheista, joissa palvelu muotoillaan uudeksi kokonaisuudeksi tai luodaan kokonaan uusi palvelu. Vaiheet muodostavat yhdessä prosessin, jota seuraamalla päästään haluttuun lopputulokseen. Palvelumuotoilun prosessi koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat määrittely, tutkinta, ideointi ja testaus/toteutus. Muotoilun prosessi on kuitenkin luova ja toimivaan lopputulokseen voi päätyä monella eri tapaa. Jokainen tekijä soveltaa palvelumuotoilun prosessia tarpeisiinsa sopivaksi. (Innanen 8.12.2018.)

Ensimmäisessä, eli kartoita ja kuvaa vaiheessa tarkastellaan palvelun nykytilaa. Olennaista on lähteä keräämään jo tietoa ongelmakohdista ja tunnistaa palvelusta elementtejä, joita voidaan lähteä muokkaamaan. Tämä vaihe luo pohjaa ja antaa valmiutta lähteä tarkastelemaan kehitettävää palvelua tarkemmin seuraavissa työvaiheissa. Käyttäjymmärrys voidaan jakaa kolmeen eri tasoon kartoita ja kuvaa vaiheessa: Sanoo ja ajattelee taso, kontekstuaalinen taso, sekä eksploratiivinen taso. Jokaisen tason kautta voidaan kerätä käyttäjymmärrystä ja asiakasymmärrystä erilaisten tiedonkeruumetodien kautta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019 43–45.)

Tutki ja kiteytä vaiheessa on jo tunnistettu ongelmakohdat ja tiedetään mitä halutaan lähteä muokkaamaan. Pyritään syventämään asiakasymmärrystä hakemalla tarkkaa tietoa kohderyhmästä ja ongelmasta erilaisilla metodeilla, kuten haastatteluilla, kuvauksilla ja tutkimuksilla. Tästä informaatiosta pyritään tekemään esimerkiksi asiakasprofieileita ja palvelupolkuja. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019 45–46.)

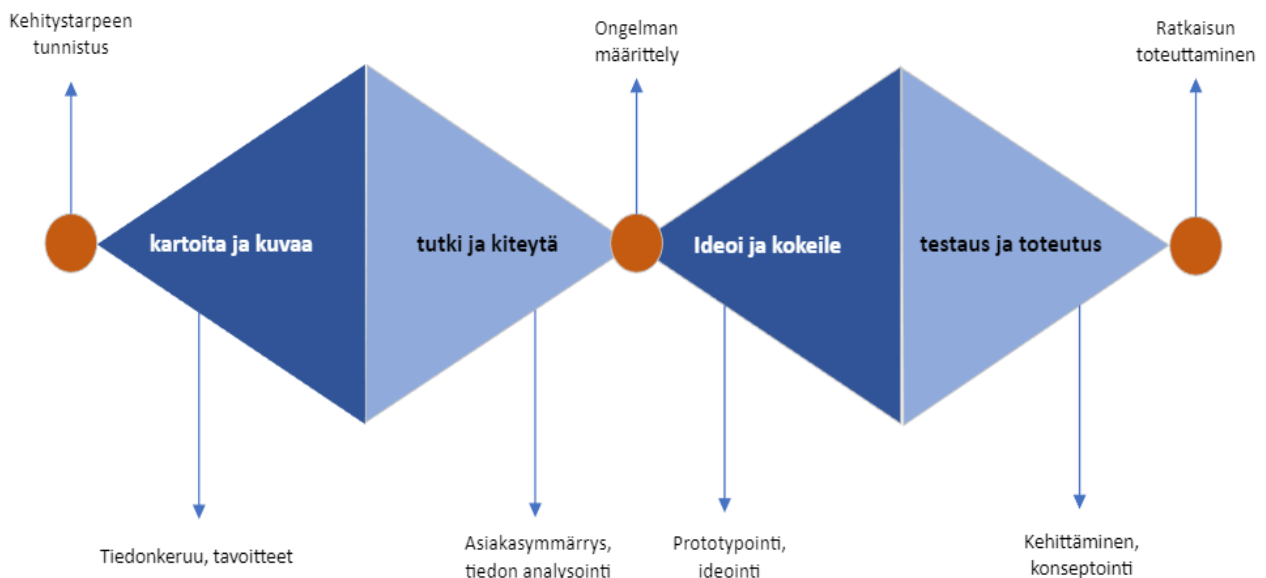
Ideoi ja kokeile vaiheessa pyritään luomaan mahdollisimman laajasti erilaisia konsepteja ja ratkaisuita. Asioita pyritään konkretisoimaan, josta ne alkavat jalostumaan eteenpäin. Saatetaan luoda erilaisia prototyyppejä ja havainnollistaa miten palvelu näyttäisi valmiina. Tärkeintä on ideoida ja kokeilla monipuolisesti, eikä syventyä vielä liikaa yhteen vaihtoehtoon. Tälle vaiheelle ominaista on myös nopea ja ketterä ratkaisuiden löytäminen, jotta tiedetään mitä kannattaa valita jatkuon. (Innanen 8.12.2018.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa testataan ja viedään valitut ideat toteutukseen. Lopputulokset viedään myös kuluttajille kokeiluun, jotta nähdään niiden toimivuus käytännössä. Lopuksi toteutetaan uusien ratkaisuiden markkinoille tulo ja pyritään keräämään dataa. Tässä viimeisessä vaiheessa on erittäin tärkeää, että tuotosten toimivuutta pystytään mittaamaan ja vertailemaan kehitystä aikaisemman kanssa. (Tuulaniemi 2011, 232–245.)

Tuplatimantti-malli on yksi palvelumuotoilun kuuluisimmista suunnittelumalleista. Se on myös valittu tähän opinnäytetyöhön tarkasteluun, koska se havainnollistaa tehokkaasti muotoiluprosessin etenemistä ja on myös käytännön työskentelyssä toimiva työkalu. Ensinnäkin tuplatimantti-malli

jakaa palvelumuotoilun prosessin kahteen timanttiin. Ensimmäinen käsittelee ratkaistavan ongelman ymmärtämistä ja varmistetaan, että lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. Toinen timanteista kattaa vaiheet ratkaisun kehittämiseen ja siinä tavoitteena on käyttää oikeat keinot ongelman ratkaisuun. Aikaisemmin mainitut neljä palvelumuotoilun vaihetta löytyvät tuplatimantti-mallista. (Ahtola 10.2.2020.)

Toiseksi se havainnollistaa tehokkaasti divergentin ja konvergentin ajattelun palvelumuotoiluprosessissa. Kartoita ja kuvaa sekä Ideoi ja kokeile vaiheet ovat divergenssejä tuplatimanttimallissa, eli ne laajentavat ja kehittävät ideoita. Tutki ja kiteytä sekä testaa ja toteuta vaiheet ovat sen sijaan konvergensseja työvaiheita, eli niissä pyritään rajaamaan parhaat ratkaisut ja tarkastelemaan ongelmia lähempää. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 42–43.) Palvelumuotoilun prosessista ja tuplatimantista on kehitetty monia eri versioita, mutta nelivaiheisessa prosessimallissa vaiheet ovat samat, vaikka niistä saatetaan käyttää erilaisia termejä (Ahtola 10.2.2020).



Kuva 1. Tuplatimanttimalli (Mukaillen Arter 2020)

2.5 Palvelumuotoilun yleisimmät työkalut

Palvelumuotoilu kattaa suuren valikoiman erilaisia työkaluja ja työskentelymenetelmiä muotoilun tueksi. Jokainen nelivaiheisen kehitysprosessin vaihe pitää sisällään omat menetelmänsä palveluiden ja prosessien muokkaamiseen. Työkaluja voi myös käyttää joustavasti eri vaiheissa palvelumuotoilun adaptiivisuuden takia. Palvelumuotoilun työkalujen ja metodiikan valinta riippuu aina projektin luonteesta ja on hyvä muistaa, etteivät kaikki työkalut toimi kaikissa tilanteissa. Tärkeintä on

olla selkeä lopputavoite ja suunnitelma, jonka seurauksena metodit on helppo valita ja johtaa tavoitteista. (Tuulaniemi 2011, 125–130.)

Kartoita ja kuvaa

Kartoita ja kuvaa vaiheessa oleellisinta on ottaa organisaation hallussa oleva näkyvä- ja näkymätön tieto käytäntöön. Myös uuden tarvittavan informaation ja työntekijäymmärryksen kerääminen on mielekästä. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 116–121.) Kun tietoa lähdetään keräämään ja kartoittamaan työntekijöiden näkökulmasta on järkevintä toteuttaa erilaisia haastatteluita, keskusteluja tai tutkimuksia nykytilanteesta. Havainnoinnit esimerkiksi työntekijöiden arjen sujuvuudesta antaa paljon tietoa erilaisista tarpeista. Erilaisten suunnittelubriefien, keskusteluiden, haastatteluiden ja tutkimusten toteuttaminen tietoa kerätessä kuuluu oleellisesti kartoita ja kuvaa vaiheen toimintatapoihin. (Tuulaniemi 2011, 132–138.)

BMC eli business model canvas muodostetaan yrityksen liiketoiminnallisesta tilanteesta ja liiketoiminnan sen hetkistä resursseista. Se kertoo mitä ydinprosesseja yrityksellä on ja miten toiminta kohtaa asiakkaiden kanssa. BMC toimii lisäksi ideoinnin työkaluna ja auttaa visualisoimaan tehokkaasti toimintaa. Tässä vaiheessa malli tehdään liiketoiminnan nykytilanteesta ei ”as is”. Myöhemmässä kehitysvaiheessa siitä voidaan tehdä ”as if” versio, joka kuvaa minkälaista kehitystä on saatu aikaan. (Varma 2021.)

Tutki ja kiteytä

Tutki ja kiteytä vaiheessa kerättyä aikaisemman vaiheen informaatiota lähdetään supistamaan kohti mallinnuksia ja johtopäätöksiä ongelmaa koskien. Halutaan selvittää konkreettisesti mitä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Tämä työvaihe on konvergentti, eli pyritään rajaamaan saatua asiakas- tai työntekijäymmärrystä sopiviin määriin. Tästä tiedosta lähdetään muodostamaan kehystä, joka havainnollistaa tilannetta selkeästi ja kertoo missä tilanteessa ollaan. (Tuulaniemi 2011, 142–150.)

Empatia canvaksella tai kartalla tarkoitetaan käyttäjän tunteiden ja kokemusten kartoittamista visuaaliselle pohjalle. Se jaetaan perinteisesti neljään osa-alueeseen: sanoo, ajattelee, tekee ja tuntee. Canvas auttaa havainnollistamaan ja kategorisoimaan millaisia tarpeita kohderyhmällä on. Tätä työkalua ei kuitenkaan tule sekoittaa asiakaspersooniin, vaan se on hyödyllinen työkalu niiden luomiseen. (Gibbons 14.1.2018.) Asiakaspersoonat tai asiakasprofiilit kertovat tarkemmin tietyn kohderyhmän toimintamalleista ja ajattelutavoista. Asiakaspersoonat voidaan viedä todella pitkälle miettiessä millaisia näkyviä ja piileviä tarpeita kohderyhmään kuuluvilla on. Asiakasprofiilit toimivat tärkeänä osana palvelun suunnittelua ja palvelukehitystä. (Tuulaniemi 2011, 153–156.) Asiakas- tai palvelupolulla saadaan havainnollistettua palvelun käyttäjän kulkemaa matkaa ja kontaktipisteitä

yrittäjien toimintojen kanssa. Se on oleellinen osa toteuttaa, kun halutaan ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä laaja-alaisesti, sillä asiakaspolku havainnollistaa vielä tarkemmin asiakaspersoonien toimintaa. (Hamilton & Price 2019, 1–5.)

Ideoi ja kokeile

Ideointi ja kokeilu vaiheessa halutaan innovoida paljon ajatuksia ja ns. brainstormata. Brainstorming toimii tehokkaana ideoiden luojana laajassa kuvassa ja siinä on ideana pidättäytyä liian kriittisestä ajattelusta, jolloin absurditkin ideat kirjataan ylös. Mallintaminen ja ketterä visualisoiminen ovat tärkeitä elementtejä ideoinnin tukena, lisäksi halutaan käyttää monipuolisia ideointimenetelmiä parhaan lopputuloksen takaamiseksi. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 179.)

Lotus Blossom eli kirsikankukkatekniikka on yksi ideoinnin työkaluista. Sen ideana on brainstormata runsaasti ideoita yhden keskeisen teeman ympärille ja tämän jälkeen luoda vielä syvempää ideointia alateemoihin. Diagrammi koostuu yhdeksästä ruudusta, joista jokainen on jaettu vielä uuteen yhdeksään ruutuun. (Gutherine 13.11.2019.) Value proposition canvas on työkalu, joka auttaa rakentamaan palvelun käyttäjän tarpeiden ympärille. Siinä havainnollistetaan ensin asiakkaan tavoitteet, tarpeet ja kipupisteet oikealle puolelle canvasta. Tämän jälkeen vasemmalle puolelle täytetään ns. yrityksen tarjoamat palvelun ominaisuudet, ratkaisut asiakkaan ongelmiin ja siitä saata- vat hyödyt. (Pereira 3.3.2023.)

Prototyypoinnin oleellisin tarkoitus on havainnollistaa jotakin palvelun osaa realistisesti olematta kuitenkaan vielä loppukäyttäjien käytössä. Prototyypit antavat palvelumuotoilijoille, tiimille sekä johdolle mahdollisuuden tutustua ominaisuuksiin, joita palvelu tarjoaa. Prototyyppejä voidaan rakentaa fyysisesti esimerkiksi paperista, pahvista tai muotoiluvahasta. Virtuaalisesti prototyyppien luomiseen on monia työkaluja ja niillä pystytään mallintamaan, tekemään verkkosivuja, mainosmateriaalia, videoita sekä installaatioita. Vain mielikuvitus on rajana prototyypoinnissa ja periaatteessa mikä tahansa ratkaisu, joka mallintaa palvelun ominaisuuksia jollain tapaa voi olla järkevä toteuttaa. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, Luku 3.)

Testaus ja toteutus

Viimeisessä vaiheessa kehitettyä palvelua lähdetään testaamaan ja toteuttamaan konkreettiseksi. On tärkeää pystyä toteuttamaan nopeaa, alhaisen kustannuksen pilotointia ja testaamaan asioita käytännössä. Vielä tässä vaiheessa pystytään muokkaamaan palvelua, mikäli huomataan siinä ongelmia. Palvelun toimimisen osalta halutaan testata tuotettuja ratkaisuita käytännössä. Voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisia kyselyistä, sisäisiä arviointeja, haastatteluita ja tarkkailutilanteita. Täytyy muistaa, ettei palvelu ole projekti vaan se on prosessi, jota pystyy muokkaamaan jatkuvasti. (Tuulaniemi 2011, 232–234.)

Arvolupauksella tarkoitetaan uuden tai muokatun palvelun tuomaa hyötyä ja sen kiteyttämistä lupaukseksi. Arvolupaus muodostuu yleensä enintään parista lauseesta, joista täytyy tulla selkeästi esille mitä palvelulla tavoitellaan ja kenelle se on suunnattu. Arvolupauksessa voidaan käyttää pohjana esimerkiksi NABC-mallia. NABC-malli syntyy sanoista tarpeet (need), lähestyminen (approach), hyödyt (benefits) ja kilpailu (competition). Se on keino, jolla pystytään tarkastelemaan hyvin luodun tai uudistetun palvelun kokonaisuutta ja miten se vastaa neljään mallissa käytettyyn kohtaan. (LU innovation 2020.)

3 Palvelumuotoilun haltuun otto ja työntekijäkokemuksen kehittäminen

Kuten kaupallistettavia palveluita, pystytään yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja lähteä kehittämään muotoiluajattelun, iteratiivisen prosessin sekä palvelumuotoilun keinoin. Kun loppukäyttäjän roolissa toimivat yrityksen työntekijät, samat lainalaisuudet pätevät kuten palveluiden kehittämisessä kuluttaja-asiakkaille. Oleellista on vain pitää mielessä loppukäyttäjän kokemus kokonaan uudesta tai uudistetusta palvelusta/prosessista. Perinteisesti yritysten sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehitys on ollut huomattavan hidasta. Päätöksiä tehdään varovaisesti ja toimivia prosesseja ei välttämättä lähdetä muuttamaan, vaikka niissä huomattaisiin ongelmia. Kehitysprosessi on mietitty aikaisemmin ensin muutoksen kautta ja vasta tämän jälkeen ihmisten kokemuksen näkökulmasta. Palvelumuotoilussa ja yleisesti muotoiluajattelussa prosessi käännetään toisin päin, eli ensin tulevat ihmiset ja muutokset tehdään vasta sen jälkeen. (Raahauge & Usher Joulukuu 2019, 14–16 min.)

Palvelun kehittäminen työntekijän näkökulmasta toimii keskiössä työntekijäkokemuksen muokkaamisessa. Työntekijä on muodostanut tietynlaisen työnantajamielikuvan ja kokee yrityksen prosessit, kulttuurin ja yhteisön jo tietyllä tavalla. Prosessissa täytyy myös miettiä, minkälainen työntekijäryhmä on kyseessä: Onko kohderyhmänä juuri rekrytoidut henkilöt, vakituiset työntekijät vai kohta eläkkeelle jäävät. (Mes Kesäkuu 2020, 15–20 min.)

Työntekijähyvinvoinnin ja positiivisen työntekijäkokemuksen ollessa korkealla organisaatio saavuttaa paremmin tavoitteensa. Positiivinen työntekijäkokemus auttaa oikeita työntekijöitä löytämään yrityksen ja pysymään työsuhteessa pitkään. Näin ollen organisaation kulttuuri muovautuu kohti toivottua suuntaa. (Mes & Swemmen 2020, 3–6.) Lisäksi työntekijäkokemusta muotoillessa täytyy ottaa huomioon työntekijän elinkaaren eri vaiheet, jotta lopputulos on järkevä (Raahauge & Usher Joulukuu 2019, 41–55 min).

3.1 Palvelumuotoilu osaksi yrityksen arkea

Palvelumuotoilun yhdistäminen yrityksen toimintaan vaatii aina jonkin asteisen muutosprosessin läpi käymisen. Uusien toimintamallien adaptoiminen nykyiseen liiketoimintaan voi aluksi olla haasteellista ja aikaa vievää. Siksi on tärkeää, että muotoilun integrointi osaksi työntekijäkokemuksen kehittämistä tapahtuu asteittain ja systemaattisesti. (Roger 2009, luku 4.) On oleellista suunnitella muutosprosessi ja miettiä, miksi palvelumuotoilun keinoja halutaan tuoda yrityksen toiminnan eri tasoille. Tilanteessa täytyy huomioida myös, miten erilaiset tukitoiminnot, logistiikka ja systeemit mukautuvat muutoksiin. Yrityksen sisäisen kulttuurin muokkaaminen työntekijälähtöiseksi ja muotoilumieliseksi vaatii kuitenkin aikaa. (Penin 2018, 319.)

Muotoilun kypsyydystasolla tarkoitetaan organisaation valmiutta tehdä palvelumuotoilua tai ottaa se osaksi yrityksen toimintoja. Kypsyys voidaan jakaa neljään eri tasoon: Ei muotoilua, muotoilu ulkonäön takia, muotoilu prosessina ja muotoilu strategiana (Galvin 10.3.2021). Tarkemmin avattuna ensimmäinen taso kertoo, ettei yrityksessä käytetä muotoilun periaatteita ollenkaan tai sitä tehdään väärällä tavalla. Kun muotoilua käytetään vain esteettisiin tarkoituksiin, se lähinnä viimeistelee ja lisää tuotteen visuaalisuutta. Kolmas vaihe, eli muotoilu prosessina yrityksen toiminnassa ottaa sen mukaan palveluiden ja muiden toimintojen kehitykseen. Neljäs vaihe eli muotoilu strategiana ottaa sen mukaan yrityksen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Mitä korkeammalla tasolla muotoilu on, sitä paremmin sen potentiaalia saadaan hyödynnettyä yritystoiminnassa. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 164–165.)



Kuva 2. Danish design ladder (Mukaillen Greenbook 2021)

3.2 Palvelumuotoilua yrityksen eri tasoilla

Yrityksen näkökulmasta on tärkeä miettiä, millä tasolla palvelumuotoilua halutaan lähteä toteuttamaan. Tapahtuuko toteutus vain yksittäisen palvelun kohdalla, vai halutaanko palvelumuotoilusta ja muotoiluajattelusta osa koko organisaation toimintaperiaatteita. Asiaa täytyy miettiä niin sanotun muotoiluvälmiuden kautta, johon vaikuttaa yrityksen ja asiakkaiden tarpeet, toimiala ja yleisesti, miten yrityksen toimintamallit ovat rakentuneet. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun palvelumuotoilua integroidaan jokaisella tasolla osaksi liiketoimintaa. Se mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ja lisää muutoskestävyyttä yrityksen sisällä. (Gråsten 12.12.2019.)

Strategisella tasolla palvelumuotoilun omaksuminen osaksi omaa yritystä kattaa erilaiset visiot, tavoitteet ja strategiset linjaukset toiminnasta koskien palveluliiketoimintaa, asiakaskokemusta ja

yrittäjien sisäisten toimintojen kehitystä. Palvelumuotoilusta halutaan saada kilpailuetua ja suuntaa tulevalle toiminnalle. Systemaattisella tasolla tarkastellaan tarkemmin systeemeitä ja palvelumuotoilua mahdollistavia prosesseja. Yleisiä kehityksen kohteita ovat ohjeistukset, mallit ja prosessit, joilla johdetaan palvelumuotoilua operatiiviselle tasolle. Operatiivinen tai asiakasrajapinnan taso on ollut perinteisin ja tunnetuin palvelumuotoilun kehityksen kohde. Asiakkaille tarjottavien palveluiden muotoilua ja uusien ideoiden kehittämistä sekä palvelukokemuksen kasvattamista yksittäisissä projekteissa. Pelkällä asiakasrajapinnan tasolla toimimisella ei yleensä ole laajamittaisia seurauksia liiketoiminnan kehittymiseen, koska suuremmat parannukset vaativat strategisia linjauksia ja päätöksiä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 54–56.)

3.3 Työntekijäkokemuksen kehityskohteet

Miltei kaikista oleellisin tapa lähteä kehittämään yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja palvelumuotoilun avulla on keskittyä työntekijäkokemuksen parantamiseen. Järkevää tämä on sen takia, koska palvelumuotoilu keskittyy muokattavien kokonaisuuksien ihmislähtöiseen kehittämiseen ja yrityksen sisäisessä toiminnassa työntekijät ovat loppukäyttäjiä. Heitä voidaan verrata myös asiakkaisiin. Palvelumuotoilulla pystytään vaikuttamaan organisaation sisällä periaatteessa mihin tahansa toteutettavaan prosessiin tai palveluun. Seuraavissa kappaleissa aihealueet on jaettu neljään kokonaisuuteen, jossa avataan yrityksen työntekijäkokemuksen muotoilun kohteita. Sisäisten toimien muotoileminen työntekijälähtöisemmiksi ja tehokkaammiksi mahdollistaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen liikkumisen yhä asiakaslähtöisemmäksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, Luku 4.1.) Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää kuitenkin laajaa joustavuutta koko organisaatiossa ja vahvaa halua sen panostukseen. On tutkittu, että yrityksen, jotka panostavat työntekijäkokemukseen, saavat siitä huomattavaa kilpailuetua verrattuna toimijoihin, jotka eivät panosta siihen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019 156–157.)

Mes (2018, 10–20 min.) sanoo että, aihealueita, joissa työntekijäkokemusta voidaan lähteä kehittämään, on viisi, joita ovat työkuultuuri, johtaminen, työskentelytilat, teknologia ja työntekijäpolku. Työntekijäkokemuksen viitekehyksessä kategoriat jaetaan sen sijaan kahdeksaan eri aihealueeseen eli kokemukshahdeksikoksi. Aihealueita ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet. Vaikka näissä kahdessa mallissa asiat ovat esitetty erilaisilla tavoilla, kattavat ne kuitenkin samat asiat. Siksi seuraavissa alakappaleissa on yhdistetty näiden kahden mallin teoriaa yhdeksi kokonaisuudeksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, Luku 4.9.)

3.3.1 Hyvinvointi & sosiaalinen ympäristö

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä metodeja, joilla pyritään lisäämään työntekijän viihtyvyyttä ja hyvinvointia työpaikalla työnantajan toimesta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeimpänä asiana on tunnistaa sitä heikentäviä tekijöitä ja ennaltaehkäistä niitä laajenemasta sekä ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja vaatimukset. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee lisäksi ottaa huomioon yksilön ja työympäristön välinen vuorovaikutus, koska hyvinvointi työpaikalla syntyy näiden kahden yhdistelmästä. Työnantajan tulisi lisäksi huomioida kehitystyössä työntekijän fyysiset, psyykkiset ja henkiset voimavarat suhteessa työhön ja lähteä tekemään muutoksia nämä edellä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4.) Korkealla tasolla oleva työhyvinvointi lisää produktiivisuutta ja se puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen ja tätä kautta liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Veldsman s.a.).

Sosiaalinen ympäristö kattaa työpaikan ihmissuhteet ja näiden välisen verkoston. Jos Työntekijäkokemuksen kehittäminen keskittyy työpaikan sosiaalisen kentän kehittämiseen, nousee Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyyden tunne tärkeimmiksi kohteiksi. Näillä kahdella on suuri merkitys työntekijöiden kokemukseen työpaikan sosiaalisesta ympäristöstä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.)

3.3.2 Työskentelytilat & työvälineet

Työskentelytilojen ja välineiden kehittäminen on lähimpänä perinteistä muotoilun kohderyhmää. Tilojen muokkaaminen entistä työntekijälähtöisemmiksi vaikuttaa koko organisaation sisäiseen viihtyvyyteen ja liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Työympäristöä ja tiloja tulisi lähteä muokkaamaan omien työntekijöiden sekä organisaation motiiveista lähtien. Palvelumuotoilulla toimitilojen muokkaamisen tulisi olla työntekijöiden tarpeisiin pohjautuvaa ja työntekoa helpottavaa. Työtilojen ja työvälineiden muuttaminen on usein nopeampaa ja kustannustehokkaampaa kuin muiden työntekijäkokemuksen osa-alueiden kehittäminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.)

Työtiloja ja työvälineitä tulisi miettiä samalla tavalla kuin palveluita ja tuotteita, joita myydään asiakkaille. Fyysiset työtilat, huonekalut, sisustus ja työvälineet saadaan nopeasti muutettua, kun taas virtuaaliset työtilat, ohjelmistot ja esimerkiksi etätyöskentely vaativat enemmän perehtymistä. Virtuaaliset ratkaisut kuitenkin tuovat uusia näkökulmia työntekijäkokemuksen muotoiluun. Niissä täytyy ottaa huomioon laajemmin työntekijän käyttäjäkokemus ja tuloksellisuus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.8.)

3.3.3 Johtaminen, kulttuuri ja organisaatio

Johtamisen, työkuulttuurin ja organisaation toimintamallien toiminta tapahtuu yleensä strategisella tasolla yrityksen toiminnoissa. Kun palvelumuotoilulla halutaan vaikuttaa näihin elementteihin, täytyy yrityksen muotoiluvalmiuden ja maturiteetin olla kohdallaan. Jos muutetaan laaja-alaisia mekanismeja, täytyy ylemmän johdon olla perillä mihin suuntaan muutosta halutaan viedä. Yrityksen työntekijäkulttuurin kohdalla voidaan kehittää esimerkiksi arvojen integroimista vahvemmin osaksi työntekoa, yhdenvertaista työyhteisöä ja kehittää jokaisen työntekijän kuulumista työkuulttuurin piiriin. Pyritään yhdistämään työntekijöiden arvoja, yrityksen strategisia tavoitteita ja organisaation kulttuurin johtamista yhteen ja samaan suuntaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2.)

Lisäksi palvelumuotoilulla voidaan kehittää yrityksen johtamista, esihenkilösuhteita, perehdytystä ja muita henkilöstöhallinnon osa-alueita perinteisten metodien sijaan. Tällä saadaan lisäksi muokattua työnantajamielikuvaa positiiviseen suuntaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että johtamismallien ja organisaation työkuulttuurin muotoileminen on laajempaa verrattuna esimerkiksi työtilojen tai työhyvinvoinnin kehittämiseen, jolloin se vaatii myös enemmän resursseja ja aikaa. (Reason & co 2015, luku 5.)

3.3.4 Työntekijäpolku

Työntekijäpolku kuvaa työntekijän kulkemaa matkaa työpaikalla työsuhteen alusta aina työsuhteen jälkeiseen aikaan ja se on verrattavissa asiakaspolkuun. Se kattaa rekrytoinnin, perehdytyksen, työssä kehittymisen, edistyksen ja irtisanoutumisen sekä työsuhteen jälkeisen ajan. Työntekijäpolku auttaa hahmottamaan millaisen reitin työntekijä käy läpi koko työsuhteen elinkaaren aikana ja mahdollistaa vaiheiden muokkaamisen työntekijälähtöisemmiksi. (Servicenow s.a.)

Työntekijäpolun eri kohtia voidaan kehittää visualisoimalla työntekijäpolun vaiheita ja kartoittamalla mistä osista se koostuu. Kartoitus auttaa havainnoimaan työntekijäpolun ja yrityksen arvojen yhteyden, tärkeimmät kontaktipisteet sekä asettamaan prioriteetit työntekijäkokemuksen kehittämiseen. (Servicenow s.a.) Työntekijäpolun tulisi lisäksi ottaa kantaa työn ominaispiirteisiin, tavoitteisiin ja työntekijän mahdollisuuksiin kehittyä. Palvelumuotoilussa käytetty palvelupolku ja asiakaspolku ovat miltei sama asia kuin työntekijäpolku, joten teoreettisen viitekehityksen siirtäminen asiakaspolusta työntekijäpolkuun onnistuu helposti. (Leino 27.3.2019.)

4 Toteutus

Kyseisessä kappaleessa käydään läpi, miten produktin suunnittelu, toteutus ja lopputulos sujuivat, sekä esitellään itse produktia. Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi tekijän omasta mielenkiinnosta palvelumuotoilua ja työntekijäkokemuksen kehittämistä kohtaan.

Produktin tekeminen oli looginen jatkumo, koska haluttiin luoda jotain konkreettista, josta voisi olla oikeaa hyötyä yritystoiminnalle. Aihetta koskien ei myöskään löydy paljoa ohjeistuksia ja ne, jotka löytyvät, ovat yleensä maksumuurin takana. Lisäksi palvelumuotoilun ja sen hyödyntäminen työntekijäkokemuksen kehittämisessä on monimutkainen kokonaisuus, jonka havainnollistamiseen tarvitaan niin teoriaa, kuin konkreettisia keinoja mallintavaa ohjeistusta.

4.1 Produktin kuvaus

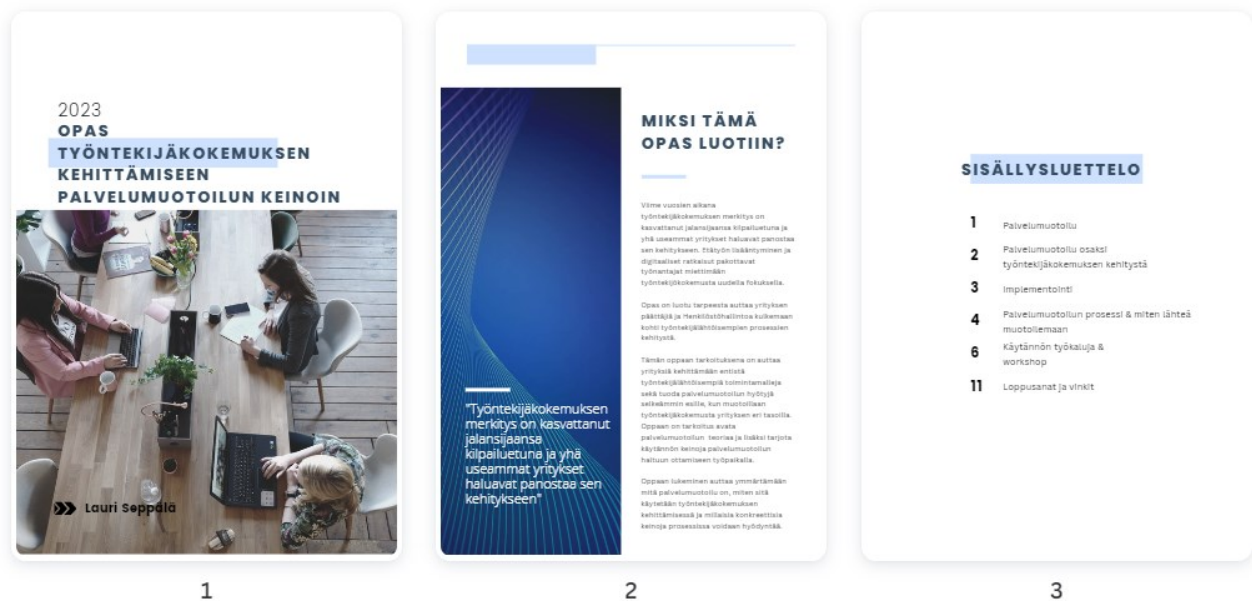
Produktin ideana on luoda ohjeistus yrityksen sisäiselle toiminnalle siitä, kuinka palvelumuotoilua ja sen metodiikkaa saadaan hyödynnettyä yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämisessä, samalla ottaen huomioon sen eri osa-alueet ja liiketoiminnalliset hyödyt. Ohjeistus on itsessään hyvin informatiivinen paketti, joka selittää käytännönläheisesti, miten edetään vaihe vaiheelta kohti parempaa työntekijäkokemuksen kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Ohjeistuksessa on lisäksi käytännön osuus, jossa perehdytään palvelumuotoilun työkaluihin ja miten lineaarinen kehitysprosessi etenee.

Produktin avulla halutaan auttaa yritystä kehittämään työntekijäkokemusta ja neuvoa, miten työntekijät saadaan aktiivisesti mukaan kehittämään olosuhteita työpaikalla kohti parempaa suuntaa. Niin sanottuna kohderyhmänä produktissa toimivat yrityksen johto, esimiehet, henkilöstöhallinto, kehitysosastot ja yrityksen työntekijät. Kyseessä siis yleispätevä opastus, joka osallistaa ja koskettaa yrityksen työntekijöitä kehittämään työntekijäkokemusta yhdessä esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa. Tällainen ohjeistus palvelee parhaiten organisaation toimintaa työntekijäkokemuksen tasolla, koska se antaa jokaiselle taholle informaatiota ja ymmärrystä kehitysprosessista.

4.2 Produktin toteutus

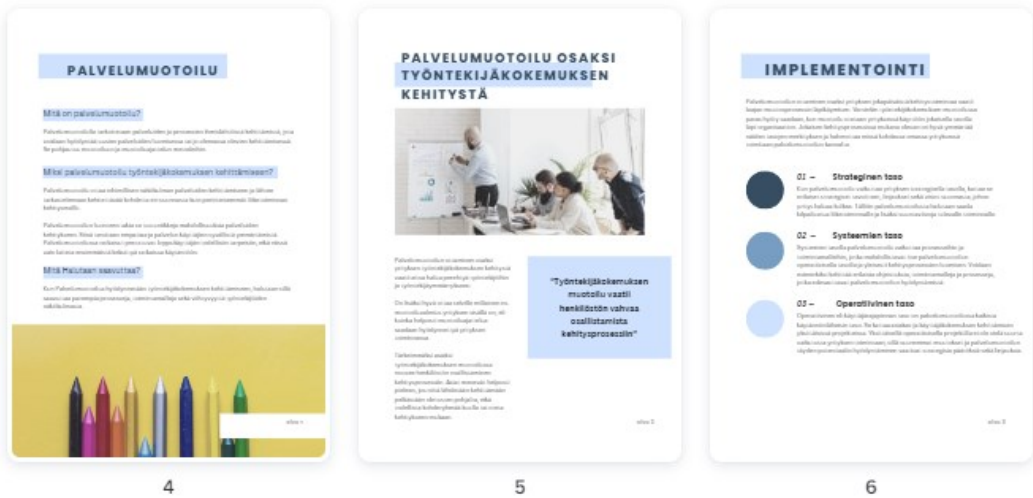
Produktia lähdettiin toteuttamaan Canvalla, koska kyseisellä alustalla on helppo muokata tekstiä ja tehdä visuaalisesti miellyttäviä ratkaisuita, jotka sopivat juuri kyseisen työn tekoon. Toteutuksessa käytettiin lisäksi julkista kuvapankkia nimeltä Pexel. Teemaväreinä oppaassa toimivat Tummansininen, vaaleansininen ja muutamassa kohtaa keltainen. Oppaasta haluttiin lisäksi tehdä visuaalisesti miellyttävä ja helposti hahmotettava kokonaisuus.

Opas luotiin selkeällä struktuurilla, jossa haluttiin edetä loogisessa järjestyksessä. Ensinnäkin käytiin läpi syyt luoda opas, sen jälkeen siirryttiin sisällysluetteloon. Tämän jälkeen lähdettiin kertomaan teoriassa palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä. Lopuksi toteutettiin ohjeet työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilulla käytännön työkalujen avulla. Ensimmäiset kolme sivua kattavat otsikon, alkusanat ja sisällysluettelon. Alkusanoina haluttiin pureutua syihin luoda opas ja mitä hyötyä siitä on lukijalle. Sisällysluetteloon haettiin minimaalista ulkoasua, jotta aiheiden jakautuminen olisi helppo hahmottaa.



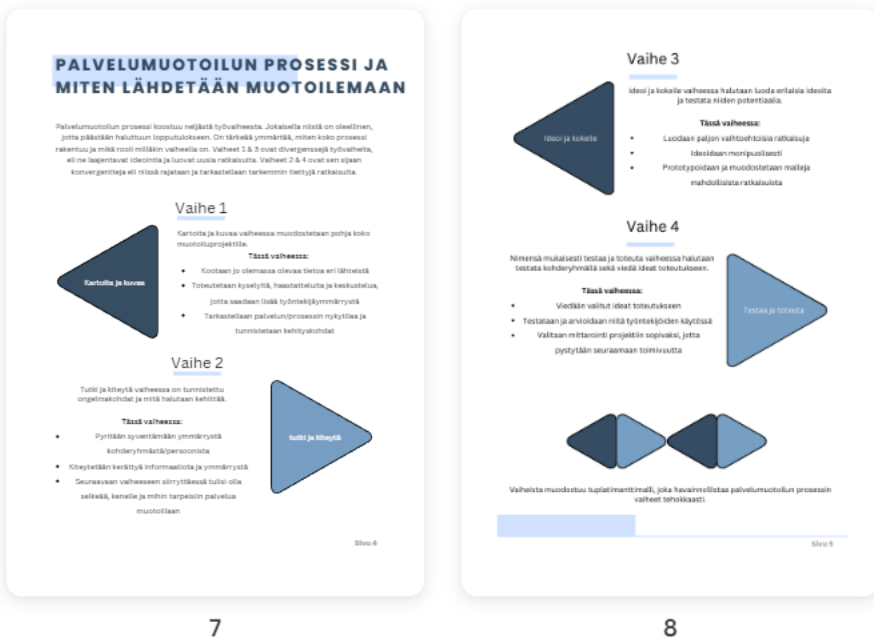
Kuva 3. Produktin otsikko, alustus ja sisällysluettelo

Oppaan numerointi alkaa vasta sisällysluettelon jälkeiseltä sivulta, jossa käsitellään palvelumuotoilua, koska varsinainen opas alkaa tästä. Produktin alussa on pyritty selittämään tarpeellinen osa palvelumuotoilun teoriasta, jotta lukija ymmärtäisi sen perusteet. Siinä on lisäksi mietitty, mikä olisi oleellista tietoa lukijalle, joka haluaa kehittää nimenomaan työntekijäkokemusta.



Kuva 4. palvelumuotoilun teoriaa

Palvelumuotoilun kehitysprosessin avaaminen havainnollistaa lukijalle, miten prosessi etenee ja kuinka se yhdistyy käytännön työkalujen käyttöön. Oleellista oli tehdä mallista visuaalinen kokonaisuus, jossa pääasiat ja hyödyt ovat selkeästi esillä. Tämän jälkeen produktissa esitellään neljä palvelumuotoilun työkalua & metodia, jotka on asetettu palvelumuotoiluprosessin mukaiseen järjestykseen.

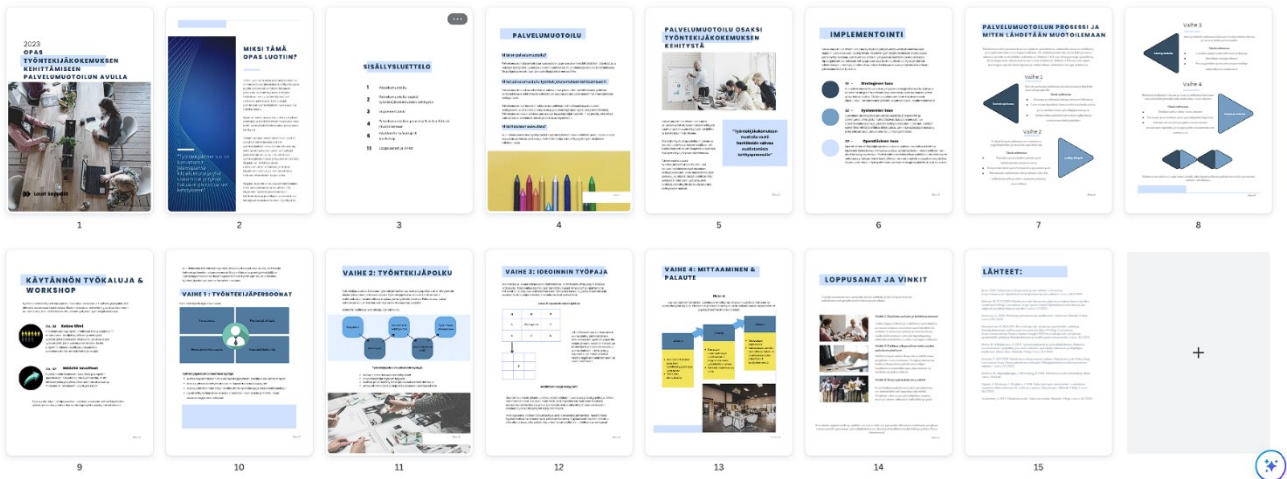


Kuva 5. Palvelumuotoilun kehitysprosessi

4.3 Produktin lopputulos

Produktin lopputuloksesta syntyi 15-sivuinen opas yritysten ja muiden palvelumuotoilusta kiinnostuneiden käyttöön. Oppaaseen saatiin toteutettua miellyttävä ulkoasu ja se on helposti sisäistettävissä. Lisäksi pyrittiin välttämään liian pitkien tekstikappaleiden kirjoittamista, jotta oppaan lukeminen olisi mahdollisimman vaivatonta.

Oppaan rakenne oli alusta asti hyvin selkeä, koska produktin teko haluttiin aloittaa teoriaosuudesta, joka avaisi palvelumuotoilun perusteet lukijalle. Tämän jälkeen haluttiin siirtyä toteuttamaan käytännön työkaluilla tuettua prosessia työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Lopuksi annettiin vielä muutama käytännön vinkki ja oleellinen tieto prosessin suorittamiseen sekä lähdeluettelo.



Kuva 6. Valmis opas

5 Pohdinta

Kyseisen kappaleen tavoitteena on arvioida ja pohtia opinnäytetyön etenemistä sekä siinä onnistumisista. Lisäksi käydään läpi erinäisiä johtopäätöksiä ja erilaisia kehittämissuhteita aihetta koskien. Viimeinen kappale käy läpi tekijän omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen aikana.

5.1 Tavoitteiden saavutus ja hyödyntäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava teoriapohja palvelumuotoiluun ja työntekijäkokemukseen liittyen, sekä tehdä näiden pohjalta opas yrityksen johdolle ja työntekijöille. Tekijän mielestä työn tavoitteet tuli saavutettua, koska teoriapohjasta saatiin informatiivinen paketti ja se tuki produktin tekoa. Produkti onnistui myös erinomaisesti ja siitä syntyi toimiva kokonaisuus. Opinnäytetyön päätuotoksena toimi opas, jossa käsiteltiin, miten kehittää työntekijäkokemusta palvelumuotoilun avulla. Se oli johdettu kokonaisuus opinnäytetyön teoriaosuudesta.

Tuotosta pystyy hyödyntämään käytännössä, jos yritys tai sen työntekijät ovat kiinnostuneet palvelumuotoilun tuomista hyödyistä osaksi yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämistä. Opasta pystyy soveltamaan käytäntöön matalalla kynnyksellä, koska palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet on selitetty perinpohjaisesti ja sitä tukevat useat käytännön työkalut. Opas auttaa rakentamaan palvelumuotoilun hyödyntämisen osaksi yrityksen toimintaa eri tasoilla. Tavoitteena tällä oppaalla on lisäksi herättää kiinnostusta palvelumuotoilua kohtaan ja auttaa kokeilemaan sekä kehittämään sitä hyödyntäen.

Opinnäytetyössä onnistuttiin rakentamaan hyvä teoriapohjan ja produktin välinen keskustelu. Molemmat työn osat tukivat toisiaan ja näin ollen muodostivat toimivan kokonaisuuden aiheita koskien. Työtä aloittaessa aiheen rajaus tuotti kuitenkin ongelmia, koska alkuperäinen aihealue oli niin laaja. Vaarana tässä oli, että työstä tulisi liian pinnallinen eikä se käsittelee haluttuja aiheita tarpeeksi tarkasti. Kuitenkin rajaamalla työtä käsitteleviä aihealueita onnistuttiin löytämään järkevät näkökulmat ja voitiin keskittyä tiettyjen teemojen käsittelyyn. Lisäksi työn edetessä idea halutusta lopputuloksesta kirkastui koko ajan enemmän. Valmiista produktista saatiin luotettava, koska se pohjautuu täysin teoreettisen viitekehyksen lähteisiin ja tietoon.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Palvelumuotoilu ja muotoilu on ottanut jalansijaa yritystoiminnassa niin, että se on mielekäs kehityskäytäntö. Palvelumuotoilun hyödyistä on saatu jonkin verran dataa ja se on vakiinnuttanut asemansa prosessien kehityksessä monessa organisaatiossa (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 152–154.). Yleisesti teoriapohjan ja produktin välinen keskustelu kattaa kuitenkin vain pienen osan palvelumuotoilun tarjoamista mahdollisuuksista.

Johtopäätöksinä todettiin, että palvelumuotoilu yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämisessä on yksi tehokkaimmista keinoista osallistaa henkilöstö mukaan kehitysprosessiin ja näin ollen luoda entistä parempaa työntekijäkokemusta. Sillä saadaan lisäksi paljon uusia ideoita toiminnan parantamisen suhteen ja pystytään kehittämään iteratiivisesti (Tuulaniemi 2011, 95–96.). Produktissa pyrittiin yhdistämään palvelumuotoilun teoria ja käytäntö palvelumuotoilun luonteen mukaisesti.

Voidaan kuitenkin olettaa, että edellytyksenä palvelumuotoilun hyödyntämiselle yritystoiminnassa on aito halu integroida se osaksi toimintaa. Ilmaiseksi tuloksia ja kehitystä ei synny ja näin ollen sen eteen tulee tehdä töitä. Tästä syystä palvelumuotoilu ja sen prosessi eivät välttämättä ole helppoin tai kustannustehokkain tapa kehittää toimintaa. Produktin keinot sopivat organisaatiolle kehitysmetodiksi, jos resursseja, aikaa ja halua löytyy sen käyttöön. Lopputuloksena voi syntyä huomattavasti parempiakin ideoita mitä alun perin ajateltiin. Eri tilanteissa erilaiset metodit toimivat paremmin kuin toiset, joten kyseisen oppaan käytössä tulee muistaa kriittinen ajattelu.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla on aiheena kohtuullisen laaja. Jatkokehittämisideoita syntyi esimerkiksi työntekijäkokemuksen kehityskohteisiin liittyen ja miten näitä pystyisi kehittämään vielä tarkemmin muotoilun avulla. Nykyinen produkti antaa ohjeistuksen yleisellä tasolla palvelumuotoilun hyödyntämiseen, mutta saman tyyliä oppaita voisi rakentaa yhden työntekijäkokemuksen osan ympärille ja valita juuri siihen sopivimmat kehitysmetodit.

5.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi opetti huomattavasti erinäisistä palvelumuotoiluun ja työntekijäkokemukseen liittyvistä teoriaosuuksista. Erityisesti palvelumuotoilun prosessimalli ja siihen yhdistettävät käytännön työkalujen käyttö oli mielekästä. Erilaiset työntekijäkokemuksen kehityksen toiminta-alueet ja muotoilun integrointi osaksi kehitystyötä syvensi aiheiden ymmärrystä. Lisäksi saadut opit liittyivät paljon työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla ja auttoi hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia.

Aihe ei ollut niin yleinen kuin aluksi ajateltiin ja tästä syystä oli opettavaista luoda opinnäytetyö juuri siihen liittyen. Lisäksi prosessi auttoi tehokkaammaksi ja tarkemmaksi kirjoittajaksi. Myös kriittisen ajattelun tärkeys korostui tehdessä ja suunnitteluvaiheessa sekä kokonaisuuksien käsittely ja relevanttien aiheiden pohtiminen lopputuloksen kannalta nousi suureen merkitykseen. Erilaiset lähdemerkinnät ja viitteiden huolellinen laittaminen opetti yksityiskohtien tärkeyden kokonaisuuden kannalta.

Lähteet

- Ahtola, H. 10.2.2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Arter Blogi. Luettavissa: <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu 30.1.2023.
- Arter. 2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Luettavissa. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu 30.1.2023.
- Auernhammer, J. Roth, B. 2020. The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. Blackwell publishing Ltd. Hoboken.
- Engholm, I. 2020. Quick guide to design thinking. Strandberg publishing. Tanska. Luettu 26.1.2023.
- Galvin, E. 10.3.2021. Design as an aesthetic. Greenbook blog. Luettavissa: <https://www.greenbook.org/mr/market-research-methodology/the-design-ladder-part-1-design-as-an-aesthetic/>. Luettu: 1.2.2023.
- Gibbons, S. 14.1.2018. Empathy mapping: The first step in design thinking. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>. Luettu 23.2.2023.
- Gråsten, M. 12.12.2019. Palvelumuotoilu kannattaa valjastaa yrityksen kasvun ajuriksi. Lowell profit blogi. Luettavissa: <https://profit.lowell.fi/palvelumuotoilu-kannattaa-valjastaa-yrityksen-kasvun-ajuriksi>. Luettu: 1.2.2023.
- Grönroos, C, 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 26.1.2023.
- Gutherine, G. 13.11.2019. The lotus blossom technique: a creativity hack you need to know. Luettavissa: <https://nulab.com/learn/design-and-ux/the-lotus-blossom-technique-creativity-hack-you-need-to-know/>. Luettu: 9.2.2023.
- Hamilton, R & Price, L. 2019. Consumer journeys: developing consumer-based strategy. Journal of the academy of marketing science. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00636-y>. Luettu: 23.2.2023.
- Hammarsten, H. 26.4.2022. Muotoiluajattelu vie pintaa syvemmälle: työkaluja ihmiskeskeiseen ja osallistavaan innovointiin. Aalto EE blogi. Luettavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders->

[insight/2022/muotoiluajattelu-vie-pintaa-syvemmalle-tyokaluja-ihmiskeskeiseen-ja-osallistavaan-innovointiin](#). Luettu: 8.2.2023.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.2023.

Innanen, P. 8.12.2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>. Luettu 27.1.2023.

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

Leino, S. 27.3.2019. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Turku AMK. Luettavissa: <https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>. Luettu: 14.2.2023.

LU innovation: innovation and utilisation of research at Lund University. 2022. NABC – how to test your idea. Luettavissa: <https://www.innovation.lu.se/en/our-services/tips-inspiration/nabc-how-test-your-idea?q=our-services/business-development/nabc-how-test-your-idea>. Luettu 24.3.2023.

Martin, R. 2009. The design of thinking: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard business review press. Boston. E-kirja. Luettu: 15.2.2023.

Mes, H & Swemmen, L. 2020. Employee experience design: in 12 steps. HappinessBureau. Hollanti. Luettavissa: <https://hpbbnews.com/wp-content/uploads/2020/06/employee-experience-design-in-12-steps-happinessbureau.pdf>. Luettu: 10.2.2023.

Mes, H. Kesäkuu 2020. Heleen Mes – The principles of employee Experience Design. Effectory. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=3e3L2EuACIc&t=1717s>. Katsottu 9.2.2023.

Meyer, C. Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard business review. Zurich. Luettavissa: https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf. Luettu: 25.1.2023.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. uudistettu painos. Sanoma pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.3.2023.

Penin, L. 2018. An introduction to service design: designing the invisible. Bloomsbury publishing plc. Lontoo.

Pereira, D. 3.3.2023. Concepts: What is the value proposition canvas? The business model analyst blogi. Luettavissa: <https://businessmodelanalyst.com/value-proposition-canvas/>. Luettu 5.3.2023

Raahauge, M & Usher, S. Joulukuu 2019. Understanding Employee experience Design. HiBob, modern HR made for modern business. Video. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=fG9AHxUWM_0. Katsottu: 10.2.2023.

Reason Ben & co. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons. New Jersey. E-kirja. Luettu 13.2.2023.

SendPulse 2022. What is an end user: Guide. Luettavissa: <https://sendpulse.com/support/glossary/end-user>. Luettu 8.2.2023.

Servicenow. s.a. What is an employee journey? Luettavissa: <https://www.servicenow.com/products/hr-service-delivery/what-is-employee-journey.html>. Luettu 14.2.2023.

Stickdorn M, Hormess M, Lawrence A, Schneider J. This is service design doing. 2018. O`reilly media, Inc. Yhdysvallat.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.2.2023.


Varma 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi Business Model Canvas -työkalun avulla. Luettavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/>. Luettu: 9.2.2023.

Veldsman, D. s.a. Employee experience design: All HR needs to know. Luettavissa: <https://www.aihr.com/blog/employee-experience-design/>. Luettu 17.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Opas työntekijäkokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun avulla – sivut 1–15





"Työntekijäkokemus on kasvattanut jalansijaansa kilpailuetuna ja yhä useammat yritykset haluavat panostaa sen kehitykseen"

MIKSI TÄMÄ OPAS LUOTIIN?

Viime vuosien aikana työntekijäkokemus on kasvattanut jalansijaansa kilpailuetuna ja yhä useammat yritykset haluavat panostaa sen kehitykseen. Etätyön lisääntyminen ja uudet digitaaliset ratkaisut pakottavat työnantajat pohtimaan työntekijäkokemusta uusista näkökulmista.

Opas on luotu tarpeesta auttaa yrityksen päättäjiä ja henkilöstöhallintoa kulkemaan kohti työntekijälähtöisempien prosessien kehitystä.

Tämän oppaan tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään entistä työntekijälähtöisempiä toimintamalleja sekä tuoda palvelumuotoilun hyötyjä selkeämmin esille, kun muotoillaan työntekijäkokemusta yrityksen eri tasoilla. Oppaan on tarkoitus avata palvelumuotoilun teoriaa ja tarjota käytännön keinoja palvelumuotoilun haltuun ottamiseen työpaikalla.

Oppaan lukeminen auttaa ymmärtämään mitä palvelumuotoilu on, miten sitä käytetään työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja millaisia konkreettisia keinoja prosessissa voidaan hyödyntää.

SISÄLLYSLUETTELO

- 1** Palvelumuotoilu
- 2** Palvelumuotoilu osaksi
työntekijäkokemuksen kehitystä
- 3** Implementointi
- 4** Palvelumuotoilun prosessi & miten lähteä
muotoilemaan
- 6** Käytännön työkaluja &
workshop
- 11** Loppusanat ja vinkit

PALVELUMUOTOILU

Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja prosessien ihmislähtöistä kehittämistä, jota voidaan hyödyntää uusien palveluiden luomisessa tai jo olemassa olevien kehittämisessä. Se pohjautuu muotoiluun ja muotoiluajattelun metodeihin.

Miksi palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen kehittämiseen?

Palvelumuotoilu ottaa inhimillisen näkökulman palveluiden kehittämiseen ja lähtee tarkastelemaan kehitettävää kohdetta eri suunnasta kuin perinteisemmät liiketoiminnan kehitysmallit.

Palvelumuotoilun luonteen takia se tuo uniikkeja mahdollisuuksia palveluiden kehitykseen. Siinä tarvitaan empatiaa ja palvelun käyttäjien syvällistä ymmärtämistä. Palvelumuotoilussa ratkaisut perustuvat loppukäyttäjän todellisiin tarpeisiin, eikä niissä vain laiteta ensimmäistä keksittyä ratkaisua käytäntöön.

Mitä Halutaan saavuttaa?

Kun Palvelumuotoilua hyödynnetään työntekijäkokemuksen kehittämiseen, halutaan sillä saavuttaa parempia prosesseja, toimintamalleja sekä viihtyvyyttä työntekijöiden näkökulmasta.



PALVELUMUOTOILU OSAKSI TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KEHITYSTÄ



Palvelumuotoilun ottaminen osaksi yrityksen työntekijäkokemuksen kehitystä vaatii aitoa halua perehtyä työntekijöihin ja työntekijäymmärrykseen.

On lisäksi hyvä ottaa selvälle millainen ns. muotoiluvalmius yrityksen sisällä on, eli kuinka helposti muotoiluajattelua saadaan hyödynnettyä yrityksen toiminnassa.

Tärkeimmäksi asiaksi työntekijäkokemuksen muotoilussa nousee henkilöstön osallistaminen kehitysprosessiin. Asiat menevät helposti pieleen, jos niitä lähdetään kehittämään pelkästään oletusten pohjalta, eikä todellista kohderyhmää kuulla tai oteta kehitykseen mukaan.

**"Työntekijäkokemuksen
muotoilu vaatii
henkilöstön vahvaa
osallistamista
kehitysprosessiin"**

IMPLEMENTOINTI

Palvelumuotoilun ottaminen osaksi yrityksen jokapäiväistä kehitystoimintaa vaatii laajan muutosprosessin läpikäymisen. Varsinkin työntekijäkokemuksen muotoilussa paras hyöty saadaan, kun muotoilu otetaan yrityksessä käyttöön jokaisella tasolla läpi organisaation. Jokaisen kehitysprosessissa mukana olevan on hyvä ymmärtää näiden tasojen merkitys ja hahmottaa, missä kohdassa omassa yrityksessä toimitaan palvelumuotoilun kannalta.



01 – Strateginen taso

Kun palvelumuotoilu vaikuttaa yrityksen strategisella tasolla, kattaa se erilaiset strategiset tavoitteet, linjaukset sekä visiot suunnasta, johon yritys haluaa kulkea. Tällöin palvelumuotoilusta halutaan saada kilpailuetua liiketoiminnalle ja lisäksi suuntaviivoja tulevalle toiminnalle.



02 – Systemien taso

Systemien tasolla palvelumuotoilu vaikuttaa prosesseihin ja toimintamalleihin, jotka mahdollistavat itse palvelumuotoilun operatiivisella tasolla ja yleisesti kehitysprosessien luomisen. Voidaan esimerkiksi kehittää erilaisia ohjeistuksia, toimintamalleja ja prosesseja, jotka edesauttavat palvelumuotoilun hyödyntämistä.



03 – Operatiivinen taso

Operatiivinen eli käyttäjärajapinnan taso on palvelumuotoilussa kaikista käytännönläheisin taso. Se kattaa asiakas- ja käyttäjäkokemuksen kehittämisen yksittäisissä projekteissa. Yksittäisellä operatiivisella projektilla ei ole vielä suurta vaikutusta yrityksen toimintaan, sillä suuremmat muutokset ja palvelumuotoilun täyden potentiaalin hyödyntäminen vaativat strategisia päätöksiä sekä linjauksia.

PALVELUMUOTOILUN PROSESSI JA MITEN LÄHDETÄÄN MUOTOILEMAAN

Palvelumuotoilun prosessi koostuu neljästä työvaiheesta. Jokaisella niistä on oleellinen, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. On tärkeää ymmärtää, miten koko prosessi rakentuu ja mikä rooli milläkin vaiheella on. Vaiheet 1 & 3 ovat *divergenssejä* työvaiheita, eli ne laajentavat ideointia ja luovat uusia ratkaisuita. Vaiheet 2 & 4 ovat sen sijaan *konvergenttejä* eli niissä rajataan ja tarkastellaan tarkemmin tiettyjä ratkaisuita.

Vaihe 1



Kartoita ja kuvaa vaiheessa muodostetaan pohja koko muotoiluprojektille.

Tässä vaiheessa:

- Kootaan jo olemassa olevaa tietoa eri lähteistä
- Toteutetaan kyselyitä, haastatteluita ja keskustelua, jotta saadaan lisää työntekijäymmärrystä
- Tarkastellaan palvelun/prosessin nykytilaa ja tunnistetaan kehityskohdat

Vaihe 2

Tutki ja kiteytä vaiheessa on tunnistettu ongelmakohdat ja mitä halutaan kehittää.

Tässä vaiheessa:

- Pyritään syventämään ymmärrystä kohderyhmästä/persoonista
- Kiteytetään kerättyä informaatiota ja ymmärrystä
- Seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä tulisi olla selkeää, kenelle ja mihin tarpeisiin palvelua muotoillaan



Vaihe 3



ideoi ja kokeile vaiheessa halutaan luoda erilaisia ideoita ja testata niiden potentiaalia.

Tässä vaiheessa:

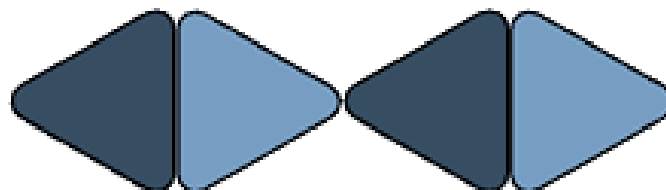
- Luodaan paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja
- Ideoidaan monipuolisesti
- Prototypoidaan ja muodostetaan malleja mahdollisista ratkaisuista

Vaihe 4

Nimensä mukaisesti testaa ja toteuta vaiheessa halutaan testata kohderyhmällä sekä viedä ideat toteutukseen.

Tässä vaiheessa:

- Viedään valitut ideat toteutukseen
- Testataan ja arvioidaan niitä työntekijöiden käytössä
- Valitaan mittarointi projektin onnistumisen seurantaan sopivaksi, jotta pystytään seuraamaan sen toimivuutta



Vaiheista muodostuu tuplatimanttimalli, joka havainnollistaa palvelumuotoilun prosessin vaiheet tehokkaasti.

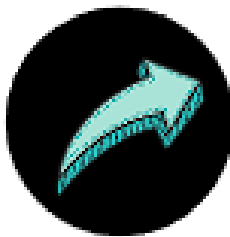
KÄYTÄNNÖN TYÖKALUJA & WORKSHOP

Nyt kun olemme käyneet läpi palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet, pystytään sitä lähteä toteuttamaan käytännössä. Ensimmäisenä on kuitenkin hyvä ottaa huomioon muutama asia, kun lähdetään muotoilemaan yrityksen työntekijäkokemusta.



No. 01 Kokoa tiimi

Palvelumuotoiluprojektiin halutaan koota osaava tiimi erilaisia asiantuntijoita, joilla on ymmärrystä työntekijäkokemuksesta. Mukaan tulee ottaa myös työntekijöitä, joille palvelua kehitetään. Lisäksi projektiin voidaan osallistaa ulkopuolisia palvelumuotoilun ammattilaisia ja osaajia.



No. 02 Määritä tavoitteet

Pyritään määrittelemään tavoitteet ja projektin suuntaviivat. Tärkeää on lisäksi ymmärtää, mistä lähtökohdista projektia lähdetään toteuttamaan ja millainen muotoiluvalmius yrityksessä on.

Seuraavaksi käymme läpi palvelumuotoilun prosessin vaiheet käytännön työkalujen kautta ja miten itse muotoiluprojektin pystyy toteuttamaan.

Kun lähdetään kehittämään työntekijäkokemusta muotoilun avulla, on tärkeää hahmottaa kenelle haluamme muotoilla ja millaiset tarpeet työntekijöillä on. Työntekijäpersoonat auttavat segmentoimaan työntekijät iän, tavoitteiden, työntekijäpolun vaiheen tai tarpeiden mukaan.

VAIHE 1 : TYÖNTEKIJÄPERSOONAT

Esimerkki työntekijäpersoonasta:



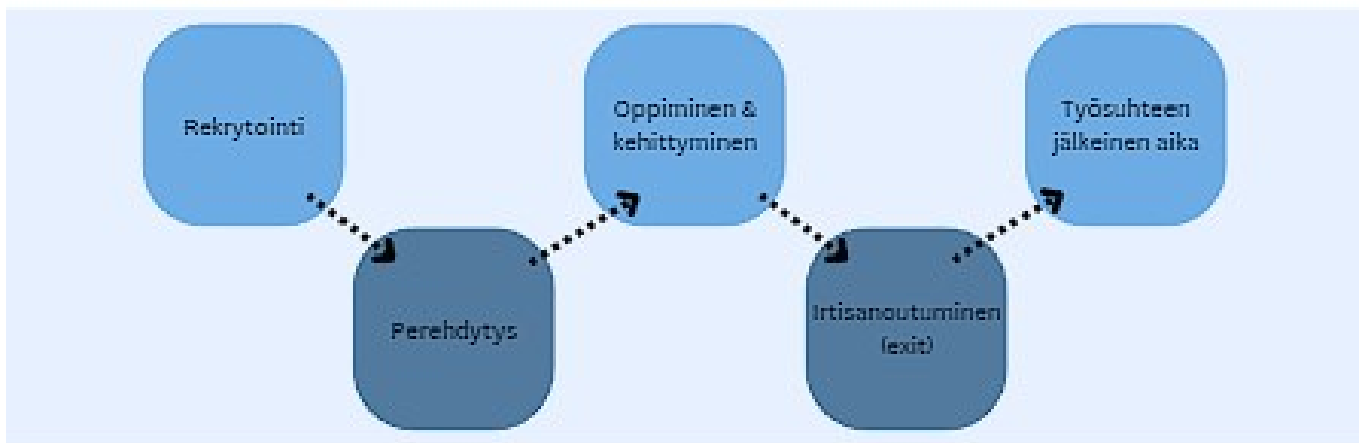
Työntekijäpersoonien luomisen hyötyjä:

- Auttaa segmentoimaan erilaiset työntekijäryhmät. Kaikilla ei ole samat tarpeet
- Kokoaa yhteen kerättyä tietoa esim. haastatteluista & kyselyistä
- Auttaa ymmärtämään tietyn kohderyhmän ajattelutapoja sekä toimintamalleja
- Hyvin tehtynä helpottaa seuraavia muotoilun työvaiheita ja mahdollistaa oikeiden ongelmien ratkaisun

VAIHE 2: TYÖNTEKIJÄPOLKU

Työntekijäpolulla tarkoitetaan työntekijän kulkemaa matkaa työpaikalla aina rekrytoinnin alusta työsuhteen jälkeiseen aikaan. Työntekijäpolusta voidaan tehdä erilaisia mallinnuksia ja havainnollistaa matkaa, jonka työntekijä kulkee. Polku auttaa lisäksi hahmottamaan eri kohdat reitillä ja kartoittamaan kipupisteitä.

Esimerkimmallinnus työntekijäpolun vaiheista.



Työntekijäpolun visualisoinnin hyötyjä:

- Auttaa hahmottamaan kontaktipisteet
- Ongelmakohdat löytyvät helposti
- Asettaa prioriteetit työntekijäkokemuksen kehittämiseen
- Antaa informaatiota ja helpottaa seuraavia kehitysvaiheita



VAIHE 3: IDEOINNIN TYÖPAJA

Ideoinnissa ja uusien ratkaisuiden löytämisessä on tärkeää tuottaa paljon erilaisia ratkaisuita. Tässä vaiheessa halutaan kehittää vapaasti ilman turhia rajoitteita tai kritisointia. Seuraavaksi esittelemme kaksi tehokasta työkalua, joista ensimmäisellä saadaan luotua paljon ideoita ja toisella konkretisoitua niitä.

Lotus Blossom ideoinnin työkalu

H	G	F
A	Pääongelma	E
B	C	D



	B	

Lotus Blossomissa luodaan aluksi 3x3 ruudukko, johon listataan ratkaisuita pääongelman ympärille. Tämän jälkeen jokaiseen ratkaisuun kehitetään 8 pienempää ratkaisua 3x3 ruudukkoon. Tästä syntyy nopeasti suuri määrä erilaisia ideoita ongelman selättämiseen tai uuden luomiseen.

Mallintaminen/prototyypointi

Ideoiden luomisen jälkeen, parhaat niistä voidaan muodostaa prototyypeiksi ja lähteä mallintamaan sekä visualisoimaan niitä. Prototyypoinnissa saatetaan huomata puuttuvia asioita ideasta ja kun työntekijät ovat sisällytetty mukaan prosessiin, saadaan myös kerättyä työntekijäymmärrystä.

Prototyypointia voidaan toteuttaa fyysisesti esimerkiksi piirtämällä, rakentamalla fyysisiä malleja tai simuloimalla palvelun tilanteita. Digitaalisesti mallinnus hoituu erilaisilla virtuaalisilla työkaluilla, videoilla tai kuvilla. Vain mielikuvitus on rajana!

VAIHE 4: MITTAAMINEN & PALAUTE

Pilotointi

Lopuksi, kun kehitettävään palveluun on tehty tarvittavat muutokset, halutaan se pilotoida työntekijöillä. Pilotoinnin prosessiin on hyvä valita selkeät onnistumisen mittarit ja palautteen hankkimisen keinot



LOPPUSANAT JA VINKIT

Lopuksi annamme muutamia käytännön vinkkejä, jotka on hyvä muistaa palvelumuotoiluprojektia aloittaessa ja sen aikana.



Vinkki 1: Osallista varhain ja kehitä avoimesti

Tarkan lopputuloksen ja todellisesti työntekijöitä auttavan ratkaisun luominen vaatii henkilöstön mukaan ottamista jo varhain prosessin alussa. Lisäksi kehittämisen tulisi olla läpinäkyvää ja jokaisella mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen.



Vinkki 2: Palkkaa ulkopuolinen taho avuksi palvelumuotoiluun

Välillä on hyvä saada ulkopuolista näkökulmaa projektien toteuttamiseen. Yrityksen kannattaa harkita ulkopuolisen palvelumuotoilijan hankkimista esimerkiksi ajan säästämisen tai hankalan projektin edessä.



Vinkki 3: Kulje työntekijä aina edellä

Kuten kaikissa palvelumuotoilun projekteissa, on tärkeää kehittää loppukäyttäjä edellä. Yrityksen tulee ottaa työntekijöiden tarpeet, arvot ja toiveet vakavasti osaksi kehitystyötä.

Kun tämän oppaan vinkit ja työkalut on otettu haltuun, pystytään lähteä muotoilemaan yrityksen toimintaa kohti parempaa työntekijäkokemusta. Hyviä ja idearikkaita hetkiä kehitystyöhön. Kiitos lukemisesta!

LÄHTEET:

- Arter. 2020. Palvelumuotoilu prosessi ja sen vaiheet. Luettavissa: <https://www.arter.fi/palvelumuotoilu-prosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu 30.1.2023.
- Grästen, M. 12.12.2019. Palvelumuotoilu kannattaa valjastaa yrityksen kasvun ajuriksi. Lowell profit blogi. Luettavissa: <https://profit.lowell.fi/palvelumuotoilu-kannattaa-valjastaa-yrityksen-kasvun-ajuriksi>. Luettu: 1.2.2023.
- Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 26.1.2023.
- Hammarsten, H. 26.4.2022. Muotoiluajattelu vie pintaa syvemmälle: työkaluja ihmiskeskeiseen ja osallistavaan innovointiin. Aalto EE blogi. Luettavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/muotoiluajattelu-vie-pintaa-syvemmalle-tyokaluja-ihmiskeskeiseen-ja-osallistavaan-innovointiin>. Luettu: 8.2.2023.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.2023.
- Innanen, P. 8.12.2018. Palvelumuotoilu prosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>. Luettu 27.1.2023.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. uudistettu painos. Sanoma pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.3.2023.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.2.2023.