

Kaisa Suoniemi

LEIRIKOULUN PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Restonomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Kaisa Suoniemi
Työn nimi	Leirikoulun palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	Iloranta Oy
Vuosi	2023
Sivut	47 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marjut Kasper

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa kehitettiin toimeksiantajan leirikoulujen tuottamisen palveluprosessia. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mitkä kohdat palveluprosessista henkilökunta kokee ongelmalliseksi, miten ongelmia voidaan ratkaista palvelumuotoilun keinoin ja mitä muita keinoja ongelmien ratkaisussa voidaan hyödyntää. Opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa leirikoulujen suunnittelua ja aikatauluttamista, selkiyttää vastuunjakoa ja parantaa tiedonkulkua sekä vähentää palveluntuotannon henkilöriippuvaisuutta. Lisäksi tavoitteena oli etsiä ratkaisuja henkilöstöresurssien riittävyyden ongelmiin.

Teoreettinen viitekehys käsittelee palveluprosessien kehittämistä sekä palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä. Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin selvittämään palveluprosessien tunnistamisen ja kuvaamisen hyötyjä yritykselle sekä palvelumuotoilun soveltuvuutta yrityksen sisäisen prosessin ja työntekijäkokeemuksen kehittämiseen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella yrityksen prosessien tunnistaminen lisää henkilökunnan ymmärrystä omasta roolistaan palveluntuotannon kokonaisuudessa, parantaa tiedonkulkua ja voi johtaa moniosaamisen lisääntymiseen ja työkokonaisuuksien kasvuun. Kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena palvelumuotoilun todettiin soveltuvan hyvin myös työntekijäkokeemuksen kehittämisen menetelmäksi.

Kehittämistehtävä eteni palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti. Leirikoulujen palveluprosessin nykytilaa kartoitettiin haastattelemalla henkilökuntaa. Haastattelujen analyysin perusteella laadittiin visuaaliset kuvaukset palveluprosessin nykytilasta sekä sen ongelmakohdista. Ratkaisuja ongelmiin kehitettiin ideatyöpajassa sekä testaamalla syntyneitä ideoita käytännössä. Opinnäytetyön tuotoksena toimeksiantajalle syntyi leirikoulujen tuottamisen palveluprosessia ja vastuunjakoa kuvaava prosessikaavio, leirikoulujen suunnittelua ja aikataulutusta helpottava Excel-työkalu, leirikouluasiakkaiden palvelupolkua kuvaavat Service Blueprintit sekä leirikouluohjelmien toteuttamista helpottavat työohjeet.

Asiasanat: leirikoulu, palveluprosessi, palvelumuotoilu, prosessikuvaus, yhteiskehittäminen

Degree title	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Kaisa Suoniemi
Thesis title	Developing the service process of camp school using service design
Commissioned by	Iloranta Oy
Time	2023
Pages	47 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Marjut Kasper

ABSTRACT

This bachelor's thesis is a research-based development work of the service process of the production of camp schools. The aim of the thesis was to find out, which parts of the service process the staff find problematic, how these problems could be solved with methods of service design, and what other solutions could be found. The objective of the thesis was to improve the practices of planning and scheduling camp schools, to clarify the division of responsibility, to improve the flow of information, and to reduce the reliance on a few key persons in service production. In addition, the objective was to find solutions for the inadequacy of staff resources.

The theoretical framework of this thesis covers the development of service processes, and service design as a development method. The aim of the literary review was to research the benefits of recognizing and visualizing processes for a service company, and to explore the suitability of service design as a method of developing staff experience and the internal service production processes of an organization. The literary review indicated that by defining service processes an organization can increase the staff's understanding about the service production process and their role in it, and improve the flow of information. It may also lead to broader job descriptions and increased skill sets. Service design was found to be a well suited method for the development of staff experience.

The development task proceeded according to the phases of the service design process. The current state of the service process was surveyed through interviews of the key members of the staff. A visual process chart of the service process, as well as another chart showing the problems in the process were drafted based on the analysis of the interviews. A workshop was organized to gather ideas for solutions, and prototypes of the ideas were tested. The thesis produced a process chart of the service process, a tool for the planning and scheduling the camp schools, Service Blueprints describing the customer journeys of the camp schools, and working instructions to help the implementation of camp school activities.

Keywords: camp school, service process, service design, co-development, process description

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
2.1	Iloranta Oy	8
2.2	Ilorannan leirikoulut.....	8
2.3	Ilorannan yhteistyökumppanit	9
3	TYÖN TAVOITE	10
3.1	Kehittämistarpeet.....	10
3.2	Tutkimuskysymykset ja rajaus	10
3.3	Tavoitteet.....	11
3.4	Työn tuotos toimeksiantajalle	11
4	PALVELUPROSESSIT	12
4.1	Palveluprosessi käsitteenä	12
4.2	Palveluprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen	13
4.3	Palveluprosessien kehittäminen	16
5	PALVELUMUOTOILU.....	19
5.1	Palvelumuotoilun määritelmä.....	19
5.2	Tuplatimantti-prosessimalli	20
5.3	Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen kehittämisessä.....	22
6	KEHITYSTYÖN TOTEUTTAMINEN	24
6.1	Nykytilanteen kartoittaminen.....	24
6.1.1	Puolistrukturoitu haastattelu.....	24
6.1.2	Henkilökunnan haastattelut.....	27
6.1.3	Haastattelujen analyysi	27
6.2	Ongelmien määrittely.....	28
6.2.1	Nykytilanteen kuvaus	28
6.2.2	Ongelmakohtien visualisointi	29

6.3	Ratkaisujen kehittäminen.....	32
6.3.1	Ideatyöpaja	32
6.3.2	Testaus	33
6.3.3	Kehitystyön lopputulos	36
6.4	Ratkaisujen toteuttaminen	36
6.4.1	Prosessikaavio vastuunjaon selkeyttämiseen.....	37
6.4.2	Service Blueprintit resursoinnin avuksi	38
6.4.3	Työohjeet perehdytyksen tueksi	39
6.4.4	Excel-työkalu suunnitteluun ja aikataulutukseen.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET.....	45

LIITTEET

Liite 1. Leirikoulujen palveluprosessin prosessikaavio

Liite 2. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Matkailu- ja ravitsemisalalan työvoimapulasta on puhuttu viime aikoina paljon. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2022 julkaistun toimialaraportin mukaan alan koulutuksen vetovoima ammattikoulutasolla on jatkanut laskuaan, eivätkä pandemian aikana alalta poistuneet työntekijät ole palanneet alalle. Jo ennestään olosuhteiltaan hankalan, paljon kausi- ja vuorotyötä käsittävän alan ennustetaan pirstaloituvan yhä enemmän pätkätöiksi, useissa eri paikoissa suoritettaviksi töiksi sekä useamman työn tekemiseksi toimeentulon turvaamiseksi. (Harju-Myllyaho ym. 2022.) Matkailuala voisi olla etenkin maaseudulla tärkeä työllistäjä, mutta pirstaleisuus johtaa helposti siihen, että työntekijät tulevat syrjäseuduille muualta pätkätöihin, jolloin paikallisia työllistävä vaikutus ei toteudu (Nousiainen 2015). Tällöin yritykset eivät myöskään voi enää luottaa vanhojen työntekijöiden osaamiseen, vaan työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymiseen ja työntekijöiden kouluttamiseen itse tulisi varautua (Harju-Myllyaho ym. 2022).

Työvoiman vaihtuvuuden vähentämiseksi yrityksissä tarvitaan uusia ratkaisuja moniosaamisen kehittämiseen ja työn kausiluonteisuuden tasoittamiseen (Harju-Myllyaho ym. 2022). Lapin Ammattikorkeakoulun hankkeessa Kausityöntekijästä moniosaajaksi selvitettiin mahdollisuuksia yhdistää erilaisia työtehtäviä samassa yrityksessä yhdeksi työnkuvaksi, jolloin esimerkiksi usein kausiluonteisesti tarvittavia ohjelmapalvelutyöntekijöitä voitaisiinkin työllistää ympärivuotisesti. Usean tehtävän hallitseminen edellyttää kuitenkin, että vastuut on selkeästi jaettu, palveluprosessit ovat toimivat ja tehtävät selkeästi ohjeistettuja. (Kinnunen 2016.)

Suoritin opintoihin kuuluvan työharjoitteluni hämäläisessä maatilamatkailuyrityksessä, Iloranta Oy:ssä, johon myös työllistyin osa-aikaisesti. Iloranta Oy on Kanta-Hämeen Hauholla toimiva matkailuyritys, jonka yksi tärkeä asiakasryhmä ovat leirikouluryhmät. Leirikouluja on järjestetty Ilorannassa 80-luvulta saakka, ja niihin on osallistunut vuosien varrella noin 36 000 oppilasta. Leirikoulujen kysyntä painottuu vahvasti loppukevääseen ja alkusyksyyn, mikä tekee leirikoulujen järjestämisestä hyvin kausiluontoista. Leirikoulujen ohjelmia

on perinteisesti toteutettu paljon yrittäjäperheen toimesta, minkä lisäksi ohjelmia vetävät muutamat työntekijät sekä kausityöntekijät ja ulkopuoliset alihankkijat. Perheen vanhempi polvi samoin kuin yksi pitkään kausiluonteisesti yrityksessä työskennellyt ohjaaja on kuitenkin jättäytymässä eläköitymisen myötä vähitellen syrjään toiminnasta. Tämä on johtanut haasteisiin leirikouluohjelmien tuottamisessa ja aikatauluttamisessa, sillä ohjelmapalveluista ei ole olemassa kuvauksia tai työohjeita ja osa niihin tarvittavista tiedoista on vain ohjaajien muistissa. Lisäksi uusia, osaavia ohjaajia on työn kausiluonteisuuden ja yrityksen syrjäisen sijainnin vuoksi vaikea saada. Ilorannan nykyinen toimitusjohtaja esitti toiveen, että kehittäisin opinnäytetyössäni ratkaisuja leirikoulujen tuottamisen haasteisiin.

Opinnäytetyössäni pyrin kehittämään leirikoulujen palveluprosesseja siten, että niiden tuottaminen olisi sujuvampaa, vähemmän henkilöriippuvaista ja hyvin ohjeistettua. Selkeiden palveluprosessien ja palvelukuvausten sekä työohjeiden avulla toimeksiantaja voi lisätä työntekijöidensä moniosaamista ja vähentää kausityöntekijöiden tarvetta jakamalla kausityötä enemmän ympärivuotisille työntekijöilleen. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ohjeistusten avulla. Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Opinnäytetyössä hyödynnetään palvelumuotoilun Tuplatimantti-prosessimallia palvelujen tuottamisen kehittämisessä siten, että asiakkaan roolissa ovat yrityksen työntekijät, joita osallistetaan kehitystyöhön. Tämä on vähemmän käytetty tapa toteuttaa palvelumuotoilua, joten opinnäytetyö tuottaa myös lisää tietoa menetelmän käyttämisestä yrityksen sisäisessä kehittämisessä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu palveluprosessien tunnistamisen ja kuvaamisen teoriasta sekä palvelumuotoilun teoriasta ja etenkin tutkimuksista sen hyödyntämisessä työntekijäkokemuksen kehittämismenetelmänä. Tavoitteena on selvittää, miten palvelumuotoilu soveltuu kehittämismenetelmäksi silloin, kun kehityskohteena ovat yrityksen sisäiset prosessit ja kehittämiseen osallistetaan asiakkaiden sijasta henkilökuntaa. Opinnäytetyön produktiivisessa osassa kehittämisen menetelminä hyödynnetään haastattelua, visualisointia, ideatyöpajaa ja testausta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Iloranta Oy

Iloranta Oy on Kanta-Hämeen Hauholla toimiva matkailuyritys. Majoitustoiminta alkoi Ilorannassa jo 1930-luvulla, kun silloinen emäntä Elin Iloranta majoitti maatilallaan filmiryhmää, joka kuvasi Hauholla Niskavuoren naiset -elokuva. Iloranta onkin Suomen vanhin toiminnassa oleva maaseututäysihoitola. Ilorannan asiakaskuntaan kuuluu niin lomailevia perheitä, kokouksia ja tyhypäiviä järjestäviä yrityksiä, suomalaiseen koulutusjärjestelmään tutustuvia opiskelija- ja hallintoryhmiä, juhlien järjestäjiä kuin leirikouluryhmiäkin.

Iloranta on perheyritys, jonka toimitusjohtajana toimii nykyään Elin Ilorannan pojantyttären poika. Henkilökuntaa Ilorannassa on ympärivuotisesti kymmenkunta, mutta kesäkaudella henkilökunnan määrä miltei kolminkertaistuu. Palveluvalikoimaan kuuluu majoitusta, ruokapalveluja, ohjelmapalveluja ja kokous- sekä juhlapalveluja. Palvelupaketit räätälöidään asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, mutta peruseriaate on, että paketit sisältävät kaiken asiakkaan tarvitseman ns. "avaimet käteen" -periaatteella. Suomalainen maaseutu perinteineen, hyvä ja puhdas lähiruoka, ympäröivä luonto ja monipuolinen ohjelmatarjonta ovat Ilorannan vetovoimatekijöitä, jotka saavat asiakkaat palaamaan kerta toisensa jälkeen. Ilorannalla onkin erittäin vahva kanta-asiakaskunta, ja myös leirikouluihin osallistuvat usein ryhmät, joiden opettaja on ollut Ilorannassa edellistenkin ryhmiensä kanssa.

2.2 Ilorannan leirikoulut

Sosiaalipedagoginen leirikoulutoiminta on lähtöisin 1920-luvun Saksasta, joskin sen varhaismuotoa toteutettiin Englannissa jo 1906, kun opettajatar Mary A. Johnston vei luokkansa maaseudulle viikoksi harjoittelemaan koulussa opittuja taitoja käytännössä. Suomessa leirikoulun tapaisia opintoretkeä on järjestetty 50-luvulta saakka, mutta varsinainen leirikoulutoiminta alkoi 60-luvulla yhteispohjoismaisten leirikoulujen muodossa. (Lahdenperä ym. 1989, 11–16.) Leirikoulut ovat koulujen ulkopuolella järjestettävää toimintaa, johon sisältyy tavallisesta koulutyöstä poikkeavalla tavalla järjestettävää opetusta, vapaa-ajan viettoa, majoitus ja ruokailut. Leirikoulun opetuksellisina tavoitteina ovat

opetussuunnitelman mukaisten oppiaineiden soveltaminen käytännössä, erilaisiin ympäristöihin tutustuminen ja sosiaalisten taitojen, asenteiden ja itsetunnon kehittäminen. (Lahdenperä ym. 1989, 21, 43.)

Ilorannassa leirikouluja on järjestetty vuodesta 1982 saakka ja niihin on osallistunut vuosien varrella noin 36 000 oppilasta. Kokemusta hyvän leirikoulun järjestämisestä on siis kertynyt runsaasti, ja niin opettajat kuin oppilaatkin ovat leirikouluihin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Opetukselliset teemat ovat aina keskittyneet maalaismaisemaan ja metsäluontoon tutustumiseen, maaseudun elämään ja perinteisiin sekä ruuan matkaan pellolta pöytään. Nykyään Ilorannan leirikoulut ovat Maalle oppimaan -auditoituja. Maalle oppimaan on vuosina 2006–2007 toteutettu Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen, Maailman luonnonsäätiön ja Tarton yliopiston yhteistyöhanke, jossa kehitettiin maaseutulähtöinen, kestävän kehityksen huomioiva ja kokonaisvaltaisen oppimisen mahdollistava leirikoulumalli (Risku-Norja & Aaltonen 2007). Ilorannan leirikoulujen ohjelmaan kuuluu muun muassa lampaan keritsemistä ja villan käsittelyä langaksi, kalastusta ja perinteisen ruisleivän leivontaa, erätaitojen opettelua, pimeänäköä testaava retki sekä jääkauden jäljistä ja ilmastonmuutoksesta kertova luontopolku. Ohjelmat soveltuvat Opetushallituksen vuonna 2016 voimaan tulleen opetussuunnitelman tavoitteisiin opintojen eheyttämisestä koulun ulkopuolisten opintojen avulla. Tarkoituksena on auttaa oppilaita yhdistelemään ja soveltamaan eri tieteenalojen tietoja ja taitoja todellisen elämän ilmiöihin. (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014.) Oppimisen lisäksi Ilorannan leirikoulut sisältävät monipuolista vapaa-ajantekemistä, saunomista ja uimista sekä hyvää ruokaa.

2.3 Ilorannan yhteistyökumppanit

Suurin osa leirikoulujen ohjelmista järjestetään Ilorannan omien työntekijöiden toimesta, mutta joissakin aktiviteeteissa käytetään myös ulkopuolisia alihankkijoita. Tällä hetkellä valikoimissa olevista ohjelmista tällaisia ovat lampaan villan käsittely langaksi karstaamalla ja kehräämällä sekä kalastus. Villan käsittelyyn on käytettävissä yksi ohjaaja ja kalastukseen kaksi ohjaajaa. Muihin aktiviteetteihinkin olisi saatavilla alihankkijoita, mutta heitä ei pääsääntöisesti

käytetä kalliin hinnan vuoksi. Ohjaajien lisäksi leirikoulujen yhteistyökumppaneita ovat kuljetusyhtiöt, joilta tilataan leirikouluryhmien kuljetukset, mikäli koulu ei järjestä kuljetusta itse.

3 TYÖN TAVOITE

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajan tarve toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistarpeet, tavoitteet sekä työstä syntyvä tuotos on määritelty toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hyödyntäen myös omia kokemuksiani työskentelystä leirikoulujen tuottamisen tehtävissä.

3.1 Kehittämistarpeet

Niin toimeksiantajan kuin omienkin havaintojeni perusteella kehitystarvetta on palveluprosessin sujuvuuden puolella, sillä asiakkaat ovat leirikoulutoimintaan enimmäkseen tyytyväisiä, mutta työntekijät kokevat toiminnan usein sekavaksi ja huonosti organisoiduksi. Lisäksi leirikouluviikkojen aikatauluttaminen ja työvuorojen laatiminen on hankalaa, kun ohjelmien vetäjiä on vähän, ja joitakin ohjelmia osaa vetää vain yksi henkilö. Leirikouluviikot ovat usein kiireisiä ja hiukan kaoottisia, ja työntekijöiden työvuorot venyvät usein kohtuuttoman pitkiksi. Vastuita ei ole määritelty selkeästi, ja työntekijöiden päivän ohjelma selviää usein vasta samana aamuna ja saattaa myös muuttua päivän aikana. Työntekijöiden tarvitsisi usein olla kahdessa paikassa yhtä aikaa, ja joskus ohjelmia vetämään pyydetään keittiötyöntekijöitä tai toimistohenkilökuntaa, mutta heidän avukseen ei ole olemassa työohjeita, jolloin ohjelmien vetäminen on epävarmaa.

3.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, mistä asioista leirikoulujen tuottamisen ongelmat johtuvat, mitä kaikkia töitä leirikoulujen toteuttaminen vaatii sekä helpottavatko ongelmat, jos leirikoulujen tuottamisessa on käytössä selkeä prosessimalli. Lisäksi haluttiin selvittää, ketkä kaikki henkilökunnasta osaavat, tai ovat kiinnostuneita vetämään leirikouluohjelmia ja onko vetäjiä riittävästi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat laadullisen tutkimuksen kysymyksiä.

Työlle määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä kohdat palveluprosesseista työntekijät kokevat ongelmallisiksi, ja millaisia ongelmat ovat?
- Mitkä asiat palveluprosessien johtamisessa esimiehet kokevat ongelmallisiksi ja millaisia ongelmat ovat?
- Miten esiin tulleita ongelmia voidaan ratkaista palvelumuotoilun keinoin?
- Mitä muita menetelmiä ongelmien ratkaisussa voidaan hyödyntää?

Koska kehittämistyö keskittyi palvelujen tuottamisen kehittämiseen itse leirikouluohjelmien kehittämisen sijaan, opinnäytetyössä ei käsitellä leirikoulutoimintaa tai sen kasvatuksellista merkitystä laajemmin. Opinnäytetyössä ei myöskään selvitetty asiakkaiden eli leirikouluihin osallistuvien oppilaiden ja opettajien kokemuksia leirikouluista, sillä asiakastyytyväisyys ja palaute leirikouluista on erittäin hyvää. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessissa asiakkaan roolissa ovat työntekijät, ja kehittämistyö keskittyi palvelujen tuottamisen prosesseihin, ei palvelujen sisältöön.

3.3 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkiyttää ja helpottaa leirikouluviikkojen suunnittelua ja aikatauluttamista, vähentää leirikouluohjelmien henkilöriippuvaisuutta, helpottaa ohjelmien toteuttamista sekä tehostaa työajan käyttöä leirikouluviikkojen aikana. Pyrkimyksenä oli myös löytää ratkaisuja leirikouluohjelmien vetäjien löytämisen haasteisiin. Tavoitteena oli lisäksi kerätä talteen nykyisten leirikouluohjelmien vetäjien hiljainen tieto ohjelmista ja dokumentoida se työohjeiksi.

3.4 Työn tuotos toimeksiantajalle

Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle leirikoulujen tuottamisen prosessia ja vastuualueita kuvaavan prosessikaavion, leirikoulujen aikatauluttamista helpottavan Excel-työkalun, leirikoulujen kulkua kuvaavat Service Blueprintit sekä leirikoulun ohjelmapalvelujen työohjeet.

4 PALVELUPROSESSIT

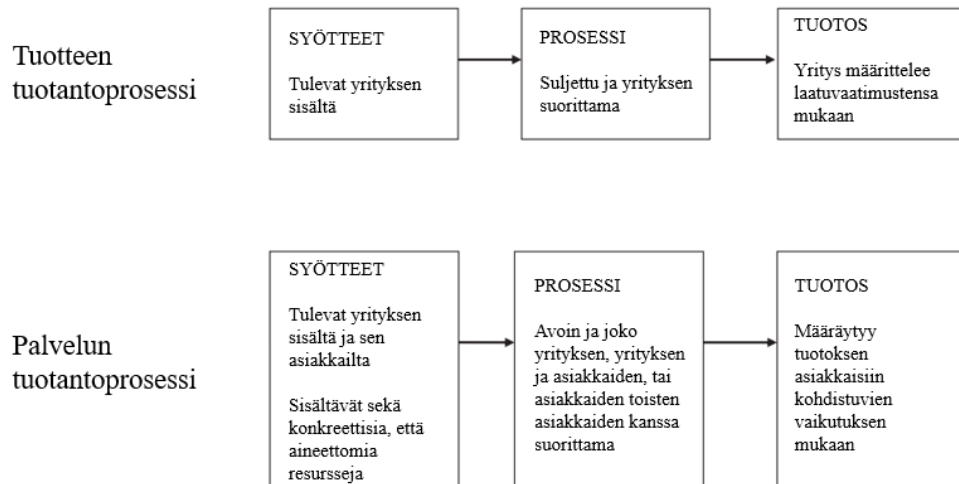
4.1 Palveluprosessi käsitteenä

Liiketoiminnassa prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien toimintojen sarjaa, toimintoihin tarvittavia resursseja sekä toiminnasta syntyvää tuotosta ja hyötyä. Prosessi kuvaa yrityksen toiminnan logiikan, jolla päästään tuloksiin, sekä tuloksen saavuttamisen kannalta kriittiset tekijät. Prosessit voidaan jaotella ydin-, osa- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat yrityksen asiakkaita suoraan palvelevia prosesseja, joissa tuotetaan asiakkaalle arvoa. Ydinprosessit koostuvat pienempiä kokonaisuuksia käsittävistä alaprosesseista. Tukiprosessit puolestaan ovat tarpeellisia toiminnan tehokkuudelle, mutta ne eivät suoraan tuo arvoa asiakkaalle. (Laamanen 2001, 19–20, 37, 53–55.)

Kun yrityksen toimintaa suunnitellaan strategisella tasolla, on tyypillistä suunnitella erilaisia projekteja, jotka kilpailevat yrityksen resursseista. Ongelmien ilmaantuessa suunnitellaan taas uusia projekteja, mutta ei mietitä, mitä tapahtuu projektien välillä. Toiminta voi muuttua projektista toiseen selviämiseksi. (Laamanen 2001, 27–28.) Kun toimintaa suunnitellaan jokaisen projektin kohdalla uudestaan, tehdään turhaa työtä. Prosessin erottaa kertaluonteisesta projektista se, että se on toistuvaa toimintaa (Lecklin 2006, 123–124).

Prosessiajattelu alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeeseen vastaavaan tuotteeseen. Prosessi muodostuu näiden välille tarvittavista toimenpiteistä ja resursseista, syötteistä eli tiedosta ja materiaaleista sekä syötteiden toimittajista. (Laamanen 2001, 21.) Palveluprosessi eroaa perinteisestä teollisuuden tuotantoprosessista siten, että asiakas kuluttaa palvelua jo tuotantoprosessin aikana, jolloin asiakas on yksi prosessiin tarvittavista resursseista. Siksi palveluprosessissa tulee huomioida myös asiakkaan kulutusprosessi. Palvelun tuotama hyöty asiakkaalle on ainakin osittain aineetonta, ja asiakas on yleensä prosessin aikana aktiivisessa vuorovaikutuksessa yrityksen henkilökunnan kanssa. Palveluprosessien olosuhteita on vaikea vakioida, sillä asiakkaiden käyttäytyminen ja esimerkiksi sää voivat vaikuttaa prosessin kulkuun. (Grönroos 2009, 311–323.)

Yalley ja Sekhon vertailivat tutkielmassaan Service production process: implications for service productivity (2014) perinteisten tuotteiden tuotantoprosessien ja palveluprosessien eroja, joita havainnollistetaan seuraavassa kaaviossa (kuva 1).



Kuva 1. Tuotteiden ja palveluiden tuotantoprosessien ulottuvuudet (Yalley & Sekhon 2014)

Tuotteiden tuotantoprosesseissa syötteen tulevat yrityksen sisältä, varsinainen prosessi on suljettu ja yritys määrittelee tuotoksen omien laatustandardiensa mukaan. Palveluprosessissa syötteen tulevat sen sijaan sekä yrityksen sisältä että asiakkailta, tuotantoprosessi on avoin ja myös asiakkaat osallistuvat siihen. Tuotoksen määrittely perustuu siihen, miten se vaikuttaa asiakkaaseen. Jotta palveluiden tuotantoprosessia voidaan ymmärtää kunnolla, sen erot tuotteiden tuotantoprosessiin tulee ensin ymmärtää. (Yalley & Sekhon 2014.)

4.2 Palveluprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Palveluyrityksissä on usein Laamasen (2001, 71–73) mukaan haasteena erottaa käsitteet prosessi ja palvelu, kun toimintaa halutaan kehittää. Yritysten toiminta on perinteisesti jaoteltu osastoiksi tehtävien mukaan, jolloin työntekijät voivat keskittyä vain omaan tehtäväänsä ja kehittää osaamistaan siinä. Selkeä vastuunjako toimii hyvin henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa, mutta ongelmia voi syntyä eri osastojen rajapinnoissa, kun toisten osastojen toimintaa ja oman työn vaikutusta siihen ei ymmärretä. Tällöin esimerkiksi myyntiosasto saattaa myydä tuotteita, joita tuotanto ei pysty toimittamaan. Tällaisessa mallissa tieto kerääntyy yleensä esimiehille, jolloin työntekijät joutuvat odottamaan ohjeita ja toimeksiantoja voidakseen edetä omassa

työssään. (Laamanen 2001, 15–17.) Prosessiajattelu eroaa tällaisesta mallista siten, että toiminta jaotellaan kokonaisuuksiksi, jotka lähtevät asiakkaasta ja loppuvat asiakkaaseen ja joihin eri osastot osallistuvat (Lecklin 2006, 124–125). Kun yrityksen prosessit tunnistetaan, työntekijöiden on helpompi ymmärtää asiakkaille arvoa tuottavia kokonaisuuksia ja omaa rooliaan niiden tuottamisessa. Prosessien tunnistamisella ja kuvaamisella luodaan järjestystä kaokseen, ja se voi johtaa työntekijöiden moniosaamisen kasvuun ja työkokonaisuuksien kasvattamiseen. (Laamanen 2001, 23.)

Laamanen (2001, 64) esittelee kirjassaan kolme prosessien tunnistamisen tapaa toiminnan analysoinnin, menestystekijöiden analysoinnin ja asiakkaan prosessin analysoinnin. Toiminnan analysoinnissa tarkastellaan yrityksen funktionaalista toimintaa. Tässä tarkastelutavassa on riski, että päädytään kuvaamaan eri osastojen tai toimijoiden alaprosesseja, ja niiden rajapinnat ja toimijoiden välinen yhteistyö jää huomiotta. Menestystekijöiden analysointi puolestaan on käytännössä hankalaa, sillä aitoja menestystekijöitä voi olla vaikea tunnistaa prosessien tunnistusvaiheessa. Helpoin tapa on lähteä liikkeelle asiakkaan prosessin analyysistä. Tällöin tunnistetaan ensin asiakkaan prosessin vaiheet, jonka jälkeen pohditaan, miten yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin, mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset ja mikä nimi prosessille annetaan. Lopuksi tarkistetaan, onko kaikki ala- ja tukiprosessit otettu huomioon, ja piirretään prosessikartta. (Laamanen 2001, 64–66.)

Myös Grönroos (2015, 312–323) kytkee palvelujärjestelmämallissaan palvelun tuotantoprosessin asiakkaan prosessiin. Asiakas nähdään usein palveluprosessin ulkopuolisena tahona, joka tuottaa prosessiin syötteitä. Parempi tapa Grönroosin mukaan on määritellä itse prosessiin näkyvyysraja, jonka toisella puolella ovat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevat resurssit, kuten asiakaspalvelijat ja tilat, ja toisella puolella asiakkaan näkymättömiin jäävät osat, kuten työn johtaminen, taustalla tehtävä työ ja päätösten teko. Asiakas nähdään tällöin luontevasti yhtenä tuotantoprosessin vuorovaikutuksessa olevista resursseista. (Grönroos 2015, 312–323.)

Prosessin kuvaus on ensisijaisesti viestintäkeino, joka auttaa ymmärtämään toimintaa ja löytämään sen kriittisiä vaiheita. Lähdetessä laatimaan prosessikuvausta tulee ensiksi määrittää kuvauksen tarkoitus. Jos tarkoitus on lisätä

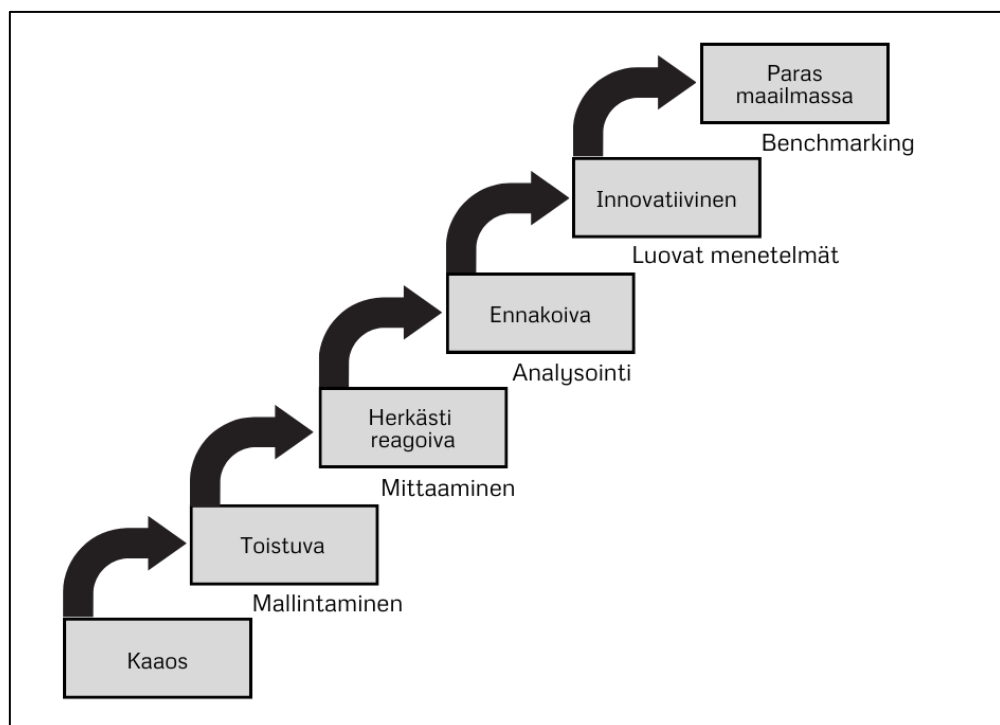
ymmärrystä, yksinkertainen ja suppea kuvaus riittää. Mikäli taas on tarkoitus kehittää toimintaa, tarvitaan tarkempi kuvaus. Tärkeää on, että kuvauksesta on nähtävissä tärkeimmät toiminnot sekä toimintojen väliset yhteydet. Uimaratakaavio on hyvä tapa kuvata prosesseja, joissa on useita eri toimijoita, joiden toiminta vaikuttaa toisiinsa. Uimaratakaaviossa jokaisella prosessiin osallistuvalla toimijalla on oma rivinsä pystyakselilla. Vaaka-akselilla on yleensä kuvattuna prosessin vaiheet kronologisesti. Vaiheiden ja toimintojen välisiä yhteyksiä kuvataan nuolilla. Uimaratakaavioon on myös helppo liittää asiakkaan prosessi. (Laamanen 2001, 76–80.)

Toinen hyvä tapa kuvata palveluprosesseja on Service Blueprint. Service Blueprint on palvelun tuotantoprosessia kuvaava kaavio, jossa kuvataan palvelun vaiheet tapahtumajärjestyksessä, niiden toteuttamiseen tarvittavat työt, palvelun osien kesto ja toimijoiden välinen tiedonkulku. Blueprintissä erotetaan visuaalisesti toisistaan asiakkaan palvelupolku, palveluntarjoajan asiakkaalle näkyvät front office -toiminnot sekä palveluntarjoajan asiakkaalle näkymättömät back office -toiminnot. Lisäksi Blueprinttiin merkitään asiakkaan ja henkilökunnan kohtaamispisteet sekä palveluprosessin kriittiset pisteet. (Tonder 2013, 98.) Tämä kuvaustapa mukailee Grönroosin (2015) jakoa prosessin näkyvään ja näkymättömään osaan.

Riippumatta siitä, mitä kuvaustapaa käytetään, prosessien kuvaamisessa tulee kiinnittää huomiota kuvausten tarkkuuteen ja luettavuuteen. Useimpiin prosesseihin liittyy satoja eri työtehtäviä, eikä niiden kaikkien kirjaaminen kuvauksen ole järkevää. Kuvaustarkkuuden päättäminen on vaikeaa, mutta yli 20 tehtävää ei tulisi kirjata yhteen prosessikaavioon. Ymmärrettävyyden helpottamiseksi tulisi välttää runsasta symbolien käyttöä ja pitää kaavio yksinkertaisena. Tehtäväkuvauksissa kannattaa käyttää verbimuotoisia ilmaisuja ("laatii aikataulun") substantiivimuotojen ("aikataulun laatiminen") sijasta, jotta kaavio kuvaa varmasti aktiivista toimintaa. (Laamanen 2001, 79–81.) Kaavion lisäksi prosessista on hyvä laatia myös sanallinen kuvaus, johon kirjataan, mikä on prosessin tarkoitus, ketä ovat sen asiakkaat, mitkä ovat sen alku ja loppu, syötteet, työvaiheet ja vastuut (Lecklin 2006, 138–139).

4.3 Palveluprosessien kehittäminen

Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään niitä, mutta se ei vielä tee niistä toimivia ja tehokkaita, eikä takaa sitä, että yritys pystyy toteuttamaan ne. Prosessikuvauksia tulisi myös hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Prosesseja voi käyttää koko yrityksen toiminnan kehittämisen perustana. (Laamanen 2001, 37, 44–45.) Prosessikuvauksia voidaan käyttää työkaluina erityisesti ongelma-kohtien löytämisessä, ratkaisujen etsimisessä ja resurssien parem-
massa kohdentamisessa (Yalley & Sekhon 2014.) Laamanen kuvaa prosessien kehittämistä porrasmaisena kuviona (kuva 2).



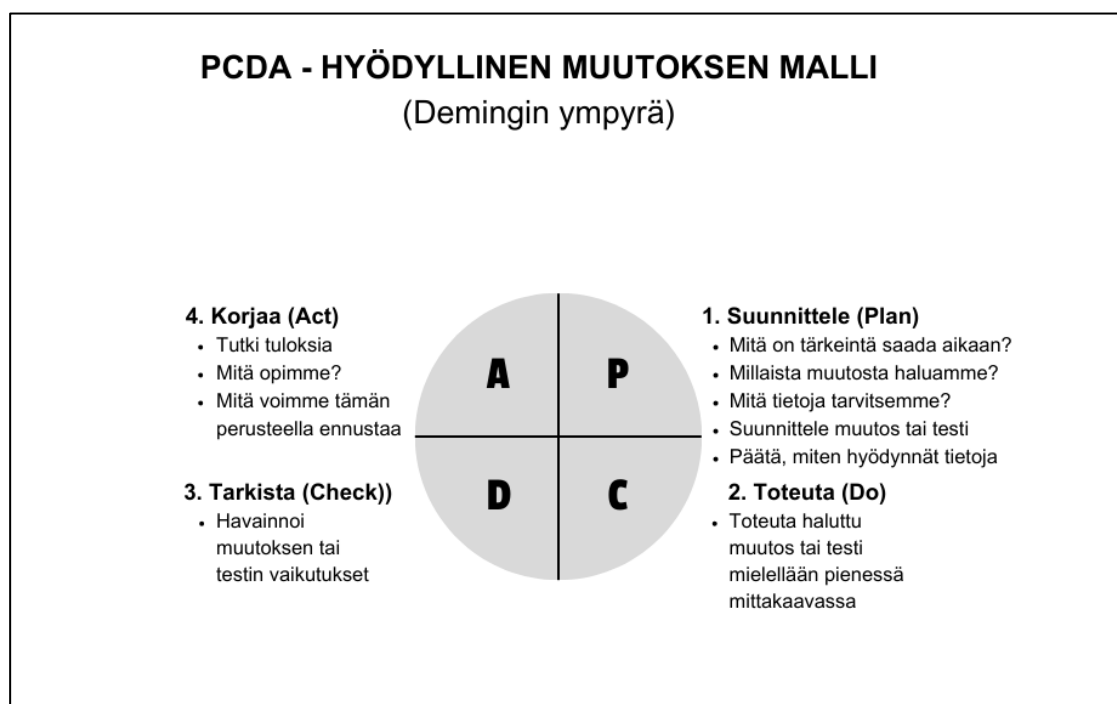
Kuva 2. Prosessin kehittyminen (Laamanen 2001)

Kuvion alimmalla portaalla prosesseja ei ole tunnistettu eikä kuvattu, ja toiminta on kaoottista. Töitä tehdään ja ongelmia ratkaistaan yksi kerrallaan, jolloin samat asiat joudutaan ratkaisemaan monta kertaa. Yksittäinen työntekijä voi kokea toiminnan joustavaksi, kun voi keskittyä yhteen ongelmaan kerrallaan, mutta tulee samalla tehneeksi paljon turhaa työtä. Yrityksen kannalta resursseja menee hukkaan. Kuvion seuraavassa vaiheessa aletaan tunnistaa toistuvia tilanteita ja toimintamalleja ja luoda niille prosessikuvauksia, mutta kuvaukset jäävät vielä kokonaisuudesta irrallisiksi. Tässä vaiheessa järjestelmälliset työntekijät noudattavat kuvauksien ohjeita sokeasti, ja niitä käytetään

syntipukkeina, jos jokin menee pieleen. Kolmannessa vaiheessa mitataan prosessin tuloksia, mutta ei tarkastella sitä, miten prosessi toteutuu. Prosessia ei vielä osata parantaa, mutta tiedetään, jos se ei toimi. Ennakointivaiheessa prosesseja analysoidaan ja innovatiivisuusvaiheessa niitä kehitetään luovasti. Laamasen mukaan kultakin portaalta seuraavalle siirtyminen vie yrityksiltä noin 3–5 vuotta, ja ylimmälle tasolle pääsee vain muutama huippuyritys. (Laamanen 2001, 44–46.) Prosessien kehittämiseen tulisikin suhtautua ennemmin jatkuvana toimintana kuin alta pois hoidettavana asiana.

Prosesseja voidaan kehittää monin eri menetelmin. Osa menetelmistä keskittyy järjestelmien tekniseen kehittämiseen ja osa toiminnan sosiaaliseen kehittämiseen, mutta parhaimmillaan huomioidaan molemmat osa-alueet. Kehittämismenetelmissä toistuvat saman tyyliset piirteet, kuten prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2001, 209.) Tämän voi huomata, kun tarkastelee kolmea yleisesti käytettyä kehittämisen menetelmää PDCA-mallia, Six Sigma -mallia ja palvelumuotoilua.

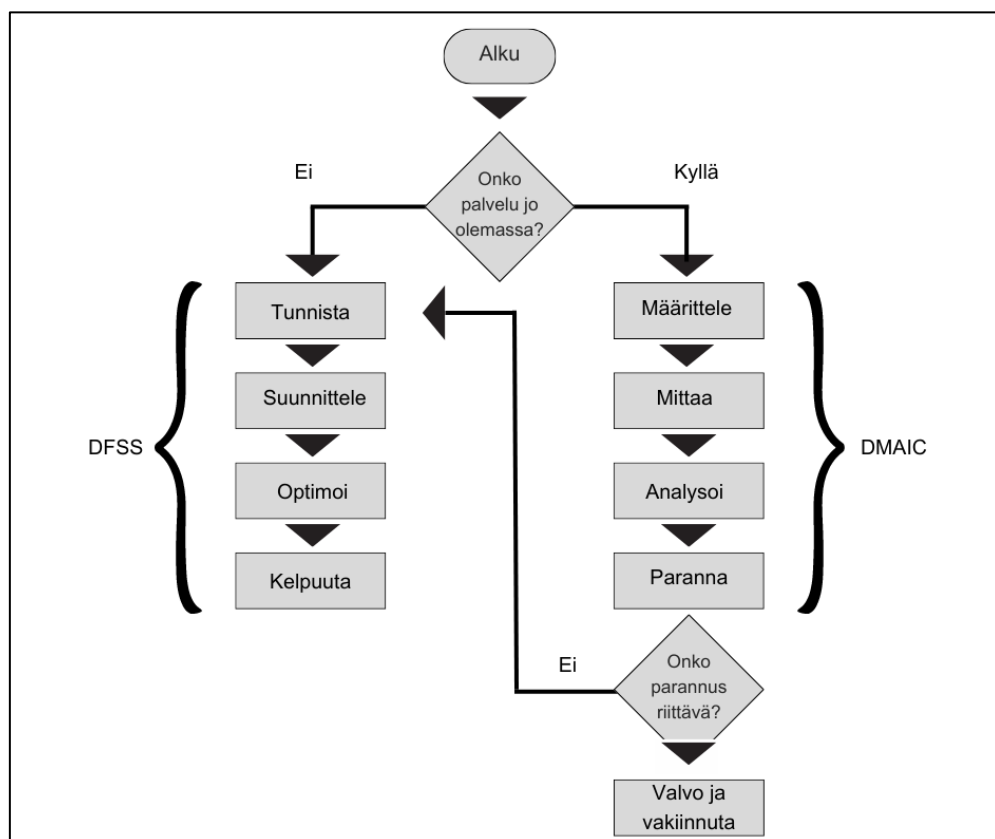
PDCA on kehämalli, jossa neljä kehittämisen vaihetta toistuvat uudelleen ja uudelleen (kuva 3).



Kuva 3. PDCA-malli (Laamanen 2001)

PDCA-mallin aluksi mitataan nykytilanne. Suunnittele (Plan) -vaiheessa tunnistetaan nykytilanteen ongelmat ja asetetaan kehitystavoite. Toteuta/kokeile (Do) -vaiheessa toteutetaan suunnitellut muutokset. Tarkista (Check) -vaiheessa tehdään uudet mittaukset ja verrataan tuloksia aiempiin ja Korjaa/Paranna (Act) -vaiheessa joko korjataan tehoton muutos tai otetaan hyvä muutos käyttöön. Korjausten jälkeen palataan alkuun. (Laamanen 2001, 209–210.)

Six Sigma -menetelmässä on omat kehittämisen mallinsa uusien tuotteiden kehittämiseksi ja olemassa olevien prosessien parantamiseksi. (kuva 4).



Kuva 4. Six Sigma -menetelmä (Lecklin 2006)

Prosessien kehittämisen mallia Six Sigma -menetelmässä kutsutaan DMAIC-prosessiksi. Sen vaiheet ovat kehityskohteen määrittely, prosessin ja tulosten mittaaminen, nykytilan mallinnus, nykytilan analysointi ja ongelmien määrittäminen, prosessin parantaminen arvioimalla ja testaamalla sekä prosessin ohjaaminen eli parannusten saavuttamisen valvonta. (Lecklin 2006, 203–207.)

Viime vuosina näiden rinnalle suosituksi kehittämismenetelmäksi on noussut palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa kehittäminen on aina asiakaslähtöistä ja

käyttäjiä osallistavaa (Koivisto ym. 2019, 32–34). Koska palveluprosesseissa asiakas on lähes aina mukana prosessissa, soveltuu palvelumuotoilu erityisen hyvin niiden kehittämismenetelmäksi.

5 PALVELUMUOTOILU

5.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilu on 1990-luvun alussa palvelualan kasvun seurauksena syntynyt palveluliiketoiminnan kehittämisen tapa. Vuonna 1995 Kölnissä lanseerattiin palvelumuotoilun koulutusala, ja ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin Lontoossa vuonna 2001. Suomessa palvelumuotoilun pioneerinä voidaan pitää Mikko Koivistoa, jonka pro gradu Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa vuodelta 2007 oli ensimmäinen suomenkielinen julkaisu aiheesta. (Tuulaniemi 2011, 60.)

Palvelumuotoilun käsitteelle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, mutta yksinkertaistettuna se tarkoittaa palvelujen suunnittelua ja kehittämistä muotoilusta tuttuja menetelmiä käyttäen siten, että muotoilun lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet (Tuulaniemi 2011, 66). Stickdorn & Schneider (2012, 18–28) kuvailevat palvelumuotoilua tieteenalan sijasta uudenaikaiseksi ajattelutavaksi, jonka tärkeimmät kriteerit ovat käyttäjälähtöinen kehittäminen, yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa, palvelun vaiheiden visualisointi, aineettoman tekeminen näkyväksi ja palveluympäristön kokonaisvaltainen huomiointi kehitystyössä. Tuulaniemi (2011, 112–119) listaa olennaisiksi tekijöiksi luovan ongelmanratkaisun, visualisoinnin, työntekijöiden ja asiakkaiden osallistamisen, testaamisen ja yhteiskehittämisen. Lähes samat teemat toistuvat myös Koiviston ym. (2019, 37–41) määrittelemissä palvelumuotoilun tunnusmerkeissä, jotka ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin vuorottelu, prototypointi ja testaus, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että palveluja ei suunnitella yrityksen tai suunnittelijan tahdon tai oletusten mukaisesti, vaan kysytään, mitä käyttäjät palvelulta haluavat, ja oikean ongelman ratkaisemisella sitä, että käyttäjiltä selvitetään, mikä on se ongelma, joka tulee ratkaista. Eksploratiivisuus tarkoittaa uusien ratkaisujen etsimistä luovasti ja kekseliäästi, tutkien ja kokeillen, ja iteratiivisuus puolestaan sitä, että vaiheita tois-

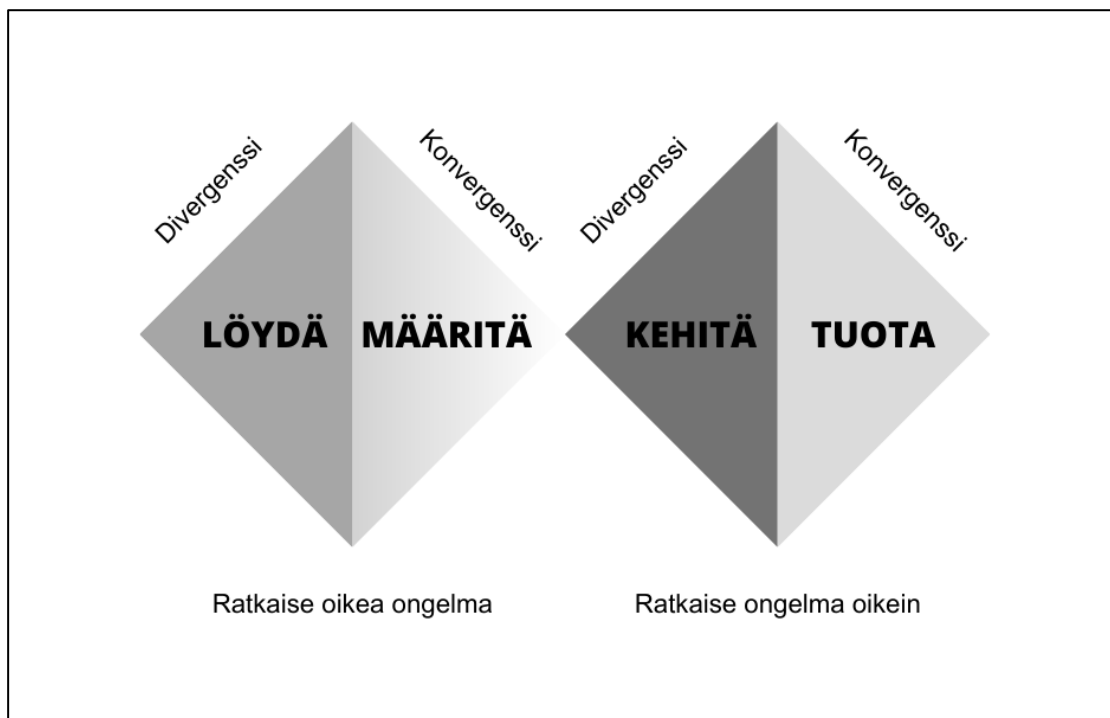
tetaan ja palataan tarvittaessa aiempiin vaiheisiin, kunnes oikeasti toimiva ratkaisu löytyy. Vaiheissa vuorottelevat divergentti eli intuitiivinen ja kokeileva ja konvergentti eli analysoiva ja päättelevä toiminta. Olennaista on myös tehdä ja testata prototyyppejä vielä keskeneräisistä ideoista ja kerätä niistä palautetta, ennen kuin palvelua lähdetään tuottamaan, jotta vältyttäisiin virheiltä. Yhteiskehittämisessä sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät ja yhteistyökumppanit, otetaan mukaan varsinaiseen kehitystyöhön ideoimaan ratkaisuja. Palvelumuotoilussa tarvitaan myös monenlaista osaamista, sillä sen avulla yhdistetään usein ihmisten tarpeet, teknologia ja kaupallisuus. Monialaisuutensa vuoksi palvelumuotoilu on yleensä tiimityöskentelyä. (Koivisto ym. 2019, 37–41.)

Palvelumuotoilua voidaan käyttää niin uusien palveluprosessien luomiseen kuin vanhojen prosessien kehittämiseenkin. Vanhoja prosesseja kehitettäessä muokataan prosessien kriittisiä pisteitä, resursseja ja järjestelmiä, jolloin voidaan muokata sekä asiakkaiden että palvelutyöntekijöidenkin toimintaa. Prosesseista pyritään kehittämään käyttäjälleen mahdollisimman sujuvia ja ymmärrettäviä. (Koivisto ym. 2019, 57–60.)

5.2 Tuplatimantti-prosessimalli

Käytännössä palvelumuotoilu on vaiheittain etenevä prosessimalli. Tuulaniemen (2011, 128) mallissa vaiheita on viisi: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Sekä Stickdorn & Schneider että Koivisto ym. esittelevät nelivaiheisen Tuplatimantti-prosessimallin, joka ei sisällä arviointivaihetta. Arviointia kuitenkin tehdään palvelumuotoilussa koko prosessin ajan. Vaiheiden järjestys voi myös vaihdella, ja aiempiin vaiheisiin palataan tarvittaessa (Stickdorn & Schneider 2012, 75). Olennaista on, että asiakkaita osallistetaan prosessin kaikissa vaiheissa (Kurki-Suonio 2019).

Tuplatimantti-malli on yksi suosituimmista palvelumuotoilun prosessimalleista. Sen on kehittänyt brittiläinen Design Council vuonna 2005 (kuva 5).



Kuva 5. Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019).

Tuplatimantti-mallin ensimmäinen timantti eli prosessin tutkimusvaihe sisältää kohdat löydä ja määritä, joiden avulla tunnistetaan oikea ongelma, johon ratkaisu tarvitaan. Toinen timantti eli kehitysvaihe sisältää kohdat kehitä ja tuota, joiden avulla ensimmäisessä kohdassa määritelty ongelma ratkaistaan mahdollisimman oikein. Tässä mallissa käytetään löydä ja kehitä -vaiheissa enemmän luovia ja kokeilevia ja määritä ja tuota -vaiheissa enemmän analyysoivia ja päätteleviä menetelmiä. Tuplatimantti-malli käsittää palvelumuotoiluprosessin innovaatiovaiheen, jossa kehitellään uusia konsepteja. Tämän jälkeen päätetään, otetaanko kehitelty ratkaisu käyttöön vai palataanko takaisin aiempiin vaiheisiin. (Koivisto, ym. 2019, 42–47.)

Palvelumuotoilun tutkimusvaiheessa on olennaista ymmärtämisen lisäksi pyrkiä myös synnyttämään empatiaa käyttäjiä kohtaan sekä päästä eroon ennako-oletuksista. Tutkimusmenetelminä suositellaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastattelua, havainnointia tai luotaimia. Kerätyn tiedon analysoimiseen palvelumuotoilussa käytetään useimmiten visualisointia, esimerkiksi prosessikuvauksen tai palvelukuvauksen muodossa. Visuaalisia kuvauksia voidaan käyttää myös kehittämisen ja kommunikoinnin työvälineinä. Kehitysvaiheessa uusia ideoita etsitään esimerkiksi aivoriihissä ja työpajoissa yhdessä sidosryhmien kanssa. Ideoita testataan jo keskeneräisinä joko laatimalla uusia visuaalisia prosessikuvauksia ja tutkimalla niiden toimivuutta tai

pilotoimalla uusia palveluja ja keräämällä kokemuksia testiryhmältä. Lopuksi testauksen perusteella valitaan uusi palvelu ja määritellään ne toimet, joilla se voidaan ottaa käyttöön. (Stickdorn ym. 2018, 93–323.)

5.3 Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen kehittämisessä

Asiakaspalvelijoiden rooli on asiakkaiden ohella olennainen osa palvelukokemusta. Yrityksen olisikin tärkeää tuntea myös asiakaspalvelijoidensa tarpeet, arvot ja motivaattorit. (Tuulaniemi 2011.) Koska kehittämistyöni kohdistuu asiakasnäkökulman sijasta palvelujen tuottamisen prosesseihin, halusin selvittää, miten palvelumuotoilu sopisi palveluprosessien kehittämiseen työntekijänäkökulmasta.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisten prosessien kehittämisessä. Tällöin kehitystyössä pyritään huomioimaan erityisesti työntekijäkokemus. Sisäisessä kehittämisessä voi olla tavoitteena työntekijöiden motiivointi ja palveluasenteen muutos, rekrytointi tai perehdytysprosessit tai työn organisointiin, johtamiseen ja vastuunjakoon liittyvät asiat. (Koivisto ym. 2019, 57–60.)

Pääkkönen (2022) hyödynsi pro gradu -tutkielmassaan palvelumuotoilua organisaatiouudistuksen prosessissa siten, että henkilöstö nähtiin yrityksen sisäisten palvelujen asiakkaina, joita osallistettiin prosessiin suunnitteluvaiheesta asti. Palvelumuotoilun menetelmät lisäsivät ymmärrystä ja empatiaa työntekijöitä kohtaan ja tuottivat uudenlaista keskustelua ja tietoa henkilöstön tarpeista. (Pääkkönen 2022.) Myös Hyvärinen (2018) toteaa palvelumuotoilun soveltuvan työntekijäkokemuksen ja sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen erinomaisesti. Hänen tutkimuksessaan asiakkaan asemassa olivat konsernin viestintävastaavat ja palvelujen tuottajana viestintäyksikkö. Palvelumuotoilun menetelmät lisäsivät vuorovaikutusta ja osallisuuden kokemusta ja toivat esille sekä viestintävastaavien tarpeita että myös heidän tarpeellisuutensa konsernille. (Hyvärinen 2018.)

Steenin ym. (2011) artikkelissa Benefits of Co-design in Service Design Projects esiteltiin tapaus, jossa postilaitos halusi parantaa palveluaan postilokeroiden tilaamisen prosessissa. Yhtiö osallisti työntekijöitään eri osastoilta ja

osaamisaloilta palvelun kehittämiseen. Työntekijät testasivat huonosti toimivaa palvelua ja ideoivat siihen parannuksia. Kokeilu lisäsi empatiaa paitsi asiakkaita, myös eri osastojen työntekijöitä kohtaan. Lisäksi kommunikointi ja yhteistyö paranivat, ja työntekijät oppivat toteuttamaan yhteiskehittämistä myös jatkossa. Mashhadyn ym. (2021) puolestaan tutkivat palvelumuotoilun käyttöä henkilöstöjohtamisen laadun kehittämisen menetelmänä. Tutkimuksessa määriteltiin HR-prosessien nykytila sekä arvioitiin sitä ja kehitettiin parannusehdotuksia yhdessä sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilua toteutettiin kolmessa vaiheessa iteratiivisesti, kunnes ratkaisut prosessien ongelmiin olivat löytyneet. Verrokkiryhmässä ongelmia pyrittiin ratkaisemaan perinteisesti kokouksia järjestämällä ja vapaaehtoiset työntekijäpalautteet huomioimalla. Tässäkin tutkimuksessa palvelumuotoilun todettiin lisäävän kommunikoinnin ja yhteistyön määrää. Lisäksi työntekijöiden roolit selkenivät ja työtyytyväisyys sekä sitoutuminen lisääntyivät. (Mashhady ym. 2021.)

Herstein & Mitkin artikkelissa *How El Al Airlines transformed its service strategy with employee participation* (2008) käsitellään lentoyhtiön strategiamuutoksen läpiviemistä työntekijöille osallistamalla työntekijöitä muutosprosessiin. Osallistamisen avulla havaittiin, että työntekijöiden näkökulmasta suurimmat ongelmat työtyytyväisyydessä eivät liittyneet vähäiseen palkitsemiseen ja halun pitää kiinni vanhoista toimintatavoista, kuten johto oli otaksunut, vaan riittämättömiin resursseihin työn suorittamiseksi, huonoon viestintään ja työntekijöiden arvostuksen puutteeseen. Kun työntekijöitä alettiin kohdella tärkeänä osana palvelujen kehittämistyötä, parani sekä työtyytyväisyys että työntekijöiden pysyvyys. (Herstein & Mitki 2008.)

Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa työntekijöiden osallistamisella on saavutettu parempi ymmärrys palveluprosesseista työntekijän näkökulmasta. Lisäksi yhteistyö ja kommunikointi eri osastojen, työntekijöiden ja johdon välillä on parantunut. Yhteiskehittämällä ongelmiin on löytynyt ratkaisuja, jotka tyydyttävät niin johtoa kuin työntekijöitäkin.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella palvelumuotoilu soveltuu hyvin palveluprosessien kehittämismenetelmäksi opinnäytetyössäni. Menetelmällä voidaan löytää luovia ja kokeileviakin ratkaisuja toimeksiantajan ongelmiin. Yhteiskehittämällä varmistetaan kaikkien palveluprosesseihin osallistuvien toimijoiden

huomioiminen kehitystyössä, ja visualisoinnilla tehdään prosessista helpommin ymmärrettävä. Iteratiivisuus auttaa välttämään jumiutumista vääriin kehityskohteisiin, kun kehitystyössä on mahdollista palata tarvittaessa aiempiin vaiheisiin. Palvelumuotoilun avulla voidaan parhaimmillaan myös lisätä toimeksiantajan henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Opinnäytetyössäni käytän palvelumuotoilua suoraan asiakkaille tuotettavien palvelujen prosessien kehittämiseksi, mutta työntekijän näkökulmasta. Tämä on uusi lähestymistapa ja tuottaa uutta tietoa menetelmän soveltuvuudesta palveluprosessien kehittämiseen tässä muodossa.

6 KEHITYSTYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön kehitystyön menetelmänä oli palvelumuotoilu ja prosessimallina Tuplatimantti-malli, joka määrittää kehitystyön vaiheet. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa käytetään omia menetelmiään, kuten visualisointia, yhteiskehittämisen keinoja ja prototypointia (Koivisto ym. 2019, 42). Olennaista on, että asiakkaita, tai tässä tapauksessa henkilökuntaa, osallistetaan kaikissa prosessin vaiheissa (Kurki-Suonio 2019). Opinnäytetyön toteutuksen menetelmiksi valikoitui haastattelu, visualisointi, ideatyöpaja, testaus ja prototypointi.

6.1 Nykytilanteen kartoittaminen

Tuplatimantti -mallin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on kerätä taustatietoa kehittämisen kohteen määrittelyä varten. Tiedon keruu tapahtuu tavallisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia, tai luotaimia, hyödyntäen. (Koivisto ym. 2019, 44.) Opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaisesti tavoitteena oli ensiksi selvittää, mitkä kohdat palveluprosesseissa ovat ongelmallisia. Koska yrityksen prosesseja ei ollut aikaisemmin kuvattu, keskityin löydä-vaiheessa keräämään tietoa leirikoulujen tuottamisen palveluprosesseista ja niiden toimivuudesta.

6.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Tiedon keruun menetelmänä palvelumuotoiluprosessissa oli haastattelu. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusaineiston keräämisen menetel-

mistä (Vilkkä 2021, 107). Haastattelu on menetelmänä joustava, sillä sitä voidaan muokata reaaliaikaisesti sen edetessä. Haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa haastateltavien kokemuksista ja käsityksistä laajemmin kuin esimerkiksi kyselyn avulla. Haastattelu onkin hyvä menetelmä erityisesti silloin, kun tutkija voi olettaa tutkimuksen tuottavan monitahoisia ja toisistaan poikkeavia vastauksia, joita on tarve selventää ja syventää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–41.)

Haastattelut luokitellaan strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan eli avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset on ennalta tarkoin määritelty ja haastattelun kulku noudattaa niiden järjestystä. Avoimessa haastattelussa puolestaan haastattelukysymyksiä ei välttämättä ole lainkaan, vaan haastattelu etenee vapaasti ilman rakennetta. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle laaditaan runko, mutta haastattelukysymysten paikkaa voidaan vaihdella ja tarkentavia kysymyksiä tehdä tarvittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–47.) Puolistrukturoidut haastattelut ovat hyvä tapa kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista sekä palveluiden ja prosessien ongelmakohdista (Stickdorn ym. 2018, 121).

Yksi yleisimmin käytetyistä puolistrukturoidun haastattelun muodoista on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkija laatii haastattelurungon tutkimusongelman keskeisten aiheiden ympärille. Haastattelurunko on kuitenkin joustava, ja haastattelukysymysten järjestystä voidaan vaihdella haastattelun aikana. Rungon tavoitteena onkin lähinnä varmistaa, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi. (Vilkkä 2021, 100.) Teemahaastattelussa tutkija tietää ennalta jotakin haastateltavista ja heidän suhteestaan tutkittavaan teemaan. Haastattelurunko rakennetaan näiden tietojen ja niistä muodostuneiden oletusten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Henkilökunnan haastattelussa puolistrukturoitu haastattelu toimi parhaiten, sillä tunnen sekä haastateltavat että tutkimuksen kohteena olevan prosessin jossain määrin entuudestaan. Ennalta määritellyt teemat ja kysymysrunko auttoivat haastattelua pysymään aiheessa. Teemahaastattelu valikoitui opinnäytetyön tiedon keruun menetelmäksi, koska tarkoituksena oli saada selville leirikoulujen prosessien parissa työskentelevien kokemuksia prosessin kulusta ja sen ongelmakohdista. Aiempien havaintojen perusteella minulla oli asiakkaan

prosessin kulusta melko selkeä kuva, jonka perusteella pystyin muodostamaan oletukseni prosessin etenemisestä. Halusin kuitenkin saada kuvan todellisesta, tämänhetkisestä tilanteesta, oletusten tai ideaalin sijaan. Uskoin myös, että haastateltavilla on paljon mielipiteitä ja kokemuksia jaettavana, joten teemahaastattelulla uskoin saavani enemmän ja laajempaa tutkimusaineistoa kuin strukturoidulla haastattelulla.

Laadin haastatteluja varten haastattelurungon (liite 1). Teemahaastattelussa ei ole olennaista saada tarkkoja vastauksia tarkkoihin kysymyksiin, vaan kerätä haastateltavien näkemyksiä asioista laajemmin. Haastattelukysymyksissä tulisi suosia kuvailevia kysymyksiä, kuten *mitä*, *millainen* tai *miten*. Rungon lisäksi haastattelua on hyvä täydentää esiin tulevien seikkojen perusteella, esimerkiksi pyytämällä haastateltavaa antamaan käytännön esimerkkejä tilanteista. Käytännön esimerkkien avulla on helpompi huomata ristiriitoja eri haastateltavien kokemusten välillä. (Vilkkä 2021, 102.)

Niin strukturoidussa, puolistrukturoidussa kuin avoimessakin haastattelussa kannattaa yleensä kerätä joitain perustietoja haastateltavista. Perustietojen avulla tutkijan on helpompi ymmärtää haastateltavan lähtökohtia tutkittavan asian suhteen. Tämän lisäksi tutkittavan tulisi tuntea tutkittavaa kohderyhmää ja sen toimintaympäristöä jonkin verran etukäteen. (Vilkkä 2021, 105.) Koska tunsin haastateltavat entuudestaan, ei haastattelussa ollut tarvetta kerätä sellaisia perustietoja, kuten ikää, sukupuolta tai työhistoriaa. Sen sijaan olennainen perustieto oli se, missä roolissa haastateltavat toimivat leirikoulujen parissa ja mitä kaikkia palveluita he tuottavat. Nämä perustiedot ohjasivat haastattelun loppuosaa ja siinä käytettäviä kysymyksiä.

Varsinaisten haastattelukysymysten laatimisessa tulisi huomioida, ettei yhdessä kysymyksessä kysytä kuin yhtä asiaa. Lisäksi kysymykset tulisi muotoilla yksinkertaisesti ja neutraalisti. Kysymyksissä tulisi myös käyttää selkeitä ja kansantajuisia sanamuotoja. (Vilkkä 2021, 104.) Jaottelin haastattelukysymykset palveluittain siten, että saatoin jättää haastattelusta pois osioita, joiden kanssa haastateltava ei ollut missään tekemisissä. Osa teemoista oli kuitenkin olennaisia kaikkien haastateltavien kohdalla, kuten kysymykset tiedonkulusta ja vastuunjaosta. Hahmottelin eri teemojen alle apukysymyksiä, joiden avulla pystyin tarkentamaan tarvittaessa haastateltavien vastauksia.

6.1.2 Henkilökunnan haastattelut

Haastateltavien valinta tutkimushaastattelua varten perustuu tutkimusongelmaan. Haastateltavalla tulisi olla joko omakohtaista kokemusta tai asiantuntijuutta tutkittavasta aiheesta, tai hänen tulisi olla asemassa, jossa hän kuulee paljon muiden kokemuksia aiheesta (Vilkkä 2021, 109). Valitsin haastateltaviksi kaksi eniten prosessissa vuorovaikutuksessa olevaa henkilöä, yrityksen toimitusjohtajan ja keittiöstä sekä tiloista vastaavan palvelupäällikön, jonka vastuulle myös leirikoulutoiminta oli siirtymässä. Lisäksi haastattelin suppeammin yhtä ohjelmapalveluja tuottavaa työntekijää sekä yrityksen myyntipäällikköä, joka hoitaa leirikoulujen laskutusta. Myyntipäällikkö edustaa myös prosessien kannalta tärkeää sidosryhmää, sillä hän tekee ja käsittelee leirikoulujen kanssa samoja tiloja käyttävien yritysryhmien varauksia, joihin leirikoulujen varaukset vaikuttavat.

Henkilökunnan haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023 toimeksiantajan tiloissa yhden päivän aikana. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin työpäivänsä aikana. Yhden haastateltavan kohdalla tämä tuotti haastetta, sillä jouduimme keskeyttämään haastattelun pariin otteeseen kiireisten työtehtävien vuoksi. Muuten haastattelut sujuivat rennosti ja etenivät luontevasti. Nauhoitin kaikki haastattelut ja tein lisäksi haastattelujen aikana muistiinpanoja.

6.1.3 Haastattelujen analyysi

Puolistrukturoidusta haastattelusta syntyy usein runsas haastatteluaineisto. Joskus tutkija tekee aineiston analysointia jo haastattelun aikana luokittelemalla vastauksia ja tekemällä lisäkysymyksiä tämän luokittelun perusteella. Varsinainen analyysi alkaa kuitenkin vasta haastattelun jälkeen. Mikäli haastattelu on tallennettu nauhalle, tulee nauhat ensin purkaa. Yleisin tapa on nauhojen litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen sana sanalta. Toinen keino on tehdä päätelmiä suoraan nauhoilta, mikä on litterointia nopeampaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Opinnäytetyön haastatteluaineisto oli melko pieni, joten kirjoitin nauhat puhtaaksi. En kuitenkaan litteroinut nauhoja aivan tarkasti sana sanalta äänenpainoja ja taukoja myöten, vaan keskityin tutkimuskysymysten kannalta olennaisen sisällön kirjoittamiseen.

Litterointia seuraa haastatteluaineiston analyysi. Analyysillä tarkoitetaan aineiston luokittelua ja teemoittelua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa jaotellaan esimerkiksi positiivisiin ja negatiivisiin asioihin tai sieltä poimitaan toistuvia teemoja, jotka koodataan samaan luokkaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143, 173–174.) Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää haastatteluista leirikoulujen palveluprosessin vaiheet ja ongelmakohdat, joten aloitin luokittelun leirikoulun asiakaspolun vaiheista ja luokittelin aineiston eri vaiheisiin. Sen jälkeen luokittelin eri vaiheisiin jaetun aineiston asioihin, jotka kuvaavat nykytilaa, ja asioihin, jotka kuvaavat haastateltavan toiveita siitä, miten prosessi etenisi paremmin. Lopuksi koodasin nykytilaa kuvaavan aineiston positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin kokemuksiin.

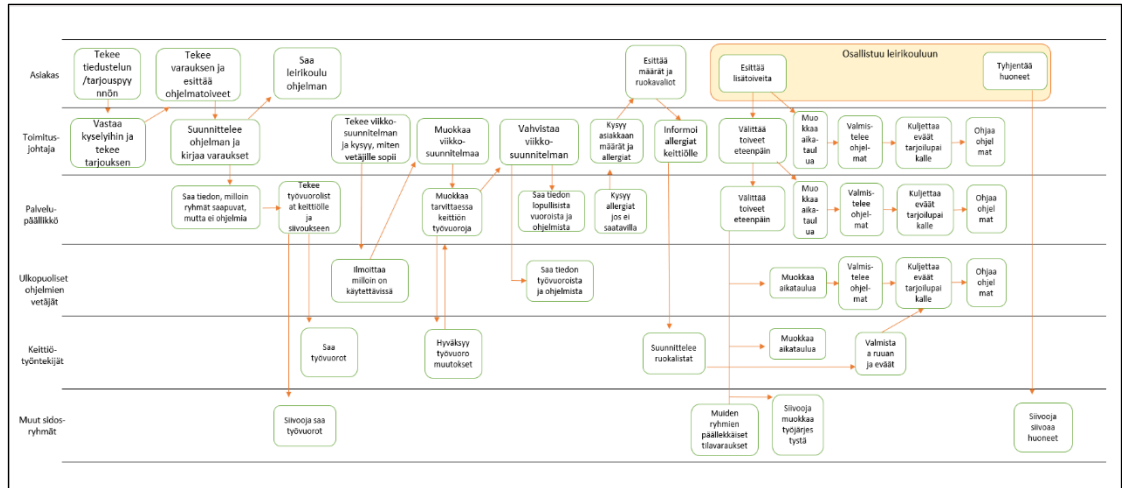
6.2 Ongelmien määrittely

Tuplatimantti-mallin toisessa vaiheessa määritellään varsinainen kehitystyön kohde tulkitsemalla kerättyä tietoa (Koivisto ym. 2019, 45). Haastatteluaineisto ei tarjoa tutkijalle vastauksia ilman tulkintaa eli synteisiä. Onkin tärkeää tarkastella haastattelun tuloksia suhteessa toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173–174.) Aineiston tarkastelu auttaa myös huomaamaan ja poistamaan tutkijan omia ennako-odotuksia tulosten suhteen. Kehityskohteen määrittelyllä pyritään saavuttamaan selkeä näkemys kehitettävästä palvelusta eri sidosryhmien näkökulmista. Lopuksi määritelty ongelma visualisoidaan helposti tulkittavaan muotoon. (Stickdorn & Schneider 2012, 76.) Aineiston visualisointia voi kuitenkin hyödyntää jo tulkintavaiheen apuvälineenä (Ruusu vuori ym. 2010, 21).

6.2.1 Nykytilanteen kuvaus

Visualisoinnilla tarkoitetaan palvelumuotoilussa sitä, että jokin asia havainnollistetaan silmillä nähtävään muotoon. Visualisointia voidaan käyttää apuna niin suunnittelussa, kuin kommunikoinnissakin. (Tuulaniemi 2011, 115.) Opinnäytetyön kehityskohteen määrittelyvaiheessa visuaalisen kuvauksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä, mutta se toimi samalla myös pohjana kehitystyölle, joten kuvauksen tuli olla riittävän tarkka ongelmallisten kohtien osalta. Prosessin tunnistamisvaiheessa keskityttiin enimmäkseen yrityksen toiminnan selvittämi-

seen, jolloin riskinä oli toiminnan liian tarkka funktionaalinen kuvaaminen. Kehitettävän prosessin rajaamiseksi ja eri toimijoiden välisten rajapintojen huomiointiseksi prosessin kuvaustavaksi valittiin uimaratakaavio (kuva 6).

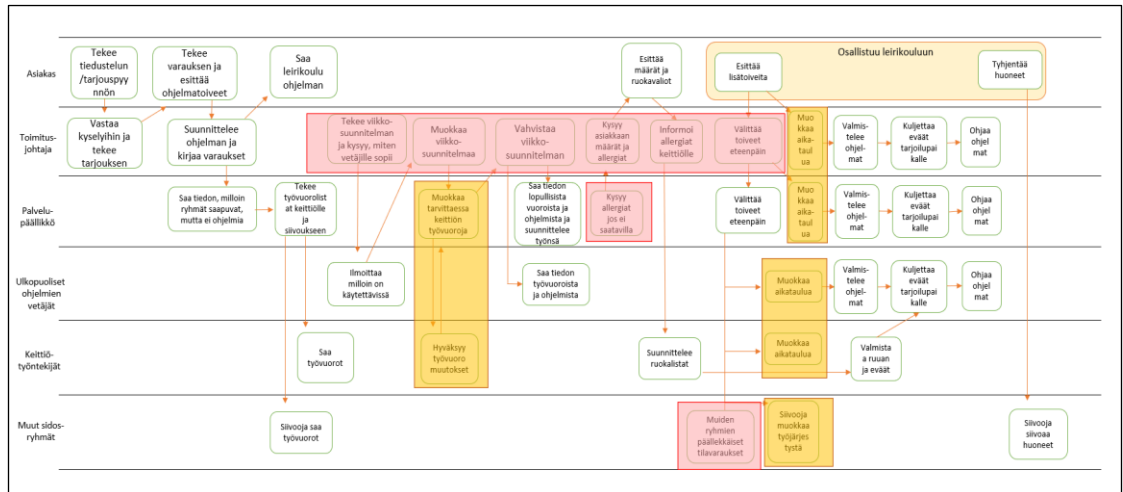


Kuva 6. Leirikoulujen palveluprosessin nykytila

Kaavion pystyakselin ylimmällä rivillä on kuvattuna asiakkaan toiminta. Näin varmistetaan, että palveluprosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Seuraavilla riveillä kuvataan muiden leirikoulujen prosessiin osallistuvien toimijoiden toiminta kronologisessa järjestyksessä. Prosessi etenee asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta tarjoukseen ja leirikoulun varaukseen. Varausten jälkeen kuluu joskus pitkäkin aika ennen kuin leirikoulun ohjelma ja aikataulu suunnitellaan. Keittiön ja siivouksen työvuorolistat on usein tehty jo ennen leirikoulujen aikataulujen tekoa, jolloin työvuorolistoja saatetaan joutua muokkaamaan. Prosessin loppuvaiheessa, asiakkaiden ollessa talossa, prosessi sisältää usein paljon viime hetken muutoksia ja niihin sopeutumista. Prosessi päättyy, kun asiakas lähtee lloirannasta ja siivooja siivoaa huoneet.

6.2.2 Ongelmakohtien visualisointi

Valmis prosessikaavio kuvaa leirikoulun palveluprosessin nykytilan, mutta se ei vielä kerro mitään prosessin ongelmakohtista. Tästä syystä prosessikaavioista laadittiin toinen versio, joka esittelee haastatteluissa esille tulleet turhat työvaiheet ja pullonkaulat (kuva 7).



Kuva 7. Leirikoulujen palveluprosessin ongelmat

Tähän kaavioon on merkitty punaisin laatikoin sellaiset tehtävät, jotka hidastavat prosessia tarpeettomasti, ja keltaisella sellaiset tehtävät, jotka lisäävät turhan työn määrää. Haastattelujen synteessissä havaittiin, että kaikki haastateltavat kaipasivat selkeyttä ja tarkempaa aikataulutusta prosessiin. Leirikoulujen ohjelmien tekoon ei ole selkeää aikataulua tai kaavaa, jonka mukaan edetään, vaan toimitusjohtaja tekee aikataulut, kun ehtii. Tämä aiheuttaa viivytyksiä prosessiin, kun muut prosessiin osallistuvat joutuvat odottamaan tai kyselemään tietoja, joita he tarvitsevat oman työnsä suunnitteluun. Myös turhaa työtä syntyy, jos esimerkiksi työvuorolistat keittiölle tulee laatia ennen kuin leirikoulujen aikataulut ovat selvillä. Tällöin on riski, että työvuoroja joudutaan muokkaamaan, jos palvelupäällikköä tarvitaankin leirikouluohjelmia vetämässä. Myös myyntipäällikkö toivoisi saavansa tiedot leirikouluille varatuista tiloista hyvissä ajoin, jotta tietää, mitä tiloja voi varata yritysryhmille. Ohjelmapalveluja ohjaava työntekijä tekee pääsääntöisesti päivävuoroa, jolloin hänelle riittää, että aikataulu on aamulla nähtävissä ja siihen on selkeästi merkitty kaikki tehtävät, jotka hänen tulee hoitaa. Tiedon kulku oikeaan aikaan oikeille henkilöille onkin tärkeä kehittämisen kohde.

Asiakkailta tarvittavien tietojen, kuten oppilasmäärien, huonejakojen ja allergiatietojen, saaminen viime tipassa aiheuttaa viivytyksiä prosessiin, kun palvelupäällikkö joutuu venyttämään päätösten tekoa tai kiirehtimään tehtäviä, joihin ei ole osannut varautua. Toimitusjohtaja näkee, että selkeä aikataulu, milloin tiedot tulee pyytää opettajilta, olisi tarpeen. Myös leirikouluohjelmien ja aikataulujen tekoon kaivattaisiin helpotusta. Koska ohjelmien vetäjiä on vähän, aikataulujen tekeminen on työlästä ja aikaa vievää, etenkin silloin, kun talossa

on useampi ryhmä yhtä aikaa. Nykyisellään toimitusjohtaja tekee aikataulut, mutta hän haluaisi siirtää tehtävän palvelupäällikölle. Haastattelujen aikaan oli tarkoitus, että palvelupäällikkö ottaa vastuulleen suurimman osan leirikoulujen suunnittelutyöstä ja toimitusjohtajan vastuulle jäävät vain tarjouspyyntöihin vastaaminen, ryhmien vastaanotto ja yhden ohjelman, kalliolta laskeutumisen, vetäminen. Vastuunjako ei ollut kuitenkaan vielä tehty, sillä palvelupäälliköllä oli henkilökuntavajeen vuoksi liikaa työtä keittiön toiminnan hoitamisessa.

Haastattelujen perusteella seurantaa ja mittaamista ei leirikoulujen palveluntuotannon osalta juurikaan tehdä. Tarkkaa kustannuslaskentaa on hankala toteuttaa, sillä leirikoulut ovat vain osa palveluntuotantoa. Henkilökuntakulut ovat kuitenkin melko suuret, etenkin silloin, kun leirikoulujen toteuttamiseen tarvitaan paljon ohjelmien vetäjiä. Keittiön raaka-ainekulutusta ei seurata, mutta leirikoululaisten ateriat suunnitellaan tukkuhintoja silmällä pitäen. Työhyvinvointia ei mitata säännöllisesti, mutta työterveyshuollon kautta on hiljattain toteutettu työssä jaksamista kartoittava kysely. Haastattelujen perusteella työilmapiiri koetaan avoimeksi ja mukavaksi. Pitkät työpäivät ja viime hetken muutokset työvuoroissa tai tehtävissä aiheuttavat joskus stressiä, mutta henkilökunta on pääsääntöisesti joustavaa ja joustoa tapahtuu myös työntekijöiden tarpeiden mukaan. Asiakkailta ei kerätä systemaattisesti palautetta leirikouluista, joskin suullista palautetta saadaan lähes jokaiselta ryhmältä. Tarkemman seurannan ja mittaamisen avulla voitaisiin kehittää niin asiakastytyväisyyttä kuin työtytyväisyyttäkin, sekä parantaa leirikoulujen kannattavuutta.

Määritä-vaiheen tuloksena prosessista löytyi useita kehitettäviä kohtia. Ottaen huomioon opinnäytetyön laajuuden ja toimeksiantajan tämänhetkiset resurssit valittiin opinnäytetyöhön kehityskohteiksi seuraavat osa-alueet:

- Prosessin tehtävien selkeä aikatauluttaminen siten, että prosessin eri vaiheissa tarvittavat tiedot ovat ajoissa saatavilla.
- Prosessiin osallistuvien henkilöiden selkeämpi vastuunjako.
- Leirikouluohjelmien aikataulujen tekemisen helpottaminen.
- Leirikouluohjelmien muutosten vähentäminen sekä tarvittavien muutosten toteuttamisen helpottaminen.

6.3 Ratkaisujen kehittäminen

Tuplatimantti-mallin kolmannessa vaiheessa siirrytään etsimään ratkaisuja määriteltyyn kehityskohteeseen. Ratkaisujen ideoinnissa käytetään yleensä useita eri menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 46.) On tärkeää, että myös kehitysvaiheessa osallistetaan prosessissa toimivia henkilöitä ideointiin ja tutkitaan rohkeasti kaikkia syntyneitä ideoita virheitä pelkäämättä (Stickdorn ym. 2018, 78–79). Opinnäytetyön kehittämismenetelminä käytettiin yhteiskehittämistä ideatyöpajan avulla sekä testausta.

6.3.1 Ideatyöpaja

Palvelumuotoilun kehittämisvaiheeseen kuuluvat osallistaminen ja kokemuksellinen suunnittelu (Ojasalo ym. 2015, s. 72). Henkilökunnan osallistamiseksi käytin kehittämisen menetelmänä ideatyöpajaa. Työpajat ovat yhteiskehittämisen muoto, jossa ideoita tuotetaan ryhmänä. Työpaja alkaa tavoitteiden asetelulla ja lämmittelyllä, jonka aikana pyritään vapauttamaan luovuus. Ideointivaiheessa osallistujat heittelevät ideoita vapaasti eikä niitä vielä arvioida. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Tavoitteena on tuottaa aluksi mahdollisimman paljon ideoita, joiden pohjalta ideoinnin kohdetta tarkennetaan (Tuulaniemi 2011, 182). Valintavaiheessa syntyneitä ideoita arvioidaan kriittisesti, ja niistä valitaan toteutuskelpoiset (Ojasalo ym. 2015, 161).

Ideatyöpaja järjestettiin huhtikuussa Ilorannassa. Työpajaan osallistuivat toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö. Itse osallistuin työpajaan sekä työpajan vetäjän että ohjelmapalvelutyöntekijän roolissa. Tulostin työpajaa varten osallistujille sekä palveluprosessin nykytilaa että ongelmakohtia kuvaavat prosessikaaviot. Työpajan aluksi kävimme läpi kaaviot, jotta varmistettiin niiden paikkansapitävyys kaikkien osallistujien näkökulmista. Tämän jälkeen kävin läpi työpajan tavoitteet ja etenemisen.

Työpajan tavoitteena oli ideoida, miten kaavion ongelmakohtia voitaisiin ratkaista, miten tavoiteltavaan selkeämpään prosessiin päästäisiin, miten vastuunjako voitaisiin selkiyttää sekä miten leirikouluohjelmien aikataulujen laatimista voitaisiin helpottaa. Ideointivaiheessa kirjasin ylös kaikki esiin tulleet ideat, joita syntyi kaikkiaan 33 kappaletta. Osa ideoista oli hyvin pieniä, mutta

prosessia helpottavia asioita, osa taas laajempia kokonaisuuksia. Ideoiden toimivuutta arvioitiin yhdessä keskustellen. Osa ideoista todettiin liian työläiksi hyötyynsä nähden, mutta suurin osa ideoista todettiin hyväksi.

Työpajan tuloksena prosessin kehittämiseksi valittiin viisi selkeää toimenpidettä: leirikouluohjelmien aikataulujen laatimista helpottavan työkalun kehittäminen, työkalun testaaminen syksyn ohjelmien laatimisessa, leirikoulujen palvelupolkua kuvaavien Service Blueprinttien laatiminen, työohjeiden laatiminen kaikkein henkilöriippuvaisimmista ohjelmapalveluista sekä aikataulun laatiminen leirikoulujen palveluprosessin eri vaiheille.

6.3.2 Testaus

Testaus eli prototypointi on tärkeä osa palvelumuotoilun prosessia. Prototypointia voidaan käyttää prosessin eri vaiheissa sen tarkistamiseksi, miten suunnitellut konseptit toimivat käytännössä. (Tuulaniemi 2011, 212). Testauksen avulla pyritään vähentämään epäonnistumisen riskiä kokeilemalla vielä kehitysvaiheessa olevia raakaideoita, jotta virheet ja toimimattomat elementit voidaan hylätä jo tässä vaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa pidemmälle kehitettyjä tai valmiita ratkaisuja testataan uudelleen. (Koivisto ym. 2019, 40).

Opinnäytetyössä testausta hyödynnettiin leirikouluohjelmien aikataulujen tekkoon ideoidun Excel-työkalun kehittämisessä. Hahmottelin työkalun ensimmäisen version maaliskuussa 2023 ja testasin sitä suunnittelemalla viikolle 16 kolmen yhtäaikaisen leirikouluryhmän aikataulun. Haastatteluissa ja työpajassa esille nousseita haasteita aikataulun tekemisessä olivat useiden ryhmien ohjelmien mahduttaminen viikkoon, ohjaajien riittävyys, ulkopuolisten ohjaajien saatavuus tietynä ajankohtana ja ohjaajien työpäivien suunnittelu siten, että työpäivät eivät veny liian pitkiksi eikä päiviin jää turhia taukoja työstä. Lisäksi aikatauluun oli välillä buukattu ohjaajille vahingossa päällekkäisiä ohjelmia, jotka aiheuttivat pään vaivaa ja kiireistä korvaavan ohjaajan etsintää. Aikaisemmin suunnitteluun oli käytetty Excel-taulukkoa, jossa oli aikataulupohja useammalle ryhmälle, joissa olevia ohjelmia pystyi siirtelemään. Halusin kuitenkin kehittää työkalun, joka huomioisi jo suunnitteluvaiheessa paremmin myös ohjelmiin tarvittavat resurssit eli ajan, tilan ja vetäjät. Ideatyöpajassa toin

esille ajatuksen työkalun luomisesta toimeksiantajan käyttämän hotellivarausjärjestelmän yhteyteen. Tämä kuitenkin koettiin liian suuritöiseksi työkalusta saatavaan hyötyyn nähden, sillä leirikouluja järjestetään vain muutamana kuu-kautena vuodessa ja palvelupäällikön olisi pitänyt opetella ensin järjestelmän käyttö, ennen kuin työkalun olisi voinut ottaa käyttöön. Päädyin suunnittelemaan työkalun Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jolla aikataulut on aiemminkin tehty.

Aloitin työkalun ensimmäisen version (kuva 8) suunnittelun kirjaamalla taulukon ensimmäiselle riville viikonpäivät ja ensimmäiseen sarakkeeseen kellon ajat viidentoista minuutin tarkkuudella.

Leirikoulujen aikataulu										
Päivä	Ma			Ti			Ke			
Ryhmä	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
8.00				Aamiainen			Aamiainen			
8.15				Aamiainen			Aamiainen			
8.30					Aamiainen	Aamiainen		Aamiainen	Aamiainen	
8.45					Aamiainen	Aamiainen		Aamiainen	Aamiainen	
9.00									Aamiainen pakkaus	
9.15				Jääkausi	Kalastus	Erätaidot	Erätaidot (Eija myös?)	Kiipeily	Aamiainen pakkaus	
9.30									Aamiainen pakkaus	
9.45									Aamiainen pakkaus	
10.00										
10.15										
10.30										
10.45										
11.00										
11.15										
11.30										
11.45										
12.00	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	
12.15	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	
12.30	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	lounas	
12.45										
13.00								lähtö 12.30		
13.15										
13.30								huoneet klo 12	huoneet klo 10	
13.45										
14.00	Kalastus	Erätaidot	Jääkausi	Kiipeily	Jääkausi	Kalastus				
14.15										
14.30										
14.45										
15.00										
15.15										
15.30										
15.45	sauna									
16.00		Päivällinen		Päivällinen						
16.15		Päivällinen		Päivällinen						
16.30		Päivällinen		Päivällinen						
16.45		Päivällinen		Päivällinen						
17.00	Päivällinen			Ruisleipä	Päivällinen		Päivällinen			
17.15	Päivällinen			Ruisleipä	Päivällinen		Päivällinen			
17.30	Päivällinen	sauna		Sauna	Ruisleipä		Päivällinen			
17.45							Ruisleipä			
18.00							Ruisleipä			
18.15										
18.30										
18.45										
19.00		Lätyt	sauna		Sauna					
19.15		Lätyt								
19.30	Lätyt									
19.45	Lätyt									
20.00			Lätyt	Iltaapala	Iltaapala	Iltaapala				
20.15			Lätyt							

Kuva 8. Excel-työkalun ensimmäinen versio

Kolmen ryhmän aikataulujen suunnittelua varten lisäsin jokaisen viikonpäivän kohdalle kolme saraketta, yhden jokaiselle ryhmälle. Tämän jälkeen merkitsin taulukkoon aamiais- ja lounasajat keittiön toiminnan mukaisesti. Taulukon oikealle puolelle kirjasin kaikki ohjelmia kyseisellä viikolla vetävät henkilöt ja annoin jokaiselle koodiväriin. Henkilöiden alapuolelle kirjasin ryhmien ohjelmatoimintojen.

veet erikseen jokaisen ryhmän kohdalle. Näiden alle kirjasin vielä kunkin ohjelman arvioidun keston. Tämän jälkeen aloin lisäämään ohjelmia taulukkoon sitten, että ohjelmapalkin väri kertoi kyseisen ohjelman vetäjän. Yliviivasin samalla kyseisen ohjelman ryhmän ohjelmatoivelistasta.

Ohjelman suunnittelu työkalun avulla sujui melko helposti ja nopeasti. Verratuna vanhaan suunnitteluohjelmaan tämän työkalun avulla oli helppo huomata, mikäli joku ohjaajista oli buukattu kahteen ohjelmaan yhtä aikaa, ja työkalulla oli myös helppo tarkistaa ohjaajien työpäivien pituudet sekä riittävä aika kunkin ohjelman ohjaamiseen esi- ja jälkivalmisteluineen. Työkalun avulla myös ruokailujen ja sauna-aikojen suunnittelu kävi kätevästi. Varsinainen ohjelmaviikko sujui myös ilman kiirettä ja kaoottisuutta. Työskentelin tuolloin ohjelmapalvelujen vetäjänä leirikoulun aikana, joten pystyin samalla havainnoimaan aikataulun toimivuutta. Aikatauluihin ei tullut enää viime hetken muutoksia, ja kaikki ohjelmien tuottamiseen osallistuvat henkilöt tiesivät, mitä ja milloin heidän tulee tehdä.

Testaus osoitti myös kehitettävää työkalussa. Erityisesti ruokailu- ja saunaajat saattavat muuttua myös muiden llo-rannassa samanaikaisesti olevien asiakkaiden ohjelmien mukaan, joten niiden aikataulun suunnittelu tarkasti tässä vaiheessa voi osoittautua turhaksi työksi. Kyseinen leirikouluviikko ei myöskään sisältänyt iltaohjelmia, jotka tuovat lisähaastetta suunnitteluun, joten niiden osalta työkalun toimivuus jäi testaamatta.

Toisen kerran testasin työkalua toukokuun lopussa, kun suunnittelin sen avulla ohjelman yhdelle elokuun leirikouluviikolle, jolloin ryhmiä oli yhtä aikaa neljä. Tällaisessa tilanteessa aikataulu vaati enemmän palkkien siirtelyä paikasta toiseen. Ohjelma oli vetäjien osalta melko helppo laatia, sillä ryhmien opettajat halusivat myös itse ohjata omia ohjelmia luokilleen. Tässä vaiheessa syksyn työntekijätilanne oli llo-rannassa kuitenkin vielä epävarma, joten pyrin laatimaan ohjelman mahdollisimman pienillä työntekijäresursseilla. Totesin aikataulua laatiessani, että ohjelmapalkkien siirtely olisi helpompaa, jos kaikille ohjelmille olisi taulukon sivussa valmiiksi sopivan mittainen palkki, joten lisäsin tällaiset työkaluun.

Pyydetyn viikko-ohjelman suunnittelun lisäksi testasin työkalua vielä laske-
malla sen avulla työntekijäresurssitarvetta erilaisille leirikouluviikoille. Laadin
ohjelmarungon niin sanotulle ”full house” -viikolle eli viikolle, jolloin Ilorannassa
olisi neljä luokkaa leirikoululaisia yhtä aikaa koko arkiviikon. Neljä luokkaa on
majoituskapasiteetin osalta maksimimäärä leirikoululaisia kerrallaan ja viisi
päivää pisin tarjolla oleva leirikoulun kesto. Tällaisen viikon toteuttamiseksi tä-
mänhetkisen ohjelmarungon mukaisesti tarvitaan kuusi ohjaajaa talon sisältä
sekä kaksi ulkopuolista ohjaajaa. Toukokuun lopussa työntekijäresurssi ei ollut
riittävä tällaisen viikon järjestämiseen.

6.3.3 Kehitystyön lopputulos

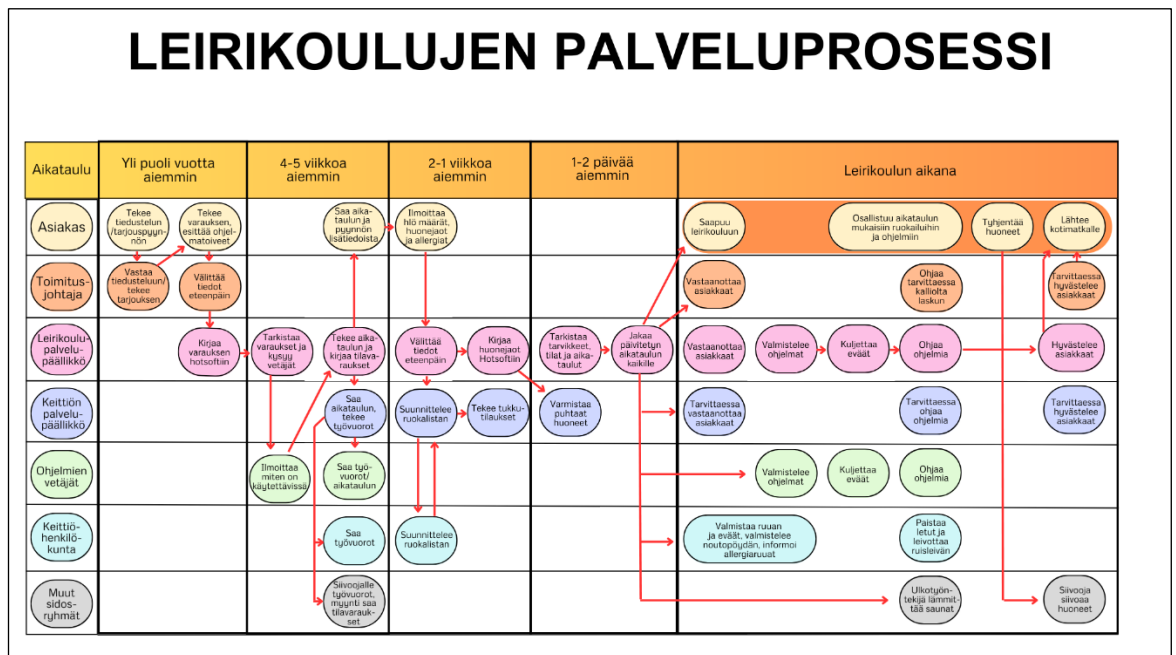
Kehitystyön aikana leirikoulujen palveluprosessille hahmoteltiin aikajana,
jonka puitteissa suunnittelutehtävät tulisi toteuttaa sekä uusi prosessikaavio,
jossa vastuualueet on selkeästi jaettu. Heinäkuun alku toi kuitenkin suuren
muutoksen leirikoulujen vastuunjakoon, kun minut palkattiin Ilorantaan kokoai-
kaiseen työsuhteeseen leirikouluista vastaavaksi palvelupäälliköksi. Tämä ai-
heutti luonnollisesti muutoksia prosessikaavioon, mutta toi myös kehitystyö-
hön uutta näkökulmaa, kun kehitinkin nyt omaa työtäni. Vaikka prosessikaavio
vastuunjaon osalta muuttuikin vielä tässä vaiheessa, kehitystyö oli muilta osin
vastannut työpajassa määriteltyjä kehitystehtäviä. Itse palveluprosessi oli ai-
kataulutettu ja leirikouluohjelmien aikataulujen laatimista helpotettu. Vastuun-
jako selkiytyi entisestään rekrytointini seurauksena, ja pula ohjelmapalvelujen
vetäjästäkin helpottui, sillä työnkuvaani kuuluu myös leirikouluohjelmien vetä-
mistä kuten tähänkin asti.

6.4 Ratkaisujen toteuttaminen

Tuplatimantti-mallin viimeisessä vaiheessa kehitetyistä ratkaisuista valitaan
määriteltyihin ongelmiin parhaiten vastaavat vaihtoehdot, joiden toimivuutta
testataan ja toteutettavuutta arvioidaan (Koivisto ym. 2019, 46). Toteutetta-
vaksi valitut ratkaisut dokumentoidaan siten, että niistä käyvät ilmi prosessin
tehtävät ja vastuualueet ja kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuvien on
helppo ymmärtää ne (Tuulaniemi 2011, 132). Opinnäytetyössä oli sovittu tuo-
tettavan toimeksiantajalle leirikoulujen prosessia ja vastuunjakoa kuvaava pro-
sessikaavio, leirikouluohjelmia kuvaavat Service Blueprintit ja työohjeet sekä
leirikouluviikkojen aikatauluttamista helpottava Excel-työkalu.

6.4.1 Prosessikaavio vastuunjaon selkeyttämiseen

Nykytilanteesta kehitetty, uusi prosessikaavio hahmoteltiin heti huhtikuun ideatyöpajan jälkeen työpajassa syntyneiden ajatusten ja toiveiden pohjalta. Heinäkuinen rekrytointini leirikouluista vastaavaksi palvelupäälliköksi muutti kuitenkin hahmoteltua vastuunjakoja, ja prosessikaavio tuli päivittää sen mukaiseksi. Laadin uuden prosessikaavion uuden vastuunjaon mukaisesti (kuva 9 ja liite 1).



Kuva 9. Leirikoulujen palveluprosessikaavio

Kaavio kuvaa leirikoulujen palveluprosessin asiakkaan ensimmäisestä kontaktista siihen saakka, kun asiakas lähtee yrityksestä. Prosessiin voidaan myöhemmin ottaa mukaan myös palaute ja arviointi sekä muut laadun mittarit, mutta koska toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole sellaisia käytössä, niitä ei ole esitetty tässä kaaviossa.

Prosessikaavion yläreunaan on merkitty aikajana, jonka mukaan tehtävät on jaoteltu. Yksi ideatyöpajassa nousseista toiveista oli aikataulun laatiminen leirikouluja edeltävälle työlle, joten tämä jaottelu vastaa tuohon toiveeseen. Prosessiin osallistuvien henkilöiden tehtävät on korostettu eri väreillä kaavion lukemisen helpottamiseksi. Punaiset nuolet kaaviossa kuvaavat informaation kulkua tai suoraa kommunikointia prosessin osallistujien välillä. Juuri tämä

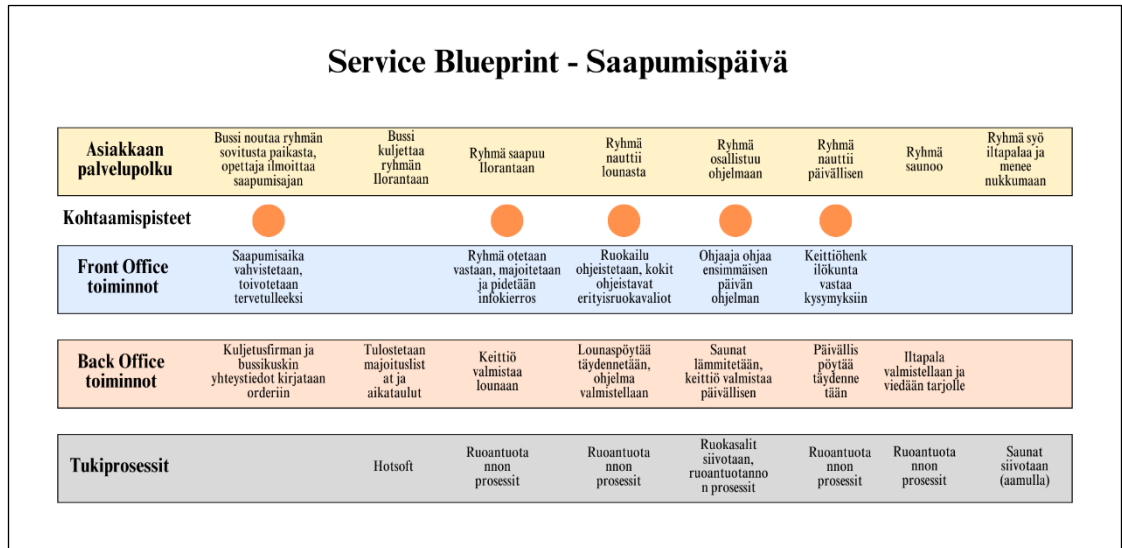
kommunikaatio on olennaista prosessin onnistumisen kannalta. On myös tärkeää, että kaavio on kaikkien prosessiin osallistuvien työntekijöiden nähtävillä, sillä koko prosessin tunteminen auttaa ymmärtämään sekä oman että muiden työn merkityksen prosessin onnistumiselle. Kaaviosta kukin voi myös tarvittaessa tarkistaa, mitkä tehtävät kuuluvat kenenkin vastuualueelle sekä kenelle ja keneltä mikäkin syöte pitäisi tulla ja milloin.

6.4.2 Service Blueprintit resursoinnin avuksi

Service Blueprint on palveluprosessin visuaalinen kuvaus, jossa kuvataan erikseen asiakkaan palvelupolku, palvelun tuottajan asiakkaalle näkyvä toiminta sekä palvelun tuottajan asiakkaalle näkymätön toiminta. Service Blueprint eroaa muista prosessikaaviosta siten, että sen lähtökohtana on asiakkaan toiminta ja kokemukset, joihin muut toiminnot suhteutetaan. Blueprinttiin merkitään myös kaikki asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaamispisteet. (Tuulaniemi 2011, 212.) Siinä missä leirikoulujen palveluprosessia kuvaava kaavio esittää leirikoulujen tuottamiseen tarvittavat toiminnot toimeksiantajan näkökulmasta, kuvaavat Blueprintit yksittäisten palvelujen kulun asiakkaan näkökulmasta.

Service Blueprintin laatiminen aloitetaan merkitsemällä ylimmälle riville asiakkaan palvelupolun kaikki vaiheet kronologisessa järjestyksessä. Seuraavalle riville merkitään kaikki yrityksen asiakkaan palvelupolkuun liittyvä toiminta, jonka asiakas voi nähdä ja kokea. Näiden rivien välillä tapahtuvat asiakkaan ja henkilökunnan väliset kohtaamiset, jotka ovat erityisen tärkeitä asiakkaan kokeman palvelun laadun kannalta. Kolmannelle riville merkitään sellaiset palveluun liittyvät toiminnot, joita asiakas ei suoraan näe, mutta jotka ovat kuitenkin olennaisia palvelun tuottamiseksi. Neljännelle riville merkitään tukiprosessit eli prosessit, joita tarvitaan palvelun tuottamisen taustalla, kuten varausjärjestelmien käyttö tai verkkosivujen ylläpito. (Tonder 2013, 98.)

Laadin toimeksiantajalle päiväkohtaiset Service Blueprintit nelipäiväisen leirikouluohjelman mukaisista palveluista. Blueprintit käsittävät leirikoulujen palvelut varaamisesta laskutukseen ja jälkimarkkinointiin saakka. Jokaisessa Blueprintissä on kuvattuna yhden palvelukokonaisuuden tuottamiseen tarvittavat toiminnot (kuva 10).



Kuva 10. Leirikouluryhmän saapumispäivän Service Blueprint

Service Blueprint toimii opinnäytetyön kehittämistehtävässä prosessikaaviota tarkempaan palvelujen tuottamisen kuvauksena. Yksi kehittämistehtävistä oli leirikoulun tuotantoprosessin muutosten vähentäminen sekä muutosten toteuttamisen helpottaminen. Service Blueprint avaa palvelun osa-alueet prosessikaaviota tarkemmin, ja sen avulla on helppo havaita, mihin kaikkeen asiakkaan esittämä muutostoive vaikuttaa, jolloin kaikki osa-alueet tulevat varmasti huomioiduksi muutoksia tehdessä.

Service Blueprintit ovat myös hyödyllisiä mahdollisen jatkokehityksen kannalta. Blueprintistä käy ilmi palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, jolloin sen avulla voidaan myös laskea palvelun kustannuksia. Kustannusten laskeminen toimintokohtaisesti auttaa huomaamaan, mitkä palvelun osat ovat erityisen kalliita ja mitkä puolestaan tuottavia. Lisäksi Blueprintin avulla voidaan arvioida asiakkaiden kokemaa arvoa eri toimintojen osalta, ja sitä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 214.)

6.4.3 Työohjeet perehdytyksen tueksi

Sekä leirikouluohjelmien aikataulujen laadinnassa että tarvittavien aikataulu-muutosten toteuttamisessa yhtenä suurimmista hankaluuksista oli ennen kehittämistyötä ohjelman vetäjien vähyyys ja tiettyjen ohjelmien henkilöriippuvaisuus. Tähän ongelmaan haettiin ratkaisua laatimalla kaikkein henkilöriippuvaisimmille ohjelmille työohjeet, joiden avulla uusien työntekijöiden perehdyttäminen näiden ohjelmien ohjaamiseen helpottuu.

Laadin työohjeet kolmelle eniten ohjeistusta kaipaavalle, yrityksen sisäisesti toteutettavalle ohjelmalle: Erätaitokilpailulle, Jääkauden jäljet -luontopolulle, ja Ilorannan Olympialaisille. Nämä ohjelmat ovat aiemmin olleet etupäässä yhden, nyt jo eläkeikäisen vetäjän varassa. Työharjoitteluajana opin ohjelmia seuraamalla ja omia muistiinpanoja tekemällä ohjaamaan niitä. Toisen työskentelyn seuraaminen oli paras tapa oppia ohjelmat, mutta kirjalliset työohjeet olisivat tukeneet itsenäisen ohjaamisen aloitusta. Laadin työohjeet Excel-taulukkoon, johon on jatkossa helppo lisätä uusia ohjeita, mikäli ohjeet halutaan laatia muistakin ohjelmista tai mikäli ohjelmavalikoimaan lisätään uusia ohjelmia.

6.4.4 Excel-työkalu suunnitteluun ja aikataulutukseen

Leirikouluohjelmien aikataulujen suunnittelua helpottamaan kehitetyn Excel-työkalun lopullinen versio käsittää kaksi erillistä Excel-tiedostoa. Ensimmäinen tiedosto sisältää tyhjät suunnittelupohjat kahden, kolmen ja neljän ryhmän yhtäaikaisten ohjelmien suunnittelua varten. Tämän pohjan avulla voidaan suunnitella uusia aikatauluja alusta alkaen, erityisesti silloin, kun eri ryhmät ovat eri kouluista ja viipyvät leirikoulussa eri ajan. Toisessa tiedostossa on valmis ohjelma ohjaajineen neljän luokan viiden päivän ohjelmalle, joka on maksimikapasiteetti leirikoulujen osalta. Sen jälkeen, kun minut rekrytoitiin osaksi leirikouluja tuottavaa tiimiä, työntekijäresurssit riittävät myös tällaisen viikon järjestämiseen. Tästä ohjelmasta voidaan helposti muokata lyhyempiä tai vähemmän luokkia käsittäviä, ryhmien toiveiden mukaisia ohjelmia poistamalla päiviä tai ryhmiä. Uudessa työssäni leirikoulujen palvelupäällikkönä käytän itse työkalua jatkossa työssäni ohjelmien aikataulujen suunnittelussa. Työssäni kehitän varmasti työkalua pidemmälle ja laadin lisää valmiita aikatauluvaihtoehtoja eri kombinaatioilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan leirikouluviikkojen suunnittelun ja aikataulutuksen helpottaminen, leirikouluohjelmien henkilöriippuvaisuuden vähentäminen, toteuttamisen helpottaminen ja leirikoulujen vaatiman ajankäytön tehostaminen. Opinnäytetyö vastasi kaikkiin tavoitteisiin. Suunnittelun ja aikataulutuksen tueksi opinnäytetyössä laadittiin leirikoulujen palveluprosessin

etenemistä ja vastuunjako selkiyttävä prosessikaavio. Lisäksi opinnäytetyössä kehitettiin leirikoulujen aikataulujen suunnittelua helpottava Excel-työkalu. Opinnäytetyössä laaditut työohjeet leirikouluohjelmille vähentävät ohjelmien henkilöriippuvaisuutta ja helpottavat niiden toteuttamista. Service Blueprintit puolestaan selkiyttävät leirikoulupäivien tehtäviä ja niihin tarvittavia resursseja, mikä auttaa tehostamaan työntekijöiden ajankäyttöä.

Opinnäytetyön pyrkimyksenä oli myös etsiä ratkaisuja leirikouluohjelmien vetäjien löytämisen haasteisiin. Johdannossa mainittu moniosaamisen lisääminen ja vakituisten työpaikkojen luominen yhdistelemällä kausiluonteisia työtehtäviä yhdeksi kokonaiseksi työnkuvaksi toteutui myös, kun minut palkattiin toimeksiantajayritykseen kokoaikatyöhön leirikouluista vastaavaksi palvelupäälliköksi. Työnkuvaani kuuluu leirikoulujen kehittämisen, suunnittelun ja aikataulutuksen lisäksi myös leirikouluohjelmien ohjaaminen, joten moniosaaminen ja työajan tehostaminen toteutuvat kohdallani käytännössä hyvin. Työssäni minulla on mahdollisuus myös jatkaa opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessia arvioimalla kehittämieni ratkaisujen toimivuutta käytännössä ja kehittää niitä edelleen kohti entistä parempaa tavoitteiden saavuttamista. Jatkokehityssuunnitelmina näen ainakin leirikouluviikkojen aikataulutyökalun siirtämisen varausjärjestelmään, henkilökunnan kouluttamisen ohjelmien ohjaamiseen ja työohjeiden laatimisen kaikista käytössä olevista leirikouluohjelmista. Lisäksi suunnitelmissa on kehittää leirikoulujen ympärivuotisuutta, kustannustehokkuutta, markkinointia sekä seuranta ja mittaamista.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan yleensä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on mitattu asioita, joita on suunniteltu mitattavan, tutkimusmenetelmät soveltuvat kyseiseen tutkimukseen ja tutkimustulokset ovat yleistettävissä tutkimuskohteen ulkopuolisiin, vastaaviin tilanteisiin. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, ovatko tutkimuksen tulokset saatu luotettavasti ilman, että tutkimusmenetelmä tai itse tutkija on vaikuttanut niihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kuitenkin yleensä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa, jolloin tutkijan vaikutusta ei voida eliminoida. Tällöin reliabiliteettia arvioidessa voidaan tarkastella tutkimuksen etenemisen loogisuutta sekä teorian, analyysin ja tulosten yhteensopivuutta. (Puusa & Juuti 2020, 167–193.)

Opinnäytetyössäni tutkimusmenetelminä olivat kirjallisuuskatsaus ja haastattelu. Kirjallisuuskatsaus soveltuu opinnäytetyön keskeisten käsitteiden, palveluprosessien ja palvelumuotoilun tutkimiseen hyvin, sillä molemmista on saatavilla runsaasti aiempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Opinnäytetyössä hyödynnetyt prosessiajattelua käsittelevät lähteet ovat melko vanhoja, mutta niiden sisältö on yhä validia, eikä uudempaa lähdemateriaalia aiheesta ole saatavilla. Palvelumuotoilua käsittelevät lähteet puolestaan ovat uudempia ja tukevat toisiaan. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen sisäisten prosessien kehittämisessä on kirjallisuuskatsauksen vähiten tutkittu aihe. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena opinnäytetyössä todetaan palvelumuotoilun soveltuvan hyvin sisäisten prosessien kehittämiseen. Opinnäytetyön kehittämisosio osoittaa tuloksen todeksi, sillä toimeksiantajan sisäistä prosessia kehitettiin palvelumuotoilun menetelmillä työntekijöitä osallistaen paremmaksi.

Haastattelu oli myös palvelumuotoilun tutkimusvaiheeseen hyvin soveltuva menetelmä. Haastatteleamalla useampaa työntekijää palveluprosessin nykytilasta saatiin todenmukainen kuva. Eettisesti toteutettu haastattelu ei saa koskaan vaarantaa haastateltavien elämän kulkua tai aiheuttaa heille negatiivisia seurauksia (Puusa & Juuti 2020, 167). Opinnäytetyössä ei kerätty haastateltavista mitään yhteystietoja, ja tulokset pyrittiin esittämään siten, ettei niistä käy ilmi haastateltavien mielipiteitä tai arkaluontoisia asioita. Haastattelujen luotettavuutta voi kuitenkin vähentää se, että haastattelujen tulokset tulevat opinnäytetyön myötä julkiseksi tiedoksi, eivätkä haastateltavat välttämättä ole uskaltaneet puhua vapaasti. Myös se, että olin jo haastattelujen aikana osa toimeksiantajan työyhteisöä, saattaa vähentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä omat ennakko-odotukseni ja näkemykseni vaikuttivat todennäköisesti haastattelujen kulkuun. Toisaalta se, että olin työyhteisön luotettu jäsen, saattoi myös lisätä haastattelutilanteiden avoimuutta ja siten lisätä luotettavuutta.

Tutkimus- ja kehittämistyö eteni loogisesti palvelumuotoilun prosessin mukaisesti. Opinnäytetyössä tulee myös esiin palvelumuotoilun iteratiivisuus, sillä prosessin vaiheet eivät edenneet lineaarisesti toisiaan seuraten vaan limittäin ja päällekkäin. Kehittämistehtävä ja tulokset ovat samassa linjassa teoriaosuiden väitteiden kanssa. Kehittämismenetelmistä visualisointi ja testaus onnistuivat hyvin. Ideatyöpajasta olisi voitu saada parempia tuloksia, jos työpajaan olisi osallistunut useampi henkilökunnan jäsen. Tällöin kehittämistyössä olisi

myös tullut paremmin esille kaikkien leirikoulujen palveluprosessiin osallistuvien näkökantoja. Myös itse työpaja olisi voinut olla paremmin strukturoitu ja ryhmälle annettavat ideointitehtävät selkeämpiä. Työpajan tuloksena saatiin kuitenkin riittävästi ideoita, joista kehitystoimenpiteet valittiin. Palvelumuotoilu-prosessin iteratiivisuuden ansiosta ideointivaiheeseen on myös mahdollista palata jatkokehityksessä ja toteuttaa uusi työpaja.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tietoperustaa varten kerrytin tietojani palveluprosesseista sekä niiden kuvaamisesta ja kehittamisestä. Tutustuin syvemmin prosessiajatteluun ja sen hyötyihin. Pienessä yrityksessä palveluprosessit harvoin toistuvat tismalleen samanlaisina, sillä sekä erilaiset asiakkaat ja asiakasryhmät että työntekijöiden persoonat ja tapa työskennellä vaikuttavat aina prosessiin. Prosessiajattelu ja prosessien avaaminen koko henkilökunnalle lisäävät kuitenkin ymmärrystä oman työn vaikutuksesta muiden työhön. Tämä on mielestäni erittäin tärkeää juuri pienessä palveluyrityksessä, jotta prosessit etenisivät mahdollisimman sujuvasti ja turhalta työltä, sekä ristiriidoilta ja väärinymmärryksiltä välttyttäisiin. Määrittelemällä yrityksen palveluprosessin optimaalisen kulun, voidaan lisätä avoimuutta ja parantaa tiedonkulkua, kun kaikki prosessiin osallistuvat työntekijät tietävät, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Uskon palveluprosessien teorian tuntemuksesta olevan minulle paljon hyötyä työssäni jatkossa.

Opinnäytetyötä tehdessäni lisäsin myös ymmärrystäni ja käytännön kokemustani palvelumuotoilusta kehittämismenetelmänä. Koen, että erityisesti pienessä yrityksessä on tärkeää kuunnella koko työyhteisön mielipiteitä ja ideoita sekä hyödyntää kaikkien tietoja ja kokemuksia kehitystyössä. Siksi palvelumuotoilu on kehittämisen menetelmä, jota aion jatkossakin hyödyntää. Opinnäytetyössä järjestetty työpaja oli ensimmäinen kokemukseni työpajan vetämisestä. Opin, että vaikka työpajan on hyvä olla rento, jotta osallistujat uskaltavat ideoida vapaasti, on vetäjällä hyvä olla selkeä ohjelmarunko ja tehtävät mietittynä. Jatkossa voisin myös kokeilla muita, anonyymimpiä yhteiskehittämisen menetelmiä, kuten luotaimia, jotta osallistujat uskaltaisivat varmasti tuoda esille lennokkaimmatkin ideansa. Palvelumuotoilu-prosessi opetti minulle myös sen, ettei kaikkea voi muuttaa kerralla, eivätkä omat oletukset ja ideat

välttämättä ole lopulta paras tai oikea ratkaisu, jolloin niistä tulee osata päästää irti.

Visualisointi on minulle luontaisesti helppo tapa käsitellä asioita, mutta opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon siitä, miten erilaisia prosesseja tulisi kuvata visuaalisesti, miten kuvauksia kannattaa rajata ja miten niiden avulla voidaan myös etsiä ongelmakotia prosesseista. Tekstin tuottaminen on minulle myös yleensä melko vaivatonta, mutta opinnäytetyön kirjoittamisessa harjaannuin erityisesti oman tekstin kriittisessä tarkastelussa palatessani aiempaan tekstinkohtaan joskus useammankin kuukauden kuluttua sen kirjoittamisesta. Toisaalta opinnäytetyön prosessi opetti myös, ettei tekstiä voi hioa loputtomiin, vaan jossain vaiheessa on oltava tyytyväinen lopputulokseen ja todettava opinnäytetyön olevan valmis.

LÄHTEET

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226255?sid=2920175353> [viitattu 5.4.2023].
- Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J. 2022. Matkailualan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. TEM toimialaraportit 2022:3. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf;jsessionid=C942BD98FE3F270B09C8F1396E4F0C2D?sequence=1 [viitattu 9.3.2023].
- Herstein, R. & Mitki, Y. 2008. How El Al Airlines transformed its service strategy with employee participation. *Strategy & Leadership* 3, 21–25. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/10878570810870758/full/html> [viitattu 6.4.2023].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, H. 2018. Osallisuutta viestintään – Palvelumuotoilu työntekijäkokeimuksen parantamisessa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Palvelumuotoilu. YAMK-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201901181390> [viitattu 6.3.2023].
- Kinnunen, J. 2016. Metsä- ja matkailupalvelut voivat työllistää yhdessä läpi vuoden. *Lumen - Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti* 2. Verkkolehti. Saatavissa: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2016/09/29/metsa-ja-matkailupalvelut-voivat-tyollistaa-yhdessa-lapi-vuoden/> [viitattu 30.3.2023].
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.3.2023].
- Kurki-Suonio, O. 2019. Palvelumuotoilu: Yksittäinen teko vai kokonaisvaltainen menestystekijä? Jargonmankeli Alma Talent. Soundcloud. Podcast. Saatavissa: <https://soundcloud.com/jargonmankeli/palvelumuotoilu-yksittainen-teko-vai-kokonaisvaltainen-menestystekija> [viitattu 6.3.2023].
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus.
- Lahdenperä, I., Virtanen, O., Saarinen, V. & Salmi, R. 1989. Leirikoulun käsikirja. Helsinki: Kouluhallitus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Mashady, A., Khalili, H. & Sameti, A. 2021. Development and application of a service design-based process for improvement of human resource management service quality. *Business Process Management Journal* 2, 459–485.

Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/in-sight/content/doi/10.1108/BPMJ-04-2020-0164/full/html> [viitattu 7.4.2023].

Nousiainen, J. 2015. Safariopastus työnä – työ, tekijät ja palkan riittävyys. *Matkailututkimus* 2, 45–60. Verkkootikkeli. Saatavissa: <https://journal.fi/matkailututkimus/article/view/90925> [viitattu 30.3.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224794?sid=3062001619> [viitattu 17.7.2023].

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2014. Opetushallituksen määräykset ja ohjeet 2014:96. Helsinki: Opetushallitus. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/perusopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf [viitattu 4.4.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=3082631757> [viitattu 8.8.2023].

Pääkkönen, K. 2022. Muutoksen matkakertomus. Mielekkään henkilöstökokeemuksen rakentamista palvelumuotoilun keinoin organisaatiouudistuksessa. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022042630486> [viitattu 13.3.2023].

Risku-Norja, H. & Aaltonen, V. 2007. Maalle oppimaan: Kestävää kehitystä koulujen ja lähimaatilojen yhteistyönä. Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met112.pdf> [viitattu 4.4.2023].

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design* 2. Verkkolehti. Saatavissa: <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/issue/view/28> [viitattu 7.4.2023].

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking. Lanham: BIS Publishers. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.2670000000360735?sid=2908144891 [viitattu 7.4.2023].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223917?sid=2908144891> [viitattu 8.4.2023].

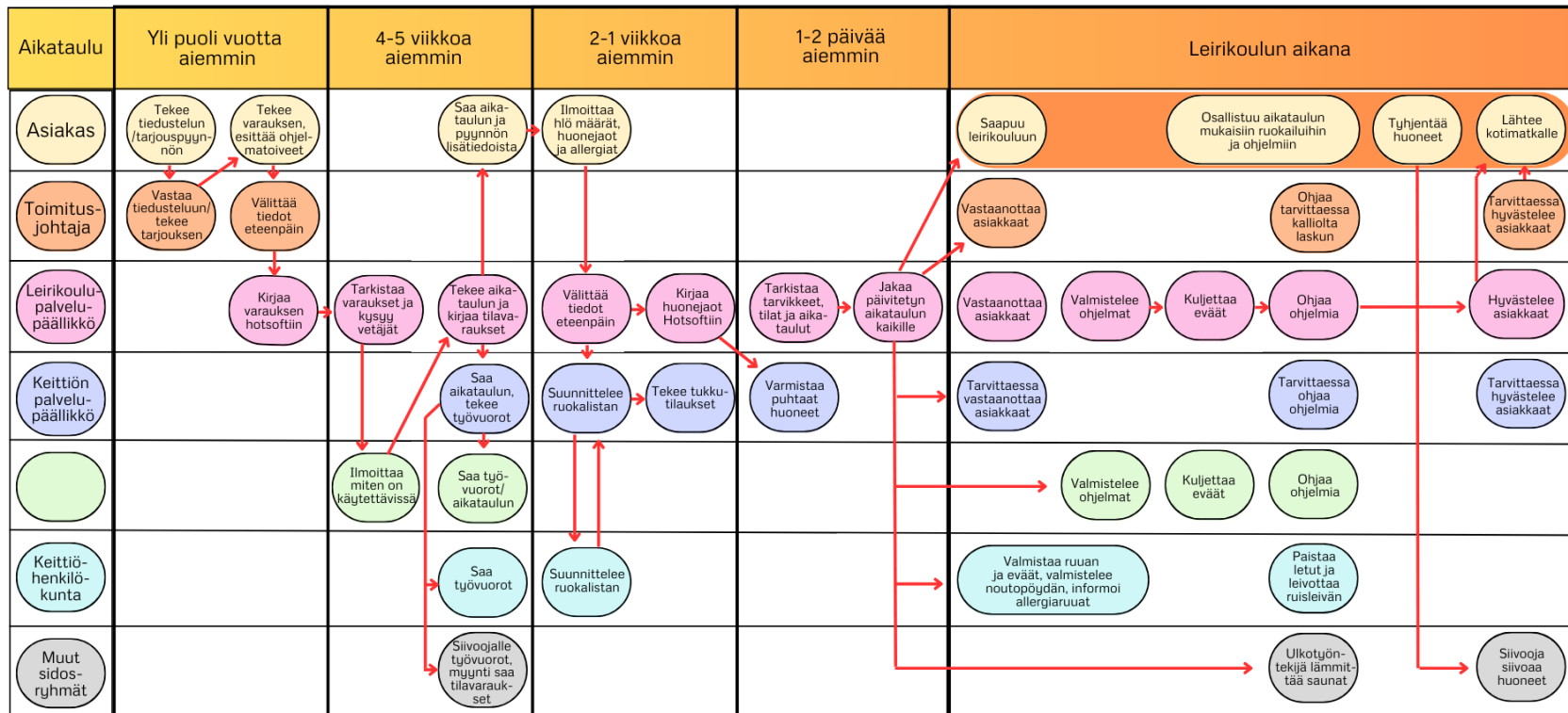
Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.3.2023].

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi: Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Restamark Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=3061976101> [viitattu 15.7.2023].

Yalley, A. & Sekhon, H. 2014. Service production process: implications for service productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management* 8, 1012–1030. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2012-0113/full/html> [viitattu 5.4.2023].

LEIRIKOULUJEN PALVELUPROSESSI



Teemahaastattelurunko

Millainen on roolisi leirikoulujen palvelujen tuotannossa.

- Millaisia töitä teet?
- Mistä olet vastuussa?
- (ryhmien vastaanotto ja majoittaminen, ohjelmapalvelut, ruokailut, huonesiivous ja saunat)

(Ensimmäisen kysymyksen vastauksen mukaan valitaan seuraavista osioista ne, jotka koskevat haastateltavaa)

Ryhmien vastaanotto ja majoittaminen:

Kokemukset leirikoulujen vastaanotosta?

- onko ryhmien saapumisaika selkeästi ilmoitettu?
- onko etukäteen suunniteltu, kuka vastaanottaa ryhmät?

Kokemukset alkuinfosta?

- onko alkuinfot suunniteltu etukäteen?
- onko alkuinfosta ohjeistusta?

Kokemukset majoittamisesta?

- ovatko majoituslistat etukäteen saatavilla?
- joutuuko ryhmä usein odottamaan puhtaita huoneita?
- miten tavarasäilytys on järjestetty odotusajaksi?

Kokemukset ensimmäisen ruokailun ohjeistamisesta?

- onko suunniteltu, minne ryhmät ohjataan syömään?

Ohjelmapalvelut:

Mitä ohjelmia ohjaat?

Mitä haluaisit ohjata?

Kokemukset ohjelmien ohjaamisesta

- oletko saanut selkeät ohjeet?
- voitko tarkistaa jostakin, miten ohjelma etenee?
- ovatko ryhmät oikeassa paikassa ajoissa ja oikein varustautuneita?
- onko esivalmisteluihin ja jälkitöihin riittävästi aikaa?

Kokemukset työpäivien kulusta

- kuinka paljon etukäteen tiedät, mitä töitä päivääsi kuuluu?
- venyvätkö aikataulut, miksi?
- teetkö ylipitkiä päiviä? Onko työssä ylimääräisiä taukoja, jolloin et tiedä, mitä sinun pitäisi tehdä?
- vaihtuvatko tehtävät kesken päivän?

Ruokailut:

Kokemukset leirikouluryhmien ruokailuista?

- miten ryhmien ruokailut sujuvat?
- liittyykö ruokailuun aikatauluongelmia?
- onko keittiöllä riittävät tiedot ryhmien koosta ja erityisruokavalioista?

Kokemukset eväistä?

- miten evästilaukset tehdään keittiölle?
- kuka päättää, mitä eväitä milloinkin tehdään?
- kuka on vastuussa siitä, että eväät ovat ajoissa valmiina?
- kuka toimittaa eväät ohjelmapaikoille?
- kuka purkaa eväät?

Siivous:

Kokemukset leirikouluryhmien huonesiivouksesta

- joutuvatko ryhmät odottamaan puhtaita huoneita?
- joutuuko siivooja odottelemaan huoneiden tyhjenemistä?
- onko huoneenluovutusaika sovittu etukäteen?
- onko tavarasäilytys suunniteltu?

Kokemukset muusta siivouksesta

- onko saunojen, lystin ja ruokasalien siivous on huomioitu siivoojien aikatauluissa?
- kuka on vastuussa niiden siivoamisesta ajallaan?
- millaisia aikatauluongelmia muiden tilojen siivoamisessa on?

Tiedonkulku:

Kokemukset tiedonkulusta leirikoulujen osalta

- onko sinulla aina tarvitsemasi tiedot oman työsi tekemiseen?
- viivästytkö työsi, kun joudut odottelemaan tai kyselemään työsi suorittamisen liittyviä tietoja?
- mitä kautta saat tiedon työtehtävistäsi ja aikatauluistasi? (ilmoitustaulu, esihenkilö?)
- onko tiedotuskanava mielestäsi toimiva?
- tiedätkö mistä asioista olet itse vastuussa
- tiedätkö, kuka on vastuussa muista leirikoulujen tuottamiseen liittyvistä töistä?