



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TULEVAISUUDEN ASIAKASLÄHTÖINEN TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELU

- Palvelumuotoillen asiantuntijaorganisaatioille

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2015  
Hanna Heiskanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala

HEISKANEN, HANNA:

Tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu  
- Palvelumuotoillen asiantuntijaorganisaatioille

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen YAMK opinnäytetyö, 81 sivua, 24 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena oli tulevaisuuden asiakaslähtöisen työterveyshuollon palvelukonseptin muotoilu palvelumuotoilun keinoin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli ymmärtää työterveyshuollon asiakasorganisaatioiden työterveyshuoltopalveluiden tarve tulevaisuudessa ja kehittää työterveyshuollon palveluita asiakaslähtöisesti. Tulevaisuutta ennakoitiin kehittämishankkeessa noin viiden vuoden päähän eli noin vuoteen 2020.

Kehittämishanke toteutettiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa käytettiin tulevaisuuden ennakoinnissa kaksivaiheista Delfoi - kyselyä. Kyselyyn vastasivat valitut panelistit, jotka olivat asiantuntijaorganisaatioiden toimitusjohtajia, henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä tai muita asiantuntijoita.

Kehittämishankkeen panelistien konsensusena syntyi näkemys, että asiantuntijaorganisaatioiden tulevaisuuden työterveyshuollon palveluiden tulisi olla asiakaslähtöisiä, ennakoivia, aktiivisia ja kokonaisvaltaisia. Tulosten mukaan tulevaisuudessa asiantuntijoiden täytyisi olla erinomaisia itsensä johtamisessa. Työterveyshuollon palveluiden tulisi siten vastata asiantuntijoiden itsensä johtamisen haasteeseen. Lisäksi tulosten mukaan tulevaisuudessa asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat henkilöstön johtamista ja esimiestyötä tukevia palveluita. Konsensus syntyi myös asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön johtamisen digitaalisten työkalujen tarpeesta.

Kehittämishankkeessa palvelumuotoilun suunnitteluvaiheessa kohdeorganisaation työterveyshuollon henkilöstöstä koostunut palvelumuotoilutyöryhmä muotoili kehittämishankkeen tuotoksena asiantuntijaorganisaatioille tulevaisuuden asiakaslähtöisen työterveyshuollon palvelun ja sen konseptin. Konsepti kuvattiin Blueprint mallilla ja on kohdeorganisaation liikesalaisuus.

Asiasanat: työterveyshuolto, tietotyö, palvelumuotoilu, tulevaisuuden ennakointi, Delfoi

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Social and Healthcare

HEISKANEN, HANNA:

Customer-oriented Occupational Health  
Services in the Future  
– Designing services for Expert Organi-  
zations

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management, 81  
pages, 24 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

The subject of this research-development project was to design the customer-oriented occupational health (OH) service concept of the future using service design methods. The purpose of the development project was to understand the needs of customer organizations that use OH services in the future and also develop OH services from customer's point of view. In this thesis the future was predicted approximately five years from now until the year 2020.

The development project was carried out as a service design process. The two-phase Delfoi - survey was utilized in the research phase of the service design for predicting future. Delfoi - panelists were chosen from among customer organizations employing experts. These chosen panelists were CEOs, Director of Human Resources, Human Resource Managers and other experts.

The consensus of the Delfoi - panelists revealed that OH services should be customer – oriented, preventive and holistic. Experts also need to be empowered by the service in the future. According to the Delfoi- results experts should be excellent self – leaders. Thus OH services should provide reinforcement for the challenge of the self – leadership. Also according to the results customer organizations need services that support leadership and supervisors' everyday work in the future. The consensus about the needs of digital leadership tools was also brought up.

When it was time for the phase of design according to the service design process, OH employees of the target organization as a service design team designed the concept of the customer – oriented OH service for expert organizations. The concept was described by Blueprint that is trade secret of the target organization.

Keywords: Occupational health, knowledge work, service design, predicting the future, Delfoi

## SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	3
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	5
2.1 Työterveyshuollon tehtävät ja toiminta	5
2.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	7
2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	8
3 TULEVAISUUDEN ASIAKAS	9
3.1 Tulevaisuuden ennakointi ja heikot signaalit	9
3.2 Megatrendit ja asiantuntijatyön tulevaisuus	11
3.3 Asiantuntijoiden osaaminen tulevaisuudessa	14
3.4 Asiantuntijatyön haasteet tulevaisuudessa	15
3.5 Asiantuntijaorganisaation henkilöstön johtaminen tulevaisuudessa	16
4 ASIAKASLÄHTÖISELLÄ PALVELUMUOTOILULLA KOHTI PARASTA ASIAKASKOKEMUSTA	18
4.1 Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle	18
4.2 Palvelumuotoilu	19
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN	23
5.1 Palvelumuotoiluprosessi kehittämissankkeessa	23
5.2 Kehittämissankkeen ohjausryhmä	24
6 DELFOI - MENETELMÄ PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TUTKIMUSVAIHEESSA	25
6.1 Delfoi	25
6.2 Delfoi - prosessi ja panelistien valinta	27
6.3 Delfoi - kyselyn ensimmäinen kierros	29
6.4 Delfoi - kyselyn ensimmäisen kierroksen tulosten analysointi	32
6.5 Delfoi - kyselyn toinen kierros	34
6.6 Delfoi - kyselyn toisen kierroksen tulosten analysointi	36
7 DELFOI - KYSELYIDEN TULOKSET	39
7.1 Työ asiantuntijaorganisaatiossa vuonna 2020	39
7.2 Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstö ja osaaminen vuonna 2020	42

7.3	Asiantuntijoiden tuloksetekokykyynkin vaikuttavat hyvinvoinnin ja terveyden haasteet vuonna 2020	46
7.4	Asiantuntijoiden johtaminen vuonna 2020	49
7.5	Asiantuntijoiden hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatiokyvykkyyden ja tuottavuuden tukeminen vuonna 2020	52
7.6	Tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu vuonna 2020	55
7.7	Yhteenveto konsensuksesta ja heikoista signaaleista	58
8	PALVELUMUOTOILUPROSESSIN SUUNNITTELUVAIHE	61
8.1	Uuden palvelun ideointia työpajoissa	61
8.2	Palvelumuotoilu palvelumuotoilutyöryhmässä	62
9	TULEVAISUUDEN ASIAKASLÄHTÖINEN TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELU	69
10	POHDINTA	70
10.1	Prosessin arviointi	70
10.2	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	74
10.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	77
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	98

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Palvelumuotoiluprosessi	23
KUVIO 2. Delfoi - prosessin eteneminen kehittämishankkeessa	28
KUVIO 3. Esimerkki ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn kysymyksen kolme (3) teemojen muodostumisesta	34
KUVIO 4. Esimerkki toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert väittämien muodostumisesta	35
KUVIO 5. Toisen kierroksen Delfoi - kyselyn ”itsensä johtamisen” – teeman Likert väittämien vastaukset	37
KUVIO 6. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijatyötä vuonna 2020	42
KUVIO 7. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijaorganisaation henkilöstöä ja sen osaamista vuonna 2020	45
KUVIO 8. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden tuloksetekokykyynkin vaikuttavista hyvinvoinnin ja terveyden haasteista vuonna 2020	49
KUVIO 9. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden johtamista vuonna 2020	51
KUVIO 10. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatio-kyvykkyyden ja tuottavuuden tukemista vuonna 2020	54
KUVIO 11. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiakaslähtöistä työterveyshuollon palvelua vuonna 2020	57
KUVIO 12. Yhteenveto Delfoi - kyselyiden tuloksien konsensusesta ja heikoista signaaleista koskien asiakaslähtöistä työterveyshuollon palvelun tarvetta vuonna 2020	59

KUVIO 13. Arvon muodostumisen pyramidi	65
KUVIO 14. Matriisi palveluiden ja konseptien arvioimiseen	66
KUVIO 15. Business Model Canvas	67

## 1 JOHDANTO

Nykyinen perinteinen työterveyshuollon konsepti on ollut hyvin pysyvä. Työterveyshuollon palvelutarjonta ei välttämättä pysty täysin vastaamaan työelämän muutoksen haasteisiin ja tämän päivän asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatiot työllistävät yhä enemmän asiantuntijoita, joiden tarpeet työterveyshuollon palveluilta ovat muuttuneet. (Kyrönlähti & Rautio 2010, 32; Halonen 2013, 102, 125.) Työelämän ja sen vaatimuksien muuttuessa myös työterveyshuollon toimintatapojen on kehityttävä (Halonen 2013, 6).

Asiakasorganisaatiot ovat suhtautuneet kriittisesti työterveyshuollon nykyisiin menetelmiin ja kyseenalaistavat tehdäänkö työterveyshuollossa oikeita asioita ja ovatko palvelut vaikuttavia (Kaarakainen & Syrjänen 2012, 127). Myös työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat arvioivat työterveyshuollon painottavan toiminnassaan väärää asioita. Työterveyshuollon painopiste on liiaksi yksilötyössä ja korjaavuudessa eikä monimammatillisuutta hyödynnetä riittävästi. Lisäksi ennaltaehkäisevässä työssä korostuvat työterveystarkastukset. Työterveyshuollossa asiakaslähtöisyys ei toteudu ja yhteistyö vaatisi merkittävästi enemmän kumppanuutta, proaktiivisuutta ja tarvelähtöisyyttä sekä dialogia ja aktiivista vuorovaikutusta. Tällä hetkellä yhteistyössä ei koeta syntyvän oppimista eikä innovaatioita. (Halonen 2013, 105 -112, 125 – 126.)

Työterveyshuolto on business-to-business - liiketoimintaa, jossa palveluiden tuottajaorganisaatio tuottaa palveluita asiakasorganisaatioille. Haasteena asiakaslähtöisyydellä työterveyshuollossa on, että palvelun maksaja ja käyttäjä ovat eri tahoja (Sinokki 2014, 62 – 65). Työterveyshuollon palveluiden tuottajan on osattava siten tuottaa palveluillaan arvoa asiakkaan asiakkaille. Asiakasorganisaatiot toivovat enemmän asiakaslähtöisyyttä ja työterveyshuollon palveluiden tuottajan osaan kuunnella kunkin asiakasorganisaation tarpeet paremmin tarjoten yksilöllisiä ratkaisuja haasteisiin (Liira ym. 2011). Tällöin ennalta suunniteltaisiin joustavia palvelukokonaisuuksia ja asiakkaat voisivat räätälöidä palvelut itselleen sopiviksi (Hanhinen 2011, 5; Kaarakainen & Syrjänen 2012, 127). Tulevaisuudessa työn tuloksena ei tule olemaan standardi palvelu vaan palvelun tuottamisessa tarvitaan neuvottelutaitoja, räätälöintiä, luovuutta, ainutkertaisuutta, itsenäistä ajattelukykyä ja monipuolista asiakastuntemusta (Alasoini 2014, 101).



Asiakkailla on valtaa vaikuttaa aktiivisuudellaan ja osallisuudellaan (Valkama 2012, 78). Asiakasorganisaatio onkin osallistettava työterveyshuollon palvelun tuottajan kanssa kumppanuuteen ja yhteisiin hankkeisiin, jotta yhteistyö kehittyisi, olisi asiakaslähtöisempää ja tuottaisi arvoa asiakkaalle (Kyrölahti & Rautio 2010, 29, 36 - 38; Eisingerich, Auh & Merlo 2014, 48). Kumppanuusyhteistyössä tulisi tehdä asiakkaan kanssa yhdessä päätöksiä, toimia tasavertaisesti ja jatkuvassa yhteistyöprosessissa monitasoisesti organisoidussa vuorovaikutuksessa (Samantha & Danson 2014, 799 - 801). Sosiaali- ja terveysalan kansallisessa kehittämissuunnitelmassa 2012 – 2015 (2012, 26) kannustetaan sosiaali- ja terveysalaa kehittämään asiakaslähtöisiä palveluita palvelumuotoilun keinoin.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on ymmärtää asiantuntijaorganisaatioiden työterveyshuollon palveluiden tarve tulevaisuudessa vuonna 2020 ja kehittää työterveyshuollon palveluita asiakaslähtöisesti. Kehittämishanke etenee palvelumuotoiluprosessin mukaisesti määrittelyvaiheesta tutkimusvaiheeseen ja edelleen suunnitteluvaiheeseen. Asiakkaan tarpeet ennakoitetaan ja kartoitetaan kehittämishankkeessa kaksivaiheisella Delfoi - kyselyllä palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa. Kehittämishankkeen tavoitteena on Delfoi - tuloksia hyödyntäen muotoilla palvelumuotoilun keinoin yksi uusi palvelu ja sen konsepti Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntijoita työllistävälle asiakasorganisaatioille. Kohdeorganisaation asiakasorganisaatiot tuottavat asiantuntijapalveluita monilla eri toimialoilla kuten esimerkiksi pankki-, konsultointi-, koulutus-, informaatioteknologian – ja taloushallinnon toimialalla. Kehittämishankkeen lopuksi uuden palvelun muotoilu tapahtuu palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Työterveyshuollon tehtävät ja toiminta

Suomessa työterveyshuollon toiminta pohjaa vahvasti työterveyshuoltolakiin ja asetukseen hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä. Työterveyshuoltolain (2001/1383, 3§, 4§) mukaan työnantajan velvollisuutena on järjestää hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti työterveyshuollon ennaltaehkäisevät palvelut työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toteuttamana. Työterveyshuollon tehtävänä on sairauksien ja tapaturmien ehkäisy, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä.

Työterveyshuoltolaki (2001/1383, 12§) velvoittaa selvittämään työn ja työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden huomioon ottaen työpaikan olosuhteet, työperäiset terveysvaarat ja -haitat. Lisäksi on selvitettävä, arvioitava ja seurattava työntekijöiden terveydentilaa sekä työ- ja toimintakykyä ja ohjattava tarpeen mukaan työntekijä kuntoutukseen. Työterveyshuollon on annettava toimenpideehdotuksia työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi, työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin sekä seurata toimenpideehdotuksien etenemistä. Tietojen antaminen ja neuvonta sekä ohjaus ovat myös työterveyshuollon lakisääteisiä tehtäviä. Työterveyshuollon on suunniteltava ja toteutettava toimenpiteitä, jotka tukevat työntekijän työkykyä. Lisäksi työterveyshuollon on arvioitava ja seurattava toiminnan laatua ja vaikuttavuutta.

Työterveyshuollon toiminnan on oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013, 1§). Työnantaja toimii yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa suunnitellessaan, toteuttaessaan ja arvioidessaan yhteistyötä työterveyshuollon kanssa (Työterveyshuoltolaki 2001/1383 8§). Työterveyshuollon velvollisuus on puolestaan toimia yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden, muun terveydenhuollon, työhallinnon, opetushallinnon, sosiaalivakuutuksen, sosiaalihuollon ja työsuojeluviranomaisten edustajien sekä muiden tarvittavien tahojen kanssa (Työterveyshuol-

tolaki 2001/1383, 12§). Työterveyshuollon on toimittava asiakaslähtöisesti, riippumattomasti, eettisesti, luottamuksellisesti, monitieteisesti ja moniammatillisesti. Toiminnan on oltava asiakkaan tarpeista pohjautuvaa ja suunnitelmallista. Toiminnan vaikuttavuutta on seurattava ja arvioitava sekä laatua parannettava. (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013, 3§.)

Työnantaja voi järjestää työntekijöilleen halutessaan myös sairaanhoitopalveluita tai muita terveydenhuoltopalveluita (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 14§). Työterveyshuollon palvelujen tuottajat tuottavatkin jo henkilöstön kehittämiseen kohdentuvia palveluita kuten työhönohjausta, esimiesvalmennuksia, johdon valmennusta, työyhteisö- ja henkilöstövalmennusta, kehityskeskusteluvalmennusta, kyselyjä ja kartoituksia (Seuri 2013, 120 – 121).

Työterveyshuollon megatrendit ovat sairauspoissaolojen hallinta, työhön paluun ratkaisujen löytäminen ja työn muokkaaminen osatyökykyisille (Koivuniemi, Holmberg-Marttila, Hirsso & Mattelmäki 2014, 27). Hallitusohjelman (2011, 38, 64) mukaan Suomen taloudellisen tuloksen tuovat osaavat ja hyvinvoivat ihmiset. Työuria täytyy pidentää, työkyvyttömyyttä ennaltaehkäistä ja osatyökykyisen työssä jaksamista tukea. Tämän myötä tarvitaan työterveyshuollon toiminnan kehittämistä. Työterveyshuollon laatua, kattavuutta ja vaikuttavuutta on lisättävä. Myös Sosiaalisesti kestävä Suomi - ohjelman (2010, 7) mukaan sairauspoissaoloja on vähennettävä ja työhyvinvointia on parannettava.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (2012, 2, 6, 12 - 13) antaa haasteita työyhteisöjen ja johdon lisäksi työterveyshuollon palveluiden tuottajille. Työelämän kehittämisstrategiaan on kirjattuna visioksi, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Strategian painopisteet tulevaisuuden työpaikoilla ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima. Kilpailukyvyn edellytyksenä ovat hyvin toimivat tuokselliset työpaikat, jotka synnyttävät uutta työtä.

Kansaneläkelaitos korvaa tarpeellisia ja kohtuullisia työterveyshuollon ja sairaanhoidon kustannuksia työnantajille (Kela 2015). Vuonna 2012 Suomessa organisaatioiden työterveyshuollon kulut olivat 395,60 euroa työntekijää kohden. Ennaltaehkäiseviä palveluita työntekijää kohti tuotettiin 157,10 eurolla. Suurempien organisaatioiden työterveyshuollon kulut ovat tilastojen mukaan suuremmat kuin pienten ja keskisuurten organisaatioiden. Työterveyshuollon kulut työntekijää kohden ovat nousseet viime vuosina, mutta kuitenkin samassa suhteessa muiden terveydenhuollon palveluiden kulujen kanssa. Vuonna 2012 työterveyshuollon kokonaiskustannukset olivat 4,7 % Suomen terveydenhuollon kokonaismenoista. (Kela 2014, 12 -13, 40).

## 2.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Mehiläinen Forum Työelämäpalvelut Helsingin keskustassa. Mehiläinen konserni tuottaa yksityisrahoitteisia terveystalvveluita sekä julkisrahoitteisia terveys- ja sosiaalipalveluita (Mehiläinen yritystiedot 2015). Mehiläinen konserni kuuluu ruotsalaiseen Ambea konserniin (Mehiläisen vastuullisuus/ talous 2015). Mehiläisen arvot ovat vastuullisuus, asiantuntijuus ja ainutlaatuisuus ja perustehtävänä on luoda yhdessä parempaa terveyttä ja hyvinvointia (Mehiläisen toimintaa ohjaavat arvot 2014). Strategisena tavoitteena Mehiläinen haluaa olla terveys- ja sosiaalipalveluiden ykkösvaihtoehto (Mehiläisen strategiset tavoitteet 2014). Visiona on olla paras asiakaskokemuksen tuottaja vuoteen 2018 mennessä.

Mehiläinen Forum Työelämäpalvelut tuottaa noin 25 000 asiakkaalle työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin palveluita sekä työkykypalveluita ollen yksi suurimmista Mehiläisen Työelämäpalvelut yksiköistä. Yksikön asiakasorganisaatioista merkittävä osa tuottaa asiantuntijapalveluita. Henkilöstöä Mehiläinen Forum Työelämäpalveluissa on noin 60 ja se koostuu työterveyslääkäreistä, työterveyshoitajista, työfysioterapeuteista ja työpsykologeista. Näistä noin kolmasosa toimii ammatinharjoittajina. Mehiläinen Forum Työelämäpalveluita johtaa johtotiimi, joka koostuu yksikönjohtajasta, vastaavasta työterveyslääkäristä, palvelupäälliköstä, vastaavasta työterveyspsykologista ja kahdesta yhteyspäälliköstä. (O. Lehtisalo,

henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2015 ja 2.3.2015.) Kehittämishankkeen tekijä on opintovapaalla yhteyspäällikön tehtävästään.

### 2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämistehtävän *tarkoituksena* on ymmärtää asiakasorganisaatioiden työterveyshuollon palveluiden tarve tulevaisuudessa ja kehittää työterveyshuollon palveluita asiakaslähtöisesti. Tulevaisuutta ennakoidaan noin viiden vuoden päähän eli noin vuoteen 2020. Kehittämishankkeen *tavoitteena* on muotoilla palvelumuotoilun keinoin yksi uusi palvelu ja sen konsepti Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntijoita työllistävälle asiakasorganisaatioille.

Kehittämishanke etenee palvelumuotoiluprosessin mukaisesti kehittämishankkeen ja palvelumuotoilun määrittelyllä jatkuen tutkimusvaiheeseen, johon kuuluu kaksivaiheinen Delfoi - kysely. Lopuksi tulosten perusteella muotoillaan tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa. Prosessi on esitetty myöhemmin luvussa 5.1.

### 3 TULEVAISUUDEN ASIAKAS

#### 3.1 Tulevaisuuden ennakointi ja heikot signaalit

Tulevaisuutta ei ole olemassa ja siten emme tiedä varmasti, millainen se tulee olemaan (Metsämuuronen 2000, 52). Tulevaisuuden ennakoinnilla ei etsitä tulevaisuuden totuutta vaan tarkoituksena on sen sijaan halu vaikuttaa nykyhetken päätöksiin. Tulevaisuuden ennakointi toimiikin suunnittelun apuvälineenä. Toisaalta tulevaisuus luodaan tekojen avulla, ei pelkästään ennakoimalla. (Mannermaa 2004, 183 - 184.) Tulevaisuuden tutkimuksen tavallisimmin käytettyjä peruskäsitteitä ja menetelmiä ovat PESTE-analyysi tai sosiaali- ja terveystieteen APESTE-analyysi, Delfoi-menetelmä, kaaos- ja evoluutioajattelu, rakenteellis-innovatiiviset menetelmät, asiantuntija- ja aikasarja-analyysit sekä strategiatyöskentely (Metsämuuronen 2000, 52). Lisäksi mm. skenaariomenetelmiä, villejä kortteja, aikaseikkailuja, tekoälyä ja heikkoja signaaleja käytetään apuna (Kuosa 2009, 23).

Tulevaisuuden ennakointiin osallistuvat yleensä päätöksentekijät, asiantuntijat ja yhteiskunnan eri alueilla korkeissa asemissa olevat henkilöt. Ennakoijat ovat asiantuntevia ja kyvykkäitä ja he työskentelevät johtavissa asemissa. Toisaalta viime vuosina on siirrytty aktivoimaan tavallisia kansalaisia mukaan tulevaisuuden ennakointiin. Kansalaisten osallistaminen ja osallistuminen on voinut tosin jäädä kovin muodolliseksi, koska asiantuntijat ovat rajanneet jo ennalta tulevaisuuden tiettyyn raamiin. (Kettunen 2015, 163 – 165.)

Tulevaisuuden ennakoiminen on heikkojen signaalien ajoissa huomioimista, ymmärtämistä ja hyödyntämistä (Metsämuuronen 2001a, 34). Ansoff (1975, 23) nosti 1970-luvulla yritysten strategiatyöhön heikkojen signaalien havaitsemisen ja tulkitsemisen. Tarkoituksena oli oppia ennakoimaan tulevaisuutta ja siten saada yritysten liiketoiminta kannattavaksi. Heikko signaali on kummajainen ja outo ilmiö ja se elää vain hetken (Hiltunen 2008, 247). Se on yritykseen tai yrityksen toimintaympäristöön vaikuttava oraalla oleva idea, yksittäinen tapahtuma tai rypäs pieniä tapahtumia, jotka eivät ole selvästi nähtäviä tai havaittavia. Heikko signaali

esiintyykin vallitsevien järjestelmien ulkopuolella. Esimerkiksi amatöörien kirjoittamat blogit voivat olla hyviä heikkojen signaalien lähteitä. (Hiltunen 2010, 96 – 101, 104 – 105.)

Heikkojen signaalien kehitysprosessi sisältää esiintulon, kyseisen asian kehittymisen ja niistä syntyvät heikot signaalit sekä niiden tulkinnan. Tämän jälkeen heikot signaalit jalostuvat uudelleen kommunikointiin ja käyttäytymiseen. (Kuusi & Hiltunen 2011, 50, 61.) Heikon signaalin vaikutus voi jäädä vaatimattomaksi tai se voi muuttua trendiksi tai peräti megatrendiksi (Heinonen & Hiltunen 2012, 255). Yritysten olisi reagoitava nopeasti heikkoihin signaaleihin, tutkittava niitä ja muutettava yrityksen toimintaa heikkojen signaalien perusteella. Yritysten strategiatyössä heikoilla signaaleilla on merkittävä rooli. Heikkojen signaalien havaitseminen onkin myös organisaation oppimista ja suuntautumista tulevaisuuteen. Heikkojen signaalien huomioiminen johtaa organisaation luovuuteen. (Hiltunen 2010, 105 – 107). Menestymisen takaamiseksi nykyhetkessä toimimisesta onkin aktiivisesti suunnattava tulevaisuuteen ja tehtävä tulevaisuutta jo tänään (Mannermaa 1999, 17).

Heikko signaali ei perustu vain tieteelliseen näyttöön vaan myös intuitioon ja tunteeseen. Signaalien aistijat ovat muutosagentteja, jotka tuovat uutuudet muiden tietoon. (Metsämuuronen 2001b, 13.) He ovat muita edellä ja varautuvat uusiin ilmiöihin. Heikot signaalit vaativat systemaattista etsintää, tukea, kriittisyyttä, asialle omistautuneita toimijoita ja edelläkävijöitä. Heikkojen signaalien tulkinta tuottaa virheitä, mutta se on silti kannattavaa synnyttäen innovaatioita. (Mannermaa 2004, 46, 114 – 122.)

Mm. Ilmola ja Kuusi (2006) sekä Kuosa (2010) ovat kehittäneet työkaluja heikkojen signaalien havaitsemiseen ja keräämiseen. Ilmola ja Kuusi (2006, 920 – 922) kehittivät internet pohjaisen kyselyn, jossa kerätään heikkoja signaaleja, arvioidaan muiden kyselyyn vastanneiden heikkoja signaaleja ja analysoidaan vastauksia arvottamalla ja poistamalla ”väärä” heikkoja signaaleja. Kuosa (2010, 44) kehitti heikkojen signaalien keräämiseen FSSF - kehysmenetelmän. Menetelmässä analysoidaan kerättyjä heikkoja signaaleja eri yhteyksissä ja poimitaan olennai-

simmat. FSSF - menetelmää pilotoitiin Delfoi - tutkimuksen yhtenä analysointi-työkaluna tutkittaessa koulutuksen ja oppimisen tulevaisuutta Suomessa 2006 – 2008. Heinonen ja Hiltunen (2010, 255 - 256) puolestaan ovat suunnitelleet luovia tiloja, joissa yrityksen henkilöstö voi koota, havaita, jalostaa ja jakaa heikkoja signaaleja. Tällä toimintatavalla yrityksen johto kannustaa henkilöstöä luovuuteen ja suuntaavat henkilöstön tulevaisuuteen. Tulevaisuuden ennakkoinnin tilan on havaittu lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä, organisaation oppimista ja kykyä ennakoida tulevaa.

### 3.2 Megatrendit ja asiantuntijatyön tulevaisuus

Megatrendit ovat yleismaailmallisia kehityspolkuja, jotka heijastuvat työhön auttaen ennakoimaan tulevaisuutta (Metsämuuronen 2001b, 34). Tulevaisuuden työntekoon vaikuttavia megatrendejä ovat globalisaatio, teknologian kehittyminen, demografioiden muutos, ekologiset muutokset ja työn sosiaaliset muutokset. Työn sosiaaliset muutokset megatrendinä tarkoittaa, että työn haastavuus kasvaa ja työn tekeminen muuttuu. (Gratton 2011, 247 – 249.)

Tulevaisuuden työtä kutsutaan ”kehittyväksi työksi”, mikä tarkoittaa yhä suuremman osan työntekijöistä työskentelevän asiantuntijatehtävissä arvoverkkojen strategisesti tärkeimmissä toiminnoissa (Alasoini 2014, 98 – 101). Elinikäiset varmat työpaikat tulevat olemaan tulevaisuudessa historiaa ja uraputket muuttuvat uramosaiikeiksi. Työelämä tulee vaatimaan työntekijöiltä enemmän yrittäjämäisyyttä. (Haavisto 2010, 68.) Tulevaisuudessa nähdään asiantuntijoiden pienyritysten määrän etenkin teknologiatoimialalla lisääntyvän (Khallash & Kruse 2012, 678).

Internet ja digitalisoituminen tulevat muuttamaan työtä. 2020 - luvulle tultaessa vuorovaikutteiset tieto- ja viestintäteknologiat ovat kehittyneet globaaleiksi ja virtuaalisiksi. (Alasoini 2010, 11; Pentikäinen 2014, 18.) Tällöin työntekijät työskentelevät tulevaisuudessa globaaleissa verkostomaisissa projektiorganisaatioissa. Tulevaisuudessa tiedon käsittely, oppiminen, yhteistoiminta ja vuorovaikutus mahdollistavat organisaation luovuuden, osaamisen ja monimuotoisuuden. (Asp 2010, 2, 72 – 73; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015, 8 –



11.) Tulevaisuudessa kehittäminen ja innovointi tulevatkin kuulumaan yhä useampien työnkuvaan (Alasoini 2014, 97). Tulevaisuuden työ on yhä enemmän vuorovaikutteista aivotyötä, jossa kokonaisuudet ovat hajautuneet ja työajat ovat muuttuneita (Toikkanen ym. 2013, 25). Työaikalainsäädännön ennustetaankin uudistuvan. Tämän myötä työajat ja myös työehdot muuttuvat yksilöllisemmiksi. (Kivistolainen 2014, 118.) Työntekijöillä täytyy olla tällöin taitoa ja halua joustavuuteen mm. tehdä työtä eri aikavyöhykkeillä eri aikoina vuorokautta (Mack 2014, 16).

Teknologian kehittymisen myötä työtä automatisoidaan, mikä siirtää työtä ihmisiltä koneille ja roboteille. Tekoäly voinee korvata asiantuntijoiden osaamista ja digitalisaation myötä osa asiantuntijoiden tekemästä työstä katoaa. (Gratton 2011, 247 – 248.) Tämä vaikuttanee myös tilapäisen henkilöstön lisääntyneeseen tarpeeseen ja määräaikaisten työsuhteiden kasvuun (Toikkanen ym. 2013, 26). Silti tulevaisuudessa yhä useampi tekee työtä asiantuntijaorganisaatiossa (Alasoini, Järven-sivu & Mäkitalo 2012, 28).

Koulutustaso tulee nousemaan lisäten asiantuntijoiden määrää. Jo nyt yliopistopaikkakunnilla yli puolet työntekijöistä ovat saaneet korkea-asteen koulutuksen. (Väänänen, Toivanen & Kokkonen 2013, 36.) Etenkin naisten koulutustaso nousee pohjoismaissa ja naiset nousevat johtotehtäviin (Khallash & Kruse 2012, 682). Toisaalta työvoimasta tulee olemaan puute ja työntekijät liikkuvat työn perässä. Siten asiantuntijaorganisaation henkilöstö tulevaisuudessa on hyvin moninaista ja kansainvälistä. (Alasoini ym. 2012, 27.) Valtioneuvoksen periaatepäätös maahanmuuton tulevaisuus 2020 - strategiasta (2013, 12 - 13) visioi moninaisuuden olevan arkea suomalaisessa työelämässä vuonna 2020 ja toteaa Suomen tarvitsevan aktiivista ja suunniteltua työperäistä maahanmuuttoa menestyäkseen. Periaatepäätöksen mukaan Suomeen on rekrytoitava eettisesti kestävästi EU:n alueelta ja sen ulkopuolelta työntekijöitä. Asiantuntijoiden määrä lisääntyvän koulutuksen vuoksi kasvaa jatkuvasti erityisesti Kiinassa ja Intiassa. Osa näistä korkeasti koulutetuista siirtyy työn perässä Eurooppaan. (Gratton 2011, 247 - 248.) Tämä näkyy myös Suomessa asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön kansainvälistymisenä, sillä aasialainen ja intialainen Y - sukupolvi työllistyy tulevaisuudessa yhä enemmän myös Suomessa etenkin pääkaupunkiseudulla (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 29).

Työelämässä olevat eri sukupolvet muuttavat työtä, sen tekemistä, kokevat erilaisia haasteita työssään ja vaativat myös erilaista johtamista. Lancasterin ja Stillmannin (2002) mukaan tällä hetkellä työelämässä on neljä eri sukupolvea: veteraanit, baby boomers - sukupolvi, X - sukupolvi ja Y - sukupolvi. Sukupolvi Y määritetään olevan syntynyt 1981 - 2001 välisenä aikana (Angeline 2011, 251) tai 1977 - 1997 välisenä aikana (Tapscott 2010, 29 - 31). Vuonna 2020 Y - sukupolvi nousee suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tuolloin Y - sukupolven työntekijät ovat 35 - 39 vuotiaita. (Väänänen ym. 2013, 37.) Tämä sukupolvi haastaa vallitsevia työelämän käytäntöjä ja muuttaa työtä ja sen tekemistä. Y - sukupolvelle teknologia on luonnollista, he ovat globaaleja, korkeasti koulutettuja ja älykkäitä, osaavat tehdä useita asioita yhtä aikaa ja haluavat työssä olevan hauskaa. Y - sukupolven työntekijät eivät halua olla kuluttajia vaan tuottaja-kuluttajia, jotka kehittävät tuotteita yhdessä tuottajien kanssa. (Tapscott 2010, 32, 36, 43, 51, 107.)

Arvot muuttuvat hitaasti. Työntekijät arvostavat eri asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. (Carver & Candela 2008, 986.) Tulevaisuuden asiantuntijat arvottavat myös työtä eri tavalla. Arvot näkyvät työelämässä siten, että asiantuntijat haluavat 2020- luvulla työllään olevan merkitystä ja työolojen olevan hyvät tukien asiantuntijatyön tekemistä. Työn on lisäksi oltava joustavaa ja aikaa on jäätävä riittävästi työltä perheellekin. (Gratton 2011, 249.) Korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla ja johtavissa asemissa työskentelevillä on taloudellisesti mahdollista vähentää työtuntejaan. Toisaalta negatiivisen ennusteen mukaan asiantuntijat saattavat joutua tekemään yhä enemmän töitä ja useampia työtunteja. (Khallash & Kruse 2012, 684.) Työelämän arvojen muuttuessa tulevaisuuden työelämä on tasa-arvoisempaa ja yhteiskuntavastuu, eettisyys ja ekologisuus tulevat korostumaan. Ekologisuus asiantuntijatyössä näkyy mm. siten, että työmatkojen määrä vähenee ekologisista syistä. (Heinonen, Ruotsalainen & Kurki 2012, 133 -135; STM:n raportteja ja muistioita 2015, 8.) Työelämän ei haluta olevan vain tasaista puurtamista ja suorittamista vaan asiantuntijat haluavat tulevaisuudessa työn olevan kokemuksellisesti rikkaista ja herättävien myös tunteita. Työssä halutaan kokea ja tuottaa elämyksiä. (Kautiainen & Kokkonen 2014, 3.)

### 3.3 Asiantuntijoiden osaaminen tulevaisuudessa

Oleellista tulevaisuuden asiantuntijatyössä on osata tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Kehittyvä työ vaatii korkeaa osaamista, monipuolisuutta ja itseohjautuvuutta, mutta toisaalta työ sallii asiantuntijan kehittymisen työn vaatimusten mukaisesti. (Alasoini 2014, 98 - 101.) Laadukas työelämä tulee korostumaan, mikä tarkoittaa työntekijöiden osaamisen, innovaatiokyvykkyyden, innostuneisuuden ja motivaation lisäävän työn tuottavuutta (Lyly-Yrjänäinen 2014, 9). Tutkinnot eivät ole niin tärkeitä rekrytointitilanteissa vaan työntekijän taidot ja oppimiskyky ovat oleellisempia. Älykkyyttä puolestaan tullaan arvostamaan rekrytinnissa enemmän kuin kokemusta. Myös sitoutuminen työhön ja pysyvyys, halu johtaa, eettisyys, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, tiimityötaidot sekä tahto tehdä lujasti töitä samanhenkisen työyhteisön kanssa tulevat olemaan tärkeitä työntekijän ominaisuuksia rekrytointitilanteessa. (Mack 2014, 15 – 16.)

Davies, Fidler ja Gorbis (2011, 8 – 12) listaavat 2020 – luvun työelämän taidoiksi hyvien ongelmienratkaisutaitojen lisäksi työntekijän kyvyn ymmärtää syvempiä tarkoituksia ja tunneälyä, jolloin työntekijällä on kykyä olla vuorovaikutuksessa suorasti ja syvällisesti aistien toisten reaktioita. Lisäksi ajattelun olisi oltava muokautuvaa ja työntekijän olisi osattava viestiä hyödyntäen tarinoita. Monikulttuurinen osaaminen ja laskennallinen ajattelu sekä median lukutaidot, työn ja prosessin suunnittelutaidot, kognitiivinen johtaminen eli kyky suodattaa ja löytää oleellinen tieto sekä virtuaaliyhteistyötaidot korostuvat 2020- luvun työelämässä.

Kautiainen ja Kokkonen (2014, 3, 7) tuovat esille, että työntekijöillä täytyy olla substanssiosaamisen sijasta metaosaamista ja kykyä elinikäiseen oppimiseen sekä reflektointiin 2020 - luvulla. Tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn, voimakasta itseohjautuvuutta ja hyvää itsetuntemusta. Työn organisointitaidot ja työyhteisötaidot korostuvat. Ongelmia on osattava ratkoa ja ajatella sopeutuvasti ja luovasti. Työntekijöiden on siedettävä epävarmuutta, oltava valmiita muutoksiin ja osattava verkostoitua. Henkilöstöllä olisi oltava 2020 - luvulla johtamisosaamista, taitoja vaikuttaa, osaamista kohdata asiakas, käsitellä tietoa, lukea mediaa, kykyä osallistua virtuaaliseen yhteistyöhön, yrittäjäasennetta, sosiaalista osaamista, älykkyyttä, kulttuurien tuntemusta ja kansainvälisyystaitoja. Ympäristöosaaminen, teknologiaosaaminen, merkitysosaaminen, designajattelu ja

vuorovaikutusosaaminen ovat myös tarpeellisia. Työntekijöiden on lisäksi osattava olla taitavia neuvottelijoita ja omattava valmiudet hajautettuun johtamiseen.

Tulevaisuudessa työpaikoilla kannustetaan henkilöstöä kokeilemaan ja virheet ovat sallittuja, peräti toivottuja. Asiantuntijan on osattava olla joustava ja ketterästi osattava vaihtaa suuntaa tilanteen vaatiessa. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea asiakkaan tarpeet. Asiakkaan näkökulman pitäminen keskiössä onkin tärkeä kyky asiantuntijoille. (Koivistolainen 2014, 121.) Työntekijöiden on asiantuntijatyössä hallittava vuorovaikutustaidot, koska työtä tehdään yhteistyössä tiimeissä ja kuunnellen asiakkaiden tarpeita. Myös ajanhallinta ja ennakointi ovat tulevaisuuden asiantuntijoiden tärkeitä taitoja. (Heinonen ym. 2012, 133 -135.) Työn ja vapaa-ajan maailmat tulevat sulautumaan yhteen. Tämän myötä työtä ei pysty täysin erottamaan vapaa-ajasta. Toimialarajat hämärtyvät ja toimialojen asiantuntijoiden osaaminen on yhä moninaisempaa. (Kauppinen ym. 2013, 11; Pentikäinen 2014, 21). Koska mm. työn ja vapaa-ajan raja on häilyvä, työelämässä työelämän ja koko elämän hallinta nousevat haasteiksi ja keskeisiksi taidoiksi (Honkanen, Kangaspunta, Koponen, Tulkki & Tuohinen 2013, 8).

### 3.4 Asiantuntijatyön haasteet tulevaisuudessa

Ennusteiden mukaan asiantuntijan työ tulevaisuudessa keskeytyy jatkuvasti ja työn sujuvuus kärsii. Henkilöstö saa vastuulleen uusia asiakkaita ja organisaattiorakenteet muuttuvat. Työn mielekkyys vaarantuu, koska työssä on toistuvasti suuntauduttava uudelleen. Asiantuntijoiden onkin aiheita toistuvasti palata miettimään, mikä oman työn ydin on. Lisäksi työt jakautuvat epäsäännöllisesti aiheuttaen epäoikeudenmukaisuuden tunteita ja työtä on haastavampaa rajata ja hallita. Toisaalta työtä organisoidaan siten, että asiantuntijat saavat keskittyä ydintyöhönsä ja tukipalveluihin liittyviä työtehtäviä otetaan pois asiantuntijalta. Työ tulee leekin vaatimaan tekijältään jatkuvaa itseorganisointia. (Alasoini ym. 2012, 5 – 6, 15 - 16.)

Erilaiset psykososiaaliset kuormitustekijät lisääntyvät työelämässä. Stressin, henkisen kuormittumisen ja mielenterveysongelmien lisäksi tuki- ja liikuntaelinoireet vaivaavat tulevaisuuden työntekijöitä. Työterveydellisinä tavoitteina työntekijöillä

tulee olemaan työn hallinta, työn mielekkyys ja sen ennustettavuus. Yhtenä työhyvinvoinnin haasteena ovat oppimisen haasteet. Työntekijöiden ammatti-identiteetti ja ammatillinen itsetunto saattavat rapistua tulevaisuudessa ja ikääntyminen lisäänee pitkäaikaissairauksien määrää. Nuorempien työntekijöiden haasteena ovat elämäntavat, jotka johtavat lihavuuteen ja liikkumattomuuteen. Toisaalta työntekijät ovat terveempiä kuin aikaisemmat sukupolvet ja työ lisää työntekijän terveyttä. (Alasoini ym. 2012, 19, 25 - 27.)

Tulevaisuuden työelämässä asiantuntijaorganisaatioissa haasteena ovat työilmapiiri, riittävä osaaminen, henkilöstön sairauspoissaolot ja johtaminen sekä esimiestyö (Halonen 2013, 127, 133). Kultalahden (2011, 61, 77 -79) mukaan Y - sukupolven sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat suuremmat kuin aikaisemman sukupolven ja toisaalta samaan aikaan tavoitteena on työurien pidentäminen. Tämän sukupolven hyvinvointi tulee kääntymään laskuun jo ennen työuraa masennuksen, stressin ja ahdistuksen vuoksi. Muutoksien kohtaaminen on haastavaa myös tämän sukupolven asiantuntijoille.

### 3.5 Asiantuntijaorganisaation henkilöstön johtaminen tulevaisuudessa

Vuoden 2012 Työ ja Terveys Suomessa (2013, 11) seurantatiedon ennusteen mukaan tarvitaan osaamista vallan, vastuun ja tuen selkeyttämiseen. Johtaminen tulee olemaan enemmän jaettavaa, hajautettua, dialogista ja tilannesidonnaista (Boudreau & Ziskin 2011, 255; Pentikäinen 2014, 28). Organisaatiota johtavatkin yhä enemmän yhdessä sekä johtajat että alaiset (Sydänmaanlakka 2003, 142). Joseph Bolyett on ennustanut työntekijöiden ja esimiesten lähentyvän ja hän kutsuu organisaatiomallia termillä ”boss less” (Khallash & Krause 2012, 678). Tämän ennusteen mukaan organisaatioissa on vähemmän organisaation tasoja ja esimiehiä (Boudreau & Ziskin 2011, 259). Organisaatioiden strategiat ja visiot työstetään yhdessä. Tällöin organisaatio elää ja kehittyy alhaalta ylös. Lisäksi työn organisointia ohjaavat itseohjautuvuus, tiimimäisyys, verkottuneisuus ja ketteruus. Asiakkaat tulevat ohjaamaan organisaatioiden työtä tarpeillaan, koska organisaatioiden on osattava vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja tuotettava asiakkaille arvoa. Suomessa onkin kehitetty ja otettu käyttöön joustavia ja itseohjautuvia työn organisointitapoja ja osattu soveltaa niitä edelläkävijänä. (Alasoini 2014, 95 – 97.)

Y - sukupolvi ei määritä itseään työn kautta vaan se haluaa eri asioita johtamiselta kuin aikaisempi sukupolvi (Kultalahti 2011, 61, 77 -79). Organisaatiokulttuuri muuttuu asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoiden arvostaessa eri asioita kuin ennen. Johtajien arvojen ja käytöksen onkin muututtava vastaamaan henkilöstön arvoja sekä läpinäkyväksi ja aidoksi. Työ on osattava organisoida uudelleen vastaamaan työn projektimaisuutta. Organisaation prosessien ja toimintatapojen muutos pakottaa myös muuttamaan henkilöstön suorituksen johtamista ja palkitsemista. (Gratton 2011, 249.)

Ihmisten johtaminen on entistä tärkeämpi kilpailuetu organisaatioille. Johtamisessa tulee korostumaan dialogisuus. (Alasoini ym. 2012, 11 – 12.) Tämän myötä transformationaalisen johtamisen eli muutosjohtamisen menetelmiä käytetään entistä enemmän. Esimiehien on innostettava ja kannustettava henkilöstöä. (Alasoini 2014, 97.) Johtajien täytyy olla sosiaalisia monilahjakkuuksia, hyviä valmentajia, osaamisen kehittäjiä ja informaatioteknologian osaajia (Asp 2010, 2, 73). Organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen valmennusta ja työntekijöitä kohdellaan kuin arvokkaita huippu-urheilijoita. Henkilöstön valmennuksessa otetaan huomioon työhön liittyvän valmennuksen lisäksi yksityiselämän hallinnan valmennus. Tällainen henkilöstöjohtaminen tekee työpaikoista elinikäisen oppimisen areenoja, joissa henkilöstö on innovatiivisempaa. Henkilöstöllä on tällöin kykyjä sopeutua muutoksiin ja tehdä organisaatiosta tuottava ja kilpailukykyinen. (Khallash & Kruse 2012, 678, 684.)

## 4 ASIAKASLÄHTÖISELLÄ PALVELUMUOTOILULLA KOHTI PARASTA ASIAKASKOKEMUSTA

### 4.1 Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle

Asiakaslähtöisyys on asiakkaan ja työntekijän yhdessä pohtimista ja neuvottelua, johon kuuluu aito kohtaaminen (Laitila 2010, 123, 128). Järnström (2011, 201 - 202, 251, 255) lähestyy asiakaslähtöisyyttä itsemääräämisoikeuden, osallisuuden ja tasavertaisen vuorovaikutuksen sekä tiedonsaannin näkökulmasta. Yksilöllinen asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen vaatii henkilöstöltä asiakkaan arvostavaa kohtaamista ja heidän kuuntelemistaan. Tällöin asiakkaalle räätälöidään hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa vastaava palvelukokonaisuus. Kun yksilölliset asiakkaan tarpeet ymmärretään, on asiakas aktiivinen subjekti ja asiakasta kuullaan. Känkäkosken (2014, 247) mukaan asiakkaalle arvon tuottaminen on muutakin kuin asiakas tyytyväisyyden takaamista tai asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Asiakkaalle arvoa luo osallistuminen yhteistyöhön palveluiden tuottajan kanssa.

Fischer (2012, 155) korostaa asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen vuorovaikutuksen merkitystä asiakaslähtöisessä asiakaskokemuksia tuottavassa yhteistyössä. Samaiseen tulokseen päätyi Alakoski (2014, 149 – 150) sekä Arantola-Hattab (2013, 110), joiden mukaan jatkuva dialogi asiakkaan kanssa ja keskinäinen oppiminen tuovat arvoa niin palveluiden tuottajalle kuin asiakkaallekin. Alakoski tuo esille, että palveluiden tarjoaja haluaa luoda yritysasiakkaille kannattavuutta tarjoamalla arvoa tuottavia asiakaskohtaisia palveluita. Oleellista on ymmärtää asiakasorganisaation liiketoimintaa, jotta arvoa voidaan tuottaa.

Asiakaslähtöisyyteen liittyy vahvasti luottamus. Kun asiakas kokee saavansa palvelusta arvoa, hän luottaa palveluiden tuottajaan. Asiakas ei aina tiedä, mikä palvelu olisi hänelle sopivin ja asiakas kaipaa palvelun tuottajan apua tässä. (Arantola-Hattab 2013, 110, 114, 121.) Luottamus on Vaittisen (2011, 38, 41 - 42, 45, 117) mukaan asiakkaan valinta. Se on tulos tai prosessi sekä kontekstisidonnaista, haurasta ja vaihtelevaa. Luottaminen on optimistista odottamista ja se syntyy ajan kanssa vuorovaikutuksessa. Luottamuksellisessa asiakassuhteessa asiakas haluaa

olla aktiivisena mukana päättämässä omista asiakaslähtöisistä palveluistaan. Luottamus johtaa aitoon asiakkaan kohtaamiseen ja hyvään asiakaskokemukseen. Asiakkaan arvostaminen, inhimillinen välittäminen, suhteen ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä palvelun ja tiedon uskottavuus johtavat luottamukseen. Luottamus saa asiakkaan sitoutumaan yhteistyöhön (Nimegeer, Farmer, West & Currie 2011, 1006).

Asiakas haluaa vaikuttaa yhteistyöhön ja palveluiden sisältöön. Asiakas onkin hyvä ottaa tasa-arvoisena yhteistyökumppanina mukaan yhteistyön ja palveluiden kehittämiseen. (Nimegeer ym. 2011, 1006; Alakoski 2014, 149 – 150.) Palautteet ja asiakkaiden innovatiiviset kehittämissuositukset voivat kehittää palvelun tarjoajan toimintaa ja sen tuottamia palveluita (Arantola & Simonen 2009, 27; Khodakarami & Chan 2012, 39). Työterveyshuollon henkilöstön olisikin osattava kehittää uusia palveluita ja tuotteistaa sekä markkinoida niitä (Kyrölähti & Rautio 2010, 36). Asiakaslähtöisyys synnyttää ja lisää kilpailukykyä (Sinokki 2014, 62).

#### 4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilulähtöisesti. Suunnittelussa käytetään muotoilun menetelmiä. Keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen suunnittelu käyttäjälähtöisesti, jolloin palvelu vastaa sekä käyttäjän tarpeita, että tuottajan liiketoimintatavoitteita. (Koivisto 2007, 77 - 78; Koivisto & Olkkonen-Seppo 2009, 25 - 26.) Palvelumuotoilu on syntynyt 1990 – luvulla Euroopassa palvelualan kasvun myötä. Palvelumuotoilun kehittäminen alkoi Suomessa ja muissa Pohjoismaissa 2000 - luvun alussa. (Tuulaniemi 2013, 61 - 62.)

Sangiorgi (2013, 103) tuo esille, että palvelumuotoilussa toimitaan kahdella tasolla. Toisaalta fokus on asiakkaan tarpeiden täyttämässä, palveluiden kehittämisessä ja asiakaskokemuksen tuottamisessa. Ja toisaalta palvelumuotoilu tarjoaa uuden tavan ajatella, tuottaa asiakkaalle arvoa ja innovaatioita. Palvelumuotoilun teoria perustuu sekä käytännön tekemiseen ja kokemuksiin että akateemiseen tutkimukseen (Miettinen 2013, 6). Tosin akateeminen tutkimus on vielä vähäistä



eikä teoriatietoa palvelumuotoilusta ole olemassa paljon (Sangiorgi 2009, 418 – 419).

Palvelumuotoilussa on keskityttävä asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin. Palvelumuotoilun toimintarungoksi voidaan määritellä prosessi, joka alkaa palvelumuotoilun määrittelyllä jatkuen tutkimusosioon ja suunnitteluun. Tämän jälkeen suunniteltu palvelu pilotoidaan ja laitetaan tuotantoon sekä arvioidaan. Tätä palvelumuotoilun prosessia voidaan käyttää soveltaen kussakin palvelumuotoiluhankkeessa. Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa määritellään tavoitteet suunnittelulle ja muotoilulle. Tässä vaiheessa palvelumuotoilijoille annetaan brief eli tehtävänanto, joka määrittää suunnittelutyön tavoitteet ja suunnan. Tutkimusvaihe käsittää esimerkiksi asiakastutkimuksia ja tällöin tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet. Palvelumuotoilun suunnitteluvaiheessa tapahtuu uuden palvelun ideointi ja konseptointi. Tällöin määritetään palvelun mittarit ja testataan uutta palvelua. Palvelutuotannon vaiheessa uusi palvelukonsepti testataan asiakkaiden toimesta ja asiakkaan palautteen perusteella uusi palvelu suunnitellaan valmiiksi. Lopuksi palvelumuotoilun arviointivaiheessa arvioidaan koko prosessin onnistumista ja asiakkaat arvioivat uuden palvelun laatua. (Tuulaniemi 2013, 128 - 132.)

Palvelumuotoilua lähestytään ihmiskeskeisesti. Tällöin oleellista on ymmärtää, mitkä asiat tuottavat ihmisille parhaan asiakaskokemuksen. (Teixeria ym. 2012, 372; Wetter-Edman 2014, 220.) Verhoefin ym. (2009, 32) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen, moniulotteinen ja kokonaisvaltainen kokemus palvelusta sisältäen tunnekokemuksen. Mayer ja Schwager (2007, 2) kuvaavat asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäinen tunteita herättävä kokemus. Heidän mukaansa asiakaskokemus koostuu suorista ja epäsuorista kontakteista palvelua tuottavan yrityksen kanssa kaikissa kohtaamisissa. Tuulaniemen (2013, 79 - 81, 212) mukaan muotoillun palvelun prosessissa oleellista on asiakkaan kulkeuman reitin lisäksi asiakkaan ja palveluntuottajan kontaktipisteet eli vuorovaikutus. Tällöin asiakas aistii kaikilla aisteillaan saamaansa palvelua. Vuorovaikutuksessa korostuu asiakaspalvelu. Toisaalta Sangiorgi (2009, 419) nostaa esille, että vuorovaikutuksen vaikutusta muotoillun palvelun laatuun olisi tutkittava lisää.

Palvelun käyttäjälle muotoiltu palvelu näyttäytyy käytettävänä, tarpeellisena, hah-  
luttavana, tehokkaana, vaikuttavana sekä se tuottaa arvoa ja on erilainen muihin  
palvelun tarjoajiin verrattuna (Moritz 2005, 40; Junginger 2013, 23; Wetter-Ed-  
man 2013, 112). Asiakkaan tarpeisiin täytyy osata vastata. Palvelu on hyvin tuot-  
teistettu, kun se ratkaisee asiakkaan ongelman. Kun asiakkaan ymmärtämisessä  
onnistutaan, asiakas saa arvoa palvelusta ja palvelu koskettaa asiakkaan tunne-  
maailmaa. (Alakoski 2014, 150.) Palvelumuotoilu luo palveluun läpinäkyvyyttä ja  
ennustettavuutta sekä tekee palvelun saavutettavaksi, mikä lisää palvelun käyttä-  
jän luottamusta palvelua kohtaan (Junginger 2013, 23). Palvelun tarjoajalle puo-  
lestaan uuden palvelukonseptin on oltava tuloksellinen, tehokas ja erottuva. Näi-  
hin haasteisiin toimivaksi menetelmäksi sopii hyvin palvelumuotoilu. (Koivisto  
2007, 79.)

Palvelumuotoilu on strategisen tason valinta, ei niinkään operatiivista toimintaa  
(Miettinen 2013, 10). Oleellista on lisäksi tunnistaa palvelumuotoiluprosessin ris-  
kit ja kulut (Steen, Manschot & De Koning 2011, 59). Palvelumuotoilu ja muutos  
vaativatkin johtamista (Kuzmina, Bhamra & Trimmingham 2013, 33). Palvelumu-  
toilua ja siihen osallistuvia johtaa fasilitaattori, joka ymmärtää palvelumuotoilua,  
yhteissuunnittelua, suunnittelun tarkoitusta ja menetelmiä. Palvelumuotoilussa ja  
fasilitaattorina toimimisessa korostuu empaattinen ja intuitiivinen kuuntelu ja ym-  
märtäminen. (Young 2013, 91.)

Palvelumuotoilu ei kuulu vain ammattimuotoilijoille vaan siihen voivat osallistua  
monen alan osaajat kuten esimerkiksi insinöörit, myynnin ja markkinoinnin am-  
mattilaiset, psykologit ja sosiologit. Oleellisinta on, että osallistujat ovat kiinnos-  
tuneita palveluiden innovoinnista, asiakaskokemusten tuottamisesta sekä asiak-  
kaan ja brändin välisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi tiimityötaidot, vuorovaiku-  
tustaidot, kokonaisuuksien hallinta sekä toisaalta kyky yksinkertaistaa asioita ja  
prosessin hallintakeinot ovat oleellisia taitoja palvelumuotoiluun osallistujalle.  
(Tuulaniemi 2013, 61, 69 – 70.)

Steen ym. (2011, 59) nostavat esille useita etuja palvelumuotoilun yhteissuunnit-  
telusta. Sekä asiakas että palveluja tuottaja organisaatio ja itse palvelumuotoilu-

projekti hyötyvät palveluiden yhteissuunnittelusta. Yhteissuunnittelu lisää palvelumuotoiluprosessin luovuutta ja tuottaa siten vaikuttavampia palveluratkaisuja. Palvelumuotoiluprosessi on tehokkaampi ja vaikuttavampi, kun siihen osallistuu monialainen ryhmä ja asiakas. Asiakkaan palvelumuotoiluun osallistuminen johdattaa asiakkaan tarpeiden parempaan ymmärtämiseen. Tämä puolestaan luo asiakas-tyytyväisyyttä ja paremman asiakaskokemuksen. Palveluita tuottava organisaatio hyötyy yhteissuunnittelusta siten, että sen luovuus lisääntyy, fokus kääntyy asiakkaaseen ja se innostuu innovoimaan.

Palvelumuotoilussa tarvitaan monialaisten tiimien lisäksi tieteidenvälisiä työkaluja ja moninaisia metodeja (Teixeria ym. 2012, 372). Palvelumuotoilussa haastavaa onkin osata valita sopivat menetelmät ja lisäksi soveltaa niitä optimaalisesti (Steen ym. 2011, 59). Koska palvelumuotoiluprosessi on luova innovointi- ja ongelmanratkaisuprosessi, yhtä määritelmää tai mallia ei ole olemassa kuvaamaan palvelumuotoilun prosessia. Uusia palvelumuotoilun menetelmiä kehitetään jatkuvasti ja toisaalta palvelumuotoilu vaatii tiettyä järjestelmällistä prosessia. Oleellista onkin valjastaa muotoiluun mukaan palveluiden tuleva käyttäjä. (Miettinen 2013, 6 – 7, 10.)

Visuaalisuus ja visualisointi ovat tärkeässä roolissa palvelumuotoilussa. Tällä tavalla pystytään luomaan palvelumuotoiluryhmälle yhteistä ymmärrystä muotoiltavasta palvelusta ja tehostetaan palvelumuotoilun prosessia. (Koivisto 2007, 79.) Visuaalisuus on vahva menetelmä näyttää palvelun toimivuus ja tehdä palvelu konkreettiseksi (Teixeria ym. 2012, 373). Esimerkiksi story boardeilla eli tarinallisilla kuvakertomuksilla ja mood boardeilla eli visuaalisilla mielikuvatauluilla, animaatioilla ja videoilla voidaan palvelumuotoilussa visualisoida muotoiltavaa palvelua (Tuulaniemi 2013, 188). Organisaatiot tosin kokevat usein palvelumuotoilun esteettiset ja visuaaliset työkalut vieraina ja peräti uhkaavina. Näiden sijaan palvelumuotoilussa muotoilijat käyttävätkin usein työkaluna kertomuksia. (Wetter-Edman 2014, 220, 224.)

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

### 5.1 Palvelumuotoiluprosessi kehittämishankkeessa

Kehittämishanke etenee palvelumuotoiluprosessin mukaisesti määrittelyvaiheesta tutkimusvaiheeseen ja edelleen suunnitteluvaiheeseen (kuvio 1). Kehittämishankkeeseen ei kuulu uuden muotoillun palvelun pilotointi eli tuotanto tai arviointi.



KUVIO 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128).

Idea kehittämishankkeen aiheesta tuli kohdeorganisaation yksikönjohtajalta. Yksikönjohtaja halusi saada tutkittua tietoa siitä, millaisia palveluita kohdeorganisaation työelämäpalveluiden asiakasorganisaatiot tarvitsevat tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen kohdeorganisaation Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiakkaana on pääsääntöisesti Helsingin keskustan ja Etelä-Helsingin organisaatioita, jotka työllistävät noin 25 000 työntekijää. Näistä suurin osa toimii asiantuntijatehtävissä. (O. Lehtisalo, henkilökohtainen tiedonanto 2.3.2015).

Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessin *määrittelyvaiheessa* kehittämishankkeen ideaa täsmennettiin. Kehittämishankkeesta tehtiin alustava suunnitelma, tutustuttiin Delfoi - menetelmään ja aiheen tietoperustaan. Aiheesta keskusteltiin yksikönjohtajan kanssa ideaa tarkentaen. Yhteistyösopimus työstettiin kohdeorganisaation yksikönjohtajan kanssa kesällä 2014. Tämän jälkeen työstettiin kehittämishankkeen suunnitelma ja aikataulutettiin prosessi.

Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessin *tutkimusvaiheeseen* kuului kaksivaiheinen Delfoi - kysely. Palvelumuotoiluprosessin *suunnitteluvaiheessa* puolestaan muotoiltiin palvelumuotoillen tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveys- huollon palvelu hyödyntäen Delfoin tuloksia. Palvelumuotoiluun osallistunut

ryhmä koostui kohdeorganisaation vapaaehtoisista työntekijöistä ja osallistajat edustivat kaikkia kohdeorganisaation ammattiryhmiä. Uuden muotoillun palvelun pilotointi eli *tuotantovaihe* sekä lisäksi *arviointivaihe* eivät kuuluneet kehittämishankkeeseen ja jäivät kohdeorganisaation vastuulle.

## 5.2 Kehittämishankkeen ohjausryhmä

Kohdeorganisaation johtotiimi, johon kuuluivat yksikönjohtaja, palvelupäällikkö, vastaava työterveyslääkäri, vastaava työterveyspsykologi ja kaksi yhteyspäällikköä arvioivat kehittämishankkeen prosessia toimien kehittämishankkeen ohjausryhmänä. Ohjausryhmät aikataulutettiin keväällä 2014 Delfoi - prosessin kriittisiin vaiheisiin syksyille 2014. Ohjausryhmän koontumisia oli yhteensä kolme. Ensimmäinen ohjausryhmä pidettiin 1.9.2014 kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa. Tällöin esitettiin kehittämishankkeen suunnitelma ohjausryhmälle ja suunnattiin kohti palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihetta arvioimalla tutkimusvaiheen kyselyä. Lisäksi ensimmäisessä ohjausryhmässä valittiin palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen Delfoi - kyselyn panelistit.

Kehittämishankkeen toinen ohjausryhmä kokoontui 16.9.2014, jolloin palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen ensimmäisen kierroksen Delfoi - kysely ja sen saate arvioitiin. Kolmas ohjausryhmä pidettiin 24.10.2014, jolloin ohjausryhmälle esitettiin palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn tulokset ja niiden analyysi. Ohjausryhmä arvioi analyysin sekä toisen kierroksen Delfoi - kyselyn ja sen saatteen.

## 6 DELFOI - MENETELMÄ PALVELUMUOTOILUPROSESSIN TUTKIMUSVAIHEESSA

### 6.1 Delfoi

Delfoi - menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on ennakoida tulevaisuutta. Menetelmällä saadaan perusteltua ja hiljaista tietoa tulevaisuudesta. (Rubin 2012, 8.) Lisäksi se tuo asiantuntijoiden havaitsemat heikot signaalit suuremman joukon arvioitaviksi (Metsämuuronen 2000, 53 – 55). Karppisen (2009, 29) mukaan Delfoi on soveltuva menetelmä, kun halutaan harkittua ja argumentoitua tietoa kehittämishankkeisiin. Metsämuuronen (2001b, 27 – 29) puolestaan on sitä mieltä, että menetelmä soveltuu vaikeasti pääteltävien taitepisteiden tai käännepisteiden havaitsemiseen ja ajoittamiseen.

Delfoi - prosessi etenee seuraavasti:

1. Muodostetaan asiantuntijapaneeli
2. Toteutetaan Delfoin ensimmäisen kierroksen haastattelut tai kysely
3. Välitetään anonymisti panelisteille Delfoin ensimmäisen kierroksen tulokset
4. Asiantuntijat voivat muuttaa kerran kaksivaiheisessa Delfoissa mielipidettään esitetyn aineiston perusteella
5. Tutkija kokoaa tiedot ja analysoi
6. Delfoin tuloksena saadaan panelistien konsensus (Metsämuuronen 2001a, 35; Metsämuuronen 2001b, 28 - 29).

Delfoille ominaista on, että tietoa kerätään anonymisti toimivien asiantuntijoiden mielipiteistä (Linstone & Turoff 2002, 5 - 6). Anonymiteetti rohkaisee asiantuntijoita vastaamaan aidosti oman tietämyksen ja näkemyksensä perusteella. Se estää myös arvovalta- ja intressiristiriitoja vaikuttamasta tutkimuksen tulokseen. (Metsämuuronen 2001a, 34; Rubin 2010, 8.) Delfoi - menetelmässä yhdistyy sekä laadullinen että määrällinen tutkimusote. Tärkeintä on valita oikeat asiantuntijat, joilta saadaan heikkoja signaaleja. Asiantuntijoiden määrästä ei ole annettu tarkkoja ohjeita. (Keeney ym. 2005, 209.) Toisaalta jo 10 - 15 panelistia on riittävä määrä laadulliseen tutkimukseen (Mannermaa 1999, 150). Panelistien valinnassa

voi käyttää matriisia eli otantakehikkoa, joka auttaa valikoimaan mahdollisimman kattavan otannan asiantuntijoista (Metsämuuronen 2000, 61 - 63). Matriisi auttaa luettelemaan ja jaottelemaan esimerkiksi eri toimialoittain potentiaalisia panelisteja. Näin toimimalla panelistit on mahdollista valita mahdollisimman laajasta otannasta sopivia panelisteja ja saada laadukkaat tulokset. Kuulan (2006, 101) mukaan oleellista on löytää sellaisia asiantuntijoita, jotka ovat aktiivisia ja kehittämishaluisia. Tällöin panelistit saadaan sitoutumaan mukaan koko prosessiin. Asiantuntijat osallistuvat Delfoihin mielellään, kun he kokevat hyötyvänsä tutkimuksesta (Karppinen 2009, 31).

Kuusen (1999) ja Rubinin (2012, 9) mukaan asiantuntijan on oltava oman tiedonalansa kärjessä, kiinnostunut eri tiedonaloista, osattava ratkoa ongelmia epätaivanomaisella tavalla huomioiden kansallisen ja kansainvälisen ympäristön sekä tulevaisuuden. Toisaalta Delfoita on kritisoitu siitä, että asiantuntijat ovat huonoja havaitsemaan heikkoja signaaleja ja esittävät varovaisia sekä mielenkiinnottomia ilmiöitä. Siten Delfoissa ei saada esille ”hyviä”, ”arvokkaita” tai ”oikeita” heikkoja signaaleja. (Mannermaa 2004, 118.) Metsämuuronen (2001b, 27) esittää myös kritiikkiä, että Delfoissa saatu asiantuntijoiden konsensus heikoista signaaleista hävittää aidot heikot signaalit.

Delfoi - menetelmässä anonymiteetin lisäksi konsensus on oleellista (Metsämuuronen 2000, 54). Keeneyn ym. (2005, 207) mukaan menetelmässä käytetään kahta tai kolmea kysely- tai haastattelukierrosta. Yleensä kolmannen kierroksen jälkeen ei enää saada lisää tietoa (Metsämuuronen 2000, 56). Panelistien mielipiteet kootaan ensimmäisen kierroksen kyselyssä ja toisella kyselykierroksella panelistit tarkentavat kartoitettavaa ilmiötä uudemman kerran. Heillä on tällöin myös mahdollisuus muuttaa mielipidettään. Ensimmäisen kyselykierroksen tulos on sitten seuraavan kyselykierroksen lähtökohtana ja uusi tieto kerääntyy edellisellä kierroksella saadun tiedon perusteella. (Rubin 2012, 8.) Metsämuuronen (2000, 55) mukaan asiantuntijoiden olisi Delfoin ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen saatava arvottaa esille nostetut väittämät Likert - asteikolla. Tällöin tarkoituksena olisi saada esiin asiantuntijoiden ajatukset ja näkemykset. Poikkeava vastaaja tietää yleensä enemmän tai puolestaan vähemmän kuin muut vastaajat (Mannermaa 1999, 152).

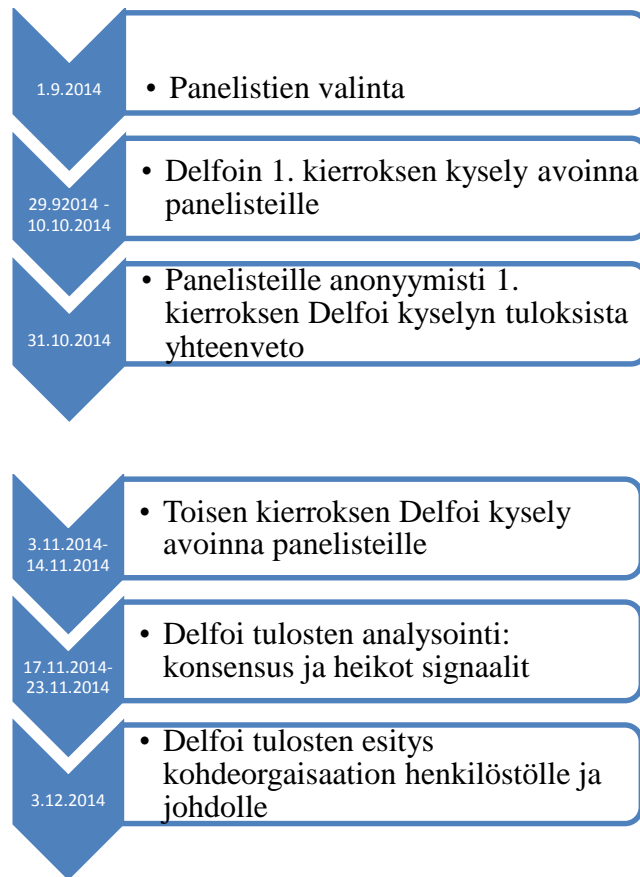
Delfoi - kysely on yleensä vaativampi ja pidempi kysely kuin muut kyselytutkimukset, koska se on suunnattu ilmiön asiantuntijoille. Mannermaan (1999, 150) mukaan kysely saa viedä panelisteilta kuitenkin enintään 30 minuuttia aikaa. Tavoitteena on, että panelisti toisi vastauksissaan esille jotakin erityistä, joka vaatisi pohtimista. Lisäksi halutaan saada tietoa, joka on oleellista ilmiön ymmärtämiseksi ja avaisi erilaisia näkemyksiä. (Ronkainen, Karjalainen & Mertala 2008, 18 – 20.)

Delfoi - tekniikkaa on käytetty sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen. Mm. Meritähti (2011, 2) on käyttänyt Delfoi - menetelmää tuottaessaan tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista päivystysosastolla ja Aalto ja Kettunen (2013, 5, 69) hoivayrittäjyyden tulevaisuutta tutkiessaan. Menetelmä so-  
pii tämän kehittämishankkeen tarkoitukseen kartoittamaan työterveyshuollon tulevaisuuden palveluiden tarpeita.

## 6.2 Delfoi - prosessi ja panelistien valinta

Delfoi - tutkimus liittyy kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessin tutkimusosaan. Kehittämishankkeessa Delfoi - prosessi eteni alla olevan kuvion kaksimu-  
kaisesti.





KUVIO 2. Delfoi - prosessin eteneminen kehittämishankkeessa

Delfoi - prosessi eteni kehittämishankkeessa suunnitellun aikataulun mukaisesti ilman muutoksia. Panelistit valittiin kehittämishankkeen ensimmäisessä ohjausryhmässä matriisia eli otantakehikkoa hyödyntäen. Matriisi työstettiin excel - taulukkoon ja tämä auttoi huomioimaan kaikki kohdeorganisaation asiakkaana olevien asiantuntijaorganisaatioiden toimialat sekä asiantuntijaorganisaatioiden paneeliin sopivat asiantuntijat. Näin toimimalla panelistiehdokkaat seulottiin ja valittiin laaja-alaisesti ja harkiten. Valitut asiantuntijat tunnettiin yhteistyön kautta.

Paneeliin kutsuttiin mukaan 25 asiantuntijaa. Tavoitteena oli saada paneeliin 10 - 15 asiantuntijaa. Paneeliin valittiin tarkoituksella tavoitemäärää suurempi joukko asiantuntijoita siltä varalta, että kaikki eivät halua osallistua. Asiantuntijoiksi Delfoi - kyselyyn valittiin Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiakasorganisaatioiden toimitusjohtajia, henkilöstöjohtajia ja henkilöstöpäälliköitä tai muita asiantuntijoita. Nämä asiantuntijat työskentelivät organisaatioissa, jotka työllistivät yli

50 työntekijää. Joukossa oli sekä yksityisiä organisaatioita että julkishallinnon organisaatioita. Vaikka asiakasorganisaatiolla oli työterveyshuollon sopimuksen kilpailutus tulossa tai käynnissä, ei tämä vaikuttanut asiantuntijoita valittaessa.

Tämän jälkeen asiantuntijoihin otettiin yhteyttä sähköpostilla kertoen kehittämishankkeesta. Sähköpostin allekirjoituksena oli myös Mehiläinen Forum yksikönjohtajan nimi ja yhteystiedot. Yhteydenoton tarkoituksena oli motivoida panelisteja osallistumaan ja saamaan siten Delfoi - kyselyiden vastausprosentit korkeiksi. Sähköpostissa kerrottiin Delfoi - prosessin aikataulusta ja, että kumpikin Delfoin kyselykierros tulee viemään panelistilta tavanomaista kyselyä pidemmän ajan eli noin 30 minuuttia. Lisäksi viestissä informoitiin vastausaikaa kyselyissä olevan kaksi viikkoa ja annettiin tiedoksi sähköisten kyselyiden vastausajankohdat. Sähköpostissa ohjeistettiin asiantuntijoita vahvistamaan osallistumisensa paneeliin vastaamalla sähköpostiin.

Sähköpostin lähettämispäivänä saatiin asiantuntijoilta kolme ilmoittautumisviestiä. Jos asiantuntija ei vastannut sähköpostiin, soitettiin näille asiantuntijoille kuuden ja seitsemän päivän päästä. Kuudentena päivänä saatiin puhelimitse motivoitua mukaan neljä asiantuntijaa ja seitsemäntenä päivänä kaksi. Tämän jälkeen laitettiin uudelleen sähköpostia niille asiantuntijoille, joilta ei ollut tullut vastausta sähköpostiin ja joita ei ollut tavoitettu puhelimitse. Uusintasähköposteilla saatiin mukaan vielä kolme asiantuntijaa. Kaiken kaikkiaan 17 panelistia oli halukkaita osallistumaan Delfoi - paneeliin. Toimitusjohtajia oli haastavinta tavoittaa ja 17:sta vapaaehtoisesta panelistista vähemmistö olikin toimitusjohtajia. Kehittämishankkeen ohjausryhmän jäsenet saivat tietoonsa näiden 17 panelistin nimet.

### 6.3 Delfoi - kyselyn ensimmäinen kierros

Tässä kehittämistehtävässä Delfoi - kysely valikoitui haastattelujen sijaan, koska kysely oli panelisteille nopeampi ja vaivattomampi arjen aikatauluhaasteissa. Kehittämishankkeessa kysely toteutettiin kahdella kyselykierroksella. Ensimmäisen kierroksen kyselyn mukana oli saate (liite 1). Saatteessa huomioitiin eettisyys kertomalla panelisteille kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi informoitiin aineiston käyttäjät ja painotettiin panelistien anonymiteettiä ja vapaaehtoisuutta.

Saatteessa kerrottiin, kuka vastaa kyselystä ja tahot, joilta voi kysyä kehittämishankkeesta. Saatteessa annettiin myös tiedoksi, kuka tutkimusaineistoa käyttää. Lisäksi annettiin tiedoksi, että tuloksia voidaan käyttää muissakin kehittämishankkeissa, koska vastaajien anonymiteetti taataan. Saatteesta panelisti sai tiedoksi vastaamiseen kuluvan ajan, ettei kehittämishankkeella ole rahoittajia ja osallistumisen saa keskeyttää ilman perusteluja missä vaiheessa Delfoi - prosessia tahansa.

Delfoi - kyselyssä oli indikaattorinäkökulma. Indikaattorinäkökulma tarkoittaa, ettei panelisteilta suoraan kysyty vastauksia eli millaisen palvelun asiakasorganisaatio tarvitsee tulevaisuudessa vaan kysymykset kartoittivat ilmiön taustoja eli tulevaisuuden asiantuntijatyötä. (Alasuutari 2011, 83, 100, 110.) Kehittämishankkeen tarkoitukseen ja tavoitteeseen sekä tietoperustaan nojaten luotiin teemoja ja työstettiin ensimmäisen kierroksen Delfoi - kysely. Oleellista oli, että juuri ensimmäisellä kyselykierroksella olisi oikeat kysymykset. Tavoitteena oli huomioida eettisyys siten, että kaikki kysymykset varmasti liittyvät kehittämishankkeen tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Tutkittava asia pilkottiin konkreettisiksi kysymyksiksi paneutumalla käsitteiden ja ilmiön teoriaan. Kysymysten tekeminen vaati käsitteiden perusteellista sisäistämistä ja ymmärtämistä.

Koska tutkittava ilmiö oli moniselitteinen ja aiheesta oli useita ristiriidassakin olevia mielipiteitä, sopivat avoimet kysymykset kyselyyn. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 201) mukaan avoimet kysymykset sallivat vastaajan vastata kirjavammin, mikä tuo esille paremmin hiljaiset signaalit. Ronkaisen ym. (2008, 32 - 40) ohjeiden mukaisesti kyselyssä kysymykset etenivät loogisesti huomioiden asiakokonaisuudet. Kysymyksiä laadittaessa mietittiin, miten näiden kysymysten vastuksia voisi tulkita. Kyselyä tehdessä tiedostettiin, että avoimet kysymykset uhkaavat pienentää vastausprosenttia. Koska valitut Delfoi - panelistit olivat korkeasti koulutettuja ja sitoutuneet etukäteen paneeliin, sai kysely vaatia motivaatiota vastaajilta ja olla vaativa. Hirsjärven ym. (2013, 202 - 203) ohjeiden mukaisesti tarkoituksena oli luoda lyhyitä kysymyksiä, jotta kysymykset olisivat helppo ymmärtää. Kyselyssä vältettiin ammattikieltä ja johdattelua. Taustakysymyksiä ei koettu tarpeelliseksi eikä välttämättömiksi panelistien vähäisen määrän vuoksi.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kysely koostui seuraavista kuudesta avoimesta kysymyksestä, jotka ovat myös liitteessä kaksi:

1. a) Millaista on työ ja sen tekeminen organisaatiossanne vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.
2. a) Millainen organisaationne henkilöstö on ja millaista osaamista sillä on vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.
3. a) Millaisia organisaation tuloksetekokykyynkin vaikuttavia hyvinvoinnin ja terveyden haasteita henkilöstöllänne on vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.
4. a) Millä tavalla organisaationne henkilöstöä johdetaan vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.
5. a) Miten organisaationne henkilöstön hyvinvointia, terveyttä, työkykyä, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta tuetaan vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.
6. Käytät uudenlaista terveyttä ja hyvinvointia tukevaa palvelua vuonna 2020. Saamallasi palvelulla on vaikuttavuutta hyvinvointiin sekä innovaatiokyvykkyyteen ja tuottavuuteen työssä vaikuttaen myös organisaation tuloksetekokykyyn. Asiakaskokemuksesi on erinomainen. Työnantajasi maksaa palvelun. Millaista palvelua käytit?

Kysymyksillä kartoitettiin panelistien ennusteita vuoden 2020 työstä, työn tekemisestä, henkilöstöstä ja sen osaamisesta, henkilöstön hyvinvoinnin haasteista ja henkilöstön johtamisesta. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin sitä, miten asiantuntijaorganisaatiot tukevat henkilöstön hyvinvointia, terveyttä, työkykyä, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta. Viimeisessä kysymyksessä panelisti sai tehtäväksi kuvailla uuden vaikuttavan vuoden 2020 työterveyshuollon palveluiden tuottajan

tuottaman palvelun. Asiantuntijoita pyydettiin perustelemaan vastauksensa koskien kysymyksiä 1 - 5, koska Delfoissa tutkitaan juuri vastausten perusteluja (Rubinin 2012, 8). Kysely työstettiin ensin word - muotoon. Koska kehittämishankkeen tekijällä ei ollut käyttöoikeutta kohdeorganisaation sähköiseen Digium kyselyohjelmaan, työstettiin kysely sähköiseen muotoon yhteistyössä kohdeorganisaation Digium sähköisen kyselyn käyttäjän kanssa.

Sekä ensimmäinen että toinen Delfoi - kysely toimitettiin kahdelle testivastaajalle. Aikatauluhaasteiden vuoksi vain toinen testivastaaja vastasi kyselyyn ja antoi palautetta kyselystä. Ronkaisen ym. (2008, 39) ohjeiden mukaisesti kumpikin valittu testivastaaja oli kohdeorganisaation johtajia ja siten sopivia arvioimaan kyselyn kysymyksiä ja sen vastattavuutta, etenevyyttä ja kattavuutta sekä ymmärrettävyyttä. Lisäksi kehittämishankkeen ohjausryhmä koki valittujen testivastaajien olevan riittävän kriittisiä, mikä on Mäkisen (2006, 93) mukaan testivastaajalle välttämätön ominaisuus. Kyselyä arvioi myös kehittämishankkeen ohjausryhmä ennen kuin se meni testivastaajille vastattavaksi. Palautteet huomioitiin ja kyselyä muokattiin niiden perusteella.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kysely toteutettiin 29.9.2014 - 10.10.2014 välisenä aikana. Kysely oli siis vastaajille avoinna kahden viikon ajan. Se aukesi panelisteille vastattavaksi maanantaina kuten mm. Hirsjärvi ym. (2013, 204) suosittelivat. Puolessa välissä vastausaikaa panelistit saivat muistutuksen sähköpostiinsa sähköiseen kyselyyn vastaamisesta. 17:sta panelistista kymmenen vastasi kyselyyn. Panelistien anonymiteetin vuoksi tietoa ei ole siitä, ketkä panelisteista vastasivat ja ketkä eivät.

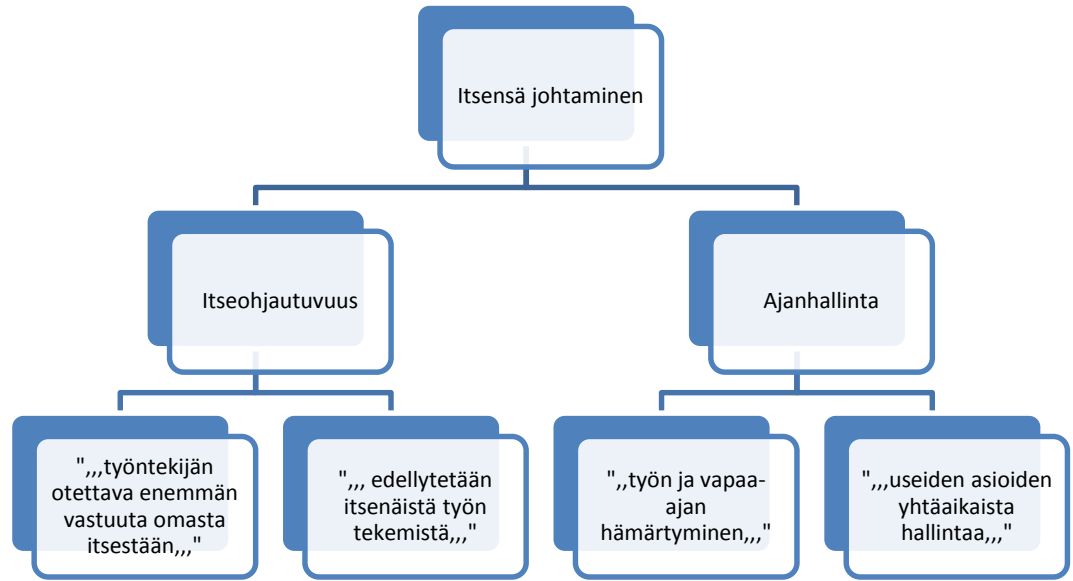
#### 6.4 Delfoi - kyselyn ensimmäisen kierroksen tulosten analysointi

Delfoi - kyselyn ensimmäisen kierroksen tuloksia analysoitaessa ensin käytiin koko aineisto useaan kertaan läpi kuten Eskola ja Suoranta (1998, 152) suosittelivat. Tämän jälkeen Tuomen ja Sarajärven (2002, 95) ohjeiden mukaisesti kyselyn ensimmäisen kierroksen tulokset analysoitiin jakamalla kunkin avoimen kysymyksen vastaukset teemoihin. Aineisto abstrahoitettiin muodostaen pelkistämällä yleiskäsitteitä kuten Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2003, 29) ohjeistavat.

Laadukas teemoittelu vaati sitä, että teoria ja tutkimustulokset olivat vuorovaikutuksessa keskenään (Eskola & Suoranta 1998, 153, 176 - 180). Ensimmäinen kysymys analysoitiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti teemoitellen vastaukset Metsämuurosen (2001b, 44) APESTE toimintaympäristöanalyysin mukaisesti huomioiden asiakkaan muutokset sekä poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekonomiset muutokset toimintaympäristössä. Kysymysten 2 - 6 kohdalla tehtiin aineistolähtöinen analyysi induktiivisesti eli yksittäisestä yleiseen.

Kunkin avoimen kysymyksen vastauksista tehtiin muistiinpanot kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 94) ohjeistavat. Tämä helpotti tulosten analysointia ja teemoittelu, koska osittain panelistit olivat vastanneet jo tuleviin kysymyksiin edeltävissä kohdissa. Vaikka konsensus oli tavoitteena vasta toisen kyselykierroksen tulosten jälkeen, kvantifioitiin jo ensimmäisen kyselykierroksen tuloksien yhtenevien näkemysten määriä. Tätä ei tosin tuotu esille ensimmäisen kyselykierroksen tulosten yhteenvedossa. Tällä tavalla saatiin tieto ensimmäisen kierroksen panelistien vahvasta konsensuksesta. Tulosta voitiin siten verrata lopullisten tulosten konsensukseen ja saada selville panelistien mielipiteiden mahdollinen muuttuminen ensimmäisen kierroksen jälkeen.

Tämän jälkeen työstettiin kunkin avoimen kysymyksen vastausten ja niistä tehtyjen muistiinpanojen perusteella käsitekartta kuten Metsämuuronen (2000, 58 - 59) suosittelee. Käsitekartasta poimittiin post-it lapuille teemat ja kunkin teeman alle dataa kyselyn vastauksista. Avoimien kysymyksen vastausten perusteella muodostui eri määrä teemoja kunkin ensimmäisen kierroksen kyselyn kysymyksen 2 - 6 alle. Kuviossa kolme on nostettuna esille esimerkki, miten ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn kysymyksen kolme vastausten teemat muodostettiin. Kysymyksessä kolme kysyttiin, millaisia organisaation tuloksenteekokykyynkin vaikuttavia hyvinvoinnin ja terveyden haasteita henkilöstöllä on vuonna 2020.



KUVIO 3. Esimerkki ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn kysymyksen kolme (3) teemojen muodostamisesta.

Ensimmäisen Delfoi - kyselykierroksen tuloksista työstettiin yhteenveto panelisteille. Yhteenvedon arvioi ennen sen toimittamista panelisteille kognitiivinen asiantuntijaraati eli kehittämishankkeen ohjausryhmä.

### 6.5 Delfoi - kyselyn toinen kierros

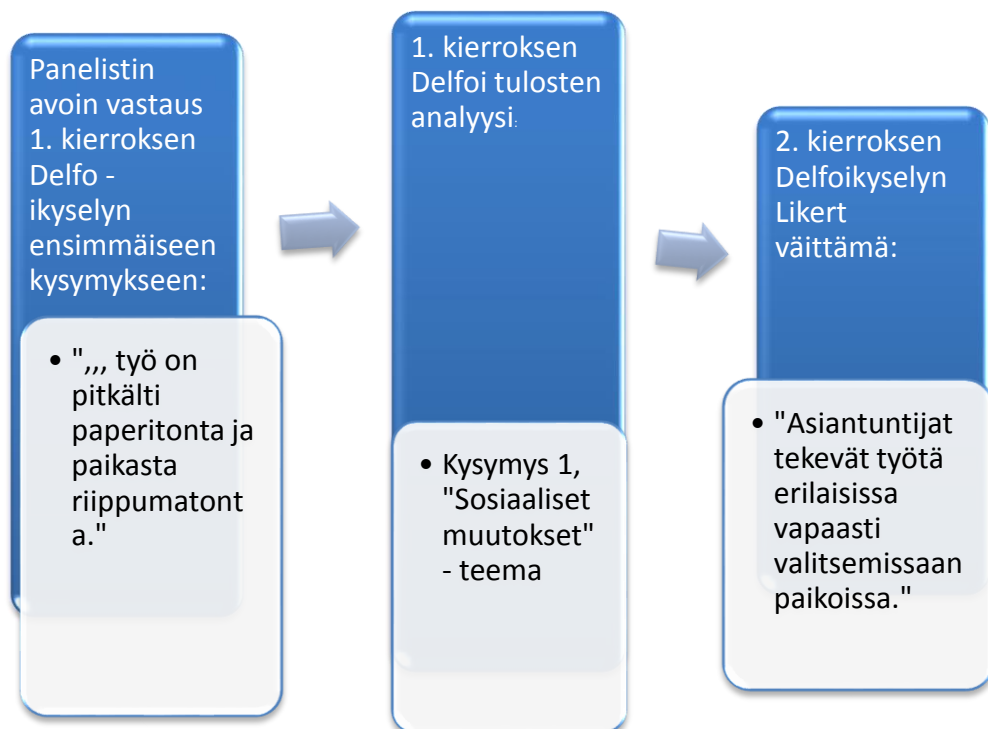
Toisen kierroksen Delfoi - kyselyn mukana oli saate (liite 3), jossa nostettiin toistamiseen tutkimuksen eettisyys esille samalla tavalla kuin ensimmäisen kierroksen saatteessakin. Lisäksi toisen kierroksen kyselyn alussa oli panelisteille ohjeita kyselyyn vastaamiseen (liite 4). Toisen kierroksen kyselyssä pyydettiin panelisteja tarkentamaan ensimmäisen kyselykierroksen vastauksia viisiportaisilla Likert - tyyppisillä väittämillä. Kunkin kysymyksen 1 - 6 teeman alle luotiin Likert - väittämiä ensimmäisen kyselykierroksen vastausten perusteella. Kaikki toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert - väittämät nousivat siis ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastauksista.

Kuviossa neljä on esitetty esimerkki toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert - väittämien työstämisestä. Esimerkiksi panelisti vastasi ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn avoimeen kysymykseen yksi (1):

*”,,, työ on pitkälti paperitonta ja paikasta riippumatonta.”*

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten analysoinnissa tämä vastaus kohdistui kysymyksen yksi (1) ”sosiaaliset muutokset” - teeman alle. Tästä vastauksesta muodostettiin Likert - väite toisen kierroksen Delfoi - kyselyyn:

*”Asiantuntijat tekevät työtä erilaisissa vapaasti valitsemissaan paikoissa.”*



KUVIO 4. Esimerkki toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert - väittämien muodostumisesta



Kyselyssä Likertin - asteikko mittasi asenteita (Ahola 2007, 57). Lisäksi asteikko mittasi hyvin asian tärkeyttä, sopivuutta ja merkityksellisyyttä (Ronkainen ym. 2008, 24). Viisiportaisiin Likert - väittämiin päädyttiin, koska ne ovat eniten Likert - kyselyissä käytettyjä. Ohjausryhmän tekemän toisen kierroksen Delfoi - kyselyn arvioinnin perusteella harkinnassa oli seitsenportainen Likert, jotta vastauksiin saataisiin enemmän hajontaa. Testivastaajan palaute tuki kehittämistehtävän tekijän valintaa. Haasteena viisiportaisessa Likert - kyselyssä oli asteikon keskiosa, johon vastaaja saattoi sijoittaa kaikenlaisia vaihtoehtoja. Toisaalta keskimäinen vaihtoehto oli neutraali ja se oli syytä olla vastausvaihtoehtona kuten mm. Vehkalahti (2008, 35 – 37) tuo esille.

Kysely työstettiin word - muotoon ja toimitettiin kohdeorganisaation Digium - ohjelman käytöstä vastaavalle työstettäväksi Digium - järjestelmään. Tällä kertaa kysely meni testivastattavaksi yhdelle testivastaajalle, joka oli sama kuin ensimmäisen kierroksen kyselyn testivastaaja. Kyselyä muokattiin testivastaajan antaman palautteen perusteella. Kyselyssä väittämien määrä oli suuri, mutta kyselyssä vastaamiseen oli varattuna 20 - 30 minuuttia.

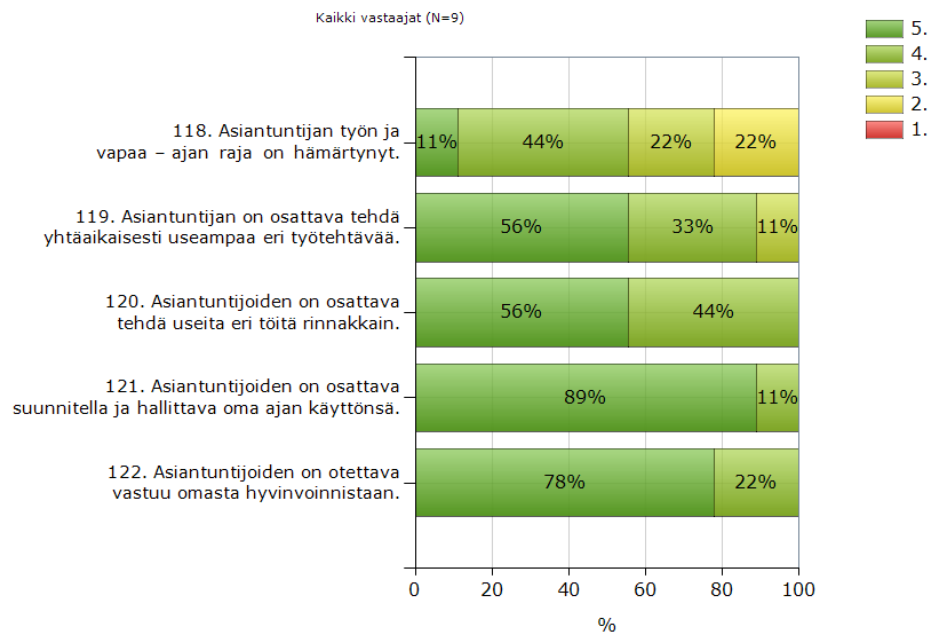
Digiumvastaava työsti valmiin kyselyn Digium - järjestelmään. Tavoitteena oli työstää sähköisestä kyselystä ulkoasultaan moitteeton ja helposti täytettävä kuten Hirsjärvi ym. (2013, 204) ohjeistavat. Digiumvastaava toimitti toisen kierroksen sähköisen Delfoi - kyselyn panelistien sähköpostiin 3.11.2014. Vastausaikaa panelisteilla oli kaksi viikkoa. Puolessa välissä vastausaikaa panelistit saivat muistutuksen sähköpostiinsa kyselyyn vastaamisesta. Panelisteista yhdeksän (9) vastasi toisen kierroksen Delfoi - kyselyn kysymyksien 1 - 5 Likert - väittämiin. Kahdeksan (8) panelistia vastasi kyselyn viimeisen kysymyksen väittämiin. Vastaajien määrä toisella kyselykierroksella jäi alle tavoitteen, koska vastaajia oli alle kymmenen.

## 6.6 Delfoi - kyselyn toisen kierroksen tulosten analysointi

Toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert - väittämistä etsittiin panelistien konsensusta ja eriäviä mielipiteitä eli heikkoja signaaleja. Tuloksia analysoitaessa ensimmäisen kierroksen kyselyn kysymyksien 1 - 6 alle muodostuneisiin teemoihin liittyvistä väittämistä poimittiin ne, joista panelisteilla oli ”riittävä konsensus”.

”Riittävä konsensus” muodostui, kun suurin osa tai miltei kaikki panelistit olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Kunkin kysymyksen 1 - 6 teemoista muodostui eri määrä konsensukseen johtaneita väittämiä. Tulkitsemalla tuloksia tällä tavalla, pyrittiin tuomaan selkeyttä tuloksiin ja rakentamaan teoreettisesti kestävä näkökulma tulosten pohjalta (Eskola & Suoranta 1998, 62, 138).

Esimerkiksi ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn (liite 2) kysymys kolme (3) kartoitti asiantuntijoiden tuloksetekokykyynkin vaikuttavien hyvinvoinnin ja terveyden haasteita vuonna 2020. Tämän kysymyksen vastausten yhdeksi teemaksi muodostui ”itsensä johtaminen” ensimmäisen kierroksen kyselyn tuloksia teemotellussa. Ensimmäisen kierroksen kyselyn vastausten perusteella muodostui ”itsensä johtamisen” - teemasta toisen kierroksen Likert - kyselyyn viisi (5) väittä-  
mää, jotka on esitetty kuviossa viisi.



KUVIO 5. Toisen kierroksen Delfoi - kyselyn ”itsensä johtamisen” – teeman Likert - väittämien vastaukset.

Viisiportaisen Likert - asteikon vastausvaihtoehtojen 1 – 5 tarkoitus selitettiin panelisteille kyselyn (liite 4) alussa. Jos panelisti oli väittämän kanssa:

Täysin samaa mieltä – valitsi hän 5

Osin samaa mieltä – valitsi hän 4

Ei samaa etkä eri mieltä – valitsi hän 3

Osin eri mieltä – valitsi hän 2

Täysin eri mieltä – valitsi hän 1

Panelistien vastauksista analysoitiin konsensus. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista kuvion viisi väittämistä:

1. Asiantuntijoiden on osattava suunnitella ja hallita ajankäyttö
2. Asiantuntijoiden on otettava vastuu omasta hyvinvoinnistaan

Lisäksi kunkin kysymyksen 1 - 6 teemoihin liittyvistä Likert - väittämistä poimitiin ne, joissa panelistien mielipiteet erosivat tai yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide eli mahdollisesti arvokas heikko signaali. Kunkin kysymyksen 1 - 6 teemoista muodostui eri määrä heikkoja signaaleja.

Kunkin kysymyksen 1 - 6 heikot signaalit ja konsensus nostettiin esille yhteenverta Delfoi - tuloksissa. Nämä on esitetty luvussa viisi. Toisen kierroksen Delfoi - kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jolla tarkoituksena oli kerätä palautetta paneelin järjestämisestä. Vastauksia ei kertynyt lainkaan tähän kysymykseen.

## 7 DELFOI - KYSELYIDEN TULOKSET

### 7.1 Työ asiantuntijaorganisaatiossa vuonna 2020

Ensimmäisellä Delfoi kierroksella ensimmäisen kysymyksen (Millaista on työ ja sen tekeminen organisaatiossanne vuonna 2020?) vastauksista muodostui kuusi (6) teemaa. Teemat ovat:

- *Asiakkaiden muutokset*
- *Poliittiset muutokset*
- *Taloudelliset muutokset*
- *Sosiaaliset muutokset*
- *Teknologiset muutokset*
- *Ekologiset muutokset*

*Asiakkaiden muutokset* - teemassa tulosten yhteenvedoksi muodostui, että asiantuntijatyö muuttuu entistä asiakaslähtoisemmäksi ja asiakkaita tulee olemaan enemmän. Useammat työntekijät ovat vastuussa asiakkaista ja myynnin kehittämisestä. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat asiantuntijoiden tekemään työhön. Kansainväliset asiakkaat vaikuttavat tulevaisuudessa työn tekemisen ajankohtaan aikavyöhykkeiden vuoksi. Työ on entistä enemmän asiakaspalvelua ja asiakkaalle on osattava tuottaa lisäarvoa. Toisaalta asiakkaita ohjataan itsepalvelun äärelle. Asiantuntijat tuottavat asiakkaille nopeammin ja helpommin saatavissa olevia sähköisiä palveluita.

Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn (liite 5) 10 väittämää. Niistä panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijat tekevät työtä asiakkaan tarpeista lähtien tuottaen asiakkaalle lisäarvoa (väittämä numero 12)
2. Asiantuntijatyö on asiakaslähtoisempää (väittämä numero 8)
3. Asiantuntijatyö on asiakaspalvelua (väittämä numero 13)

*Poliittisen muutoksen* - teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että julkinen talous vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja työhön. Julkiset organisaatiot keskittyvät lakisääteisiin tehtäviinsä. Työaikalaki muuttuu ja muuttaa työn tekemistä. Kansainvälisyys tulee heijastumaan Suomessa oleviin organisaatioihin ja niiden tekemään työhön.

Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn neljä (4) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Julkinen talous vaikuttaa asiantuntijaorganisaation toimintaan (väittämä numero 17)

*Taloudelliset muutokset* – teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että organisaatiot ovat pienempiä ja toimipisteitä on vähemmän. Organisaatiot haluavat karsia toimitilakuluja ja niiden budjetti on tiukempi. Toimintaa ja työtä tehostetaan, mikä johtaa henkilöstön vähentämiseen. Työ siirtyy halvemman työvoiman maihin. Organisaatiot keskittyvät ydinbisnekseen ulkoistaen ydinbisneksen ulkopuoliset toiminnot luotettaville arvoa tuottaville kumppaneilleen. Työn tuloksena ei ole enää ylilaaatua ja henkilöstöllä on laajemmat työnkuvat kuin aikaisemmin.

Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kahdeksan (8) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaatioiden toimitilojen kuluissa säästetään (väittämä numero 26)
2. Asiantuntijaorganisaatiot keskittyvät ydinbisnekseen ulkoistaen sen ulkopuoliset palvelut (väittämä numero 31)

*Sosiaaliset muutokset* - teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että työ on edelleen asiantuntijatyötä ja tietotyötä. Työtä tehdään globaalisti ja ilman omia työpisteitä avoimissa tiloissa päätteen äärellä istuen tai seisten. Erilaiset kokoukset ja tiimit ovat oleellinen osat työtä. Tiimin jäsenet työskentelevät eri maissa. Työtä voi tehdä etätyönä eri informaatioteknologia (IT) - ohjelmia hyväksikäyttäen kotona tai missä vain aikaan tai paikkaan sitomatta. Työ on projektiluonteista ja sitä

tehdään verkostoissa sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutteisuus, konsulttimaisuus sekä myynnillisuus tulevat korostumaan. Joustavuus ja suurempien kokonaisuuksien hallinta ovat oleellisia taitoja asiantuntijoille. Siten henkilöstön on osattava olla itseohjautuvaa. Organisaatio tarjoaa työtä myös ulkomailla. Työt siirtyvät enemmän taustalla tehtävästä työstä asiakasrajapintaan ja työ on nopeampitempoisempaa sekä vaativampaa. Lisäksi työ on helposti mitattavissa ja tarkoin säädelyä. Toisaalta työ ja vapaa-aika erottuvat ollen tasapainossa. Henkilöstö ei halua tehdä työtä vain palkan vuoksi.

Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn 27 väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijatyössä korostuu vuorovaikutustaidot (väittämä numero 40)
2. Asiantuntijatyötä tehdään joustavasti (väittämä numero 52)
3. Asiantuntijatyö vaatii asiakaslähtöistä itseohjautuvuutta (väittämä numero 51)

*Teknologiset muutokset* – teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että työhön ja sen tekemiseen vaikuttavat tietojärjestelmien ja digitaalisuuden kehittyminen sekä virtuaalisuus. Rutiinityöt siirtyvät IT:lle. Etätyö lisääntyy ja kansainvälinen tiimityö etänä mahdollistuu. Työ muuttuu tehokkaammaksi IT:n kehittymisen myötä hyödyttäen sekä työnantajaa, työntekijää että asiakasta.

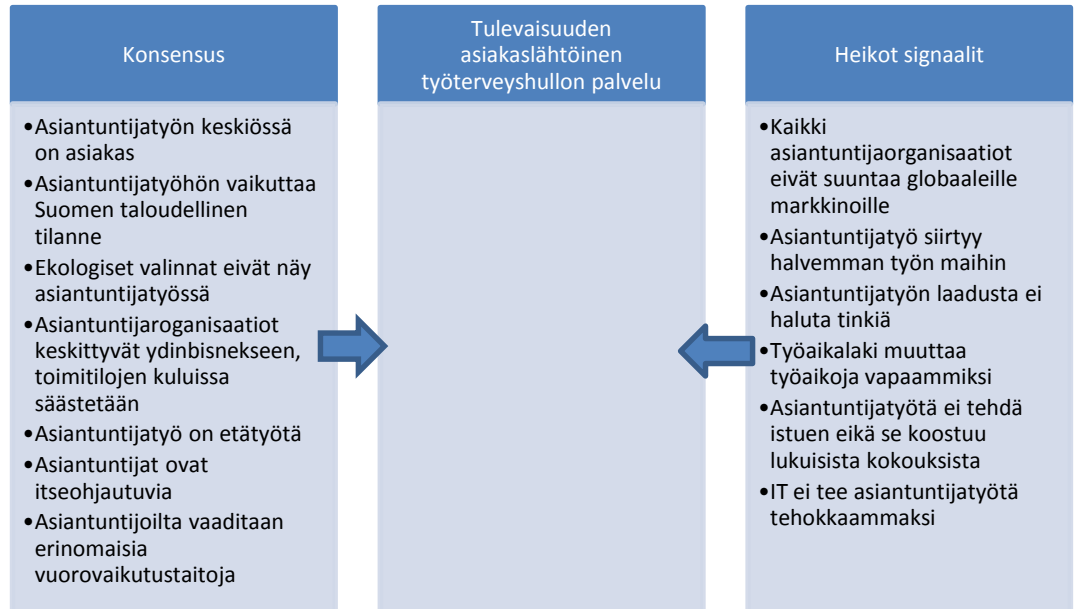
Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kuusi (6) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Henkilöstö pitää paikasta riippumattomia virtuaalikokouksia (väittämä numero 4)
2. Etätyötä tehdään enemmän (väittämä numero 3)

*Ekologiset muutokset* – teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että asiantuntijatyö on entistä enemmän etätyötä ja työssä pyritään paperittomuuteen.

Näistä vastauksista muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kolme (3) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Ekologiset perusteet eivät näy asiantuntijatyössä (väittäjä numero 22 ja numero 23)



KUVIO 6. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijatyötä vuonna 2020.

Yllä (kuvio 6) on yhteenveto panelistien konsensuskuksesta ja heikoista signaaleista koskien asiantuntijatyötä vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

## 7.2 Asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstö ja osaaminen vuonna 2020

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn toisen kysymyksen (Millainen organisaationne henkilöstö on ja millaista osaamista sillä on vuonna 2020?) vastauksista muodostui neljä (4) teemaa:

- *Demografia*
- *Teknologian ja asiakkaan muutos*
- *Henkilöstöstrategia*
- *Henkilöstön osaaminen*

*Demografia* - teeman ennusteet vaihtelivat panelistien vastauksissa. Eläkeiän nosto tulee vaikuttamaan henkilöstön ikäjakaumaan ja keski-ikään. Vuonna 2020 työntekijät asiantuntijaorganisaatioissa ovat 20 - 60 - vuotiaita, mutta henkilöstön keski-ikä tulee olemaan alhaisempi kuin nyt. Toisaalta keski-ikä on toisten panelistien mielestä yli 40 tai yli 45 vuotta. Vuonna 2020 suurin osa työntekijöistä on 45 - 50 - vuotiaita tai 55 - 60 - vuotiaita. Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja työsuhteet ovat pitkiä. Lisäksi työntekijät ovat suurimmaksi osaksi naisia.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn 11 väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensusukseen seuraavasta:

1. Vanhimmat työntekijät ovat yli 60 - vuotiaita (väittäjä numero 63)

*Teknologian ja asiakkaan muutokset* - teemasta tulosten yhteenvedoksi muodostui, että toimintaympäristön muutoksista eniten teknologian ja asiakkaan muutokset heijastuvat henkilöstöön ja sen osaamiseen. Henkilöstön on osattava käyttää ajanmukaista informaatioteknologiaa (IT) ja hallittava aikaansa sen avulla. IT korvaa suorittavia työntekijöitä organisaatioissa, mutta toisaalta organisaatiot tarvitsevat IT:n syväosaajia.

Asiakkaat ovat kansainvälisiä ja siten henkilöstön täytyy olla kansainvälistä ja kielitaitoista. Henkilöstön on osattava kohdata asiakas, ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja toimittava asiakaslähtöisesti. Henkilöstöllä on oltava vahva substanssi-osaaminen ja laaja kokonaisosaaminen. Lisäksi henkilöstön on tunnettava organisaation tarjoamat palvelut ja tuotteet ja osattava tarjota asiakkaille kokonaisratkaisuja.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn 10 väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensusukseen seuraavista:

1. Asiantuntijan on osattava toimia asiakaslähtöisesti (väittäjä numero 77)



2. Asiantuntijalla on oltava vahva substanssiosaaminen asiakkaan tarpeista johtuen (väittäjä numero 78)
3. Asiantuntijan on tunnettava organisaation palvelut ja tuotetarjoama hyvin sekä ostettava tarjota asiakkaille kokonaisratkaisuja (väittäjä numero 80)
4. Asiantuntijoiden on osattava käyttää ajanmukaisia IT - järjestelmiä (väittäjä numero 71)

*Henkilöstöstrategia* – teemassa vastauksissa nousi esille, että henkilöstöstrategia määräytyy liiketoimintastrategian pohjalta ja strategiakaudet ovat lyhyitä. Henkilöstökuluissa on tarve säästää, koska taloustilanne on haastava. Henkilöstön määrä ei siten kasva vaan päinvastoin henkilöstöä vähennetään. Toiminnan on oltava tehokasta. Osa organisaatioista vähentää avustavaa henkilöstöä ja osa lisää sen määrää. Avustavana henkilöstönä toimii mm. henkilöstöhallinto (HR), IT, talous ja markkinointi.

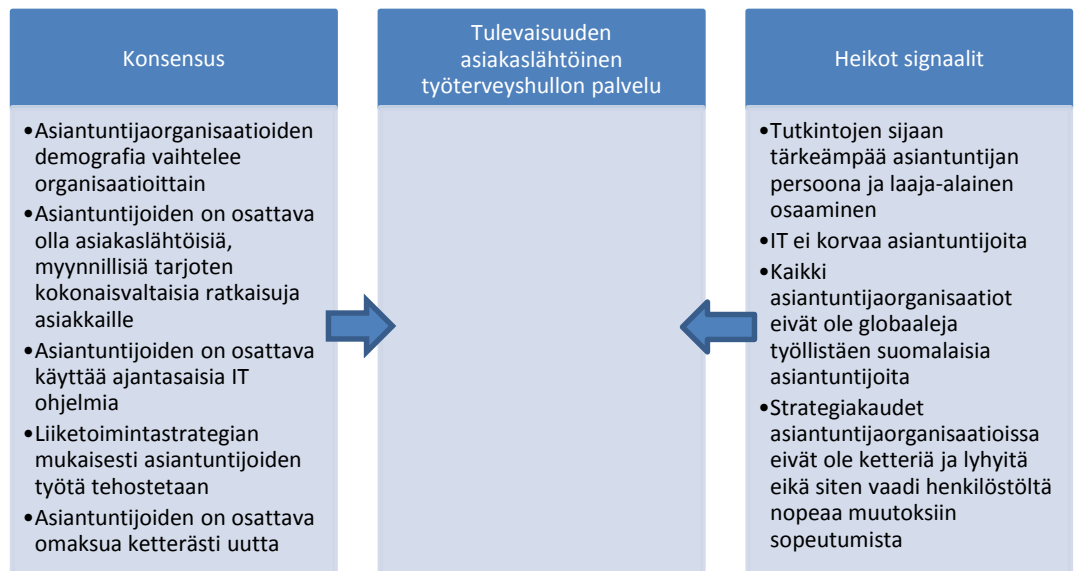
Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn seitsemän (7) väittäjää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaation henkilöstöstrategia pohjautuu liiketoimintastrategiaan (väittäjä numero 81)
2. Asiantuntijoiden työtä tehostetaan (väittäjä numero 85)

*Henkilöstön osaamisen* - temasta muodostui yhteenvedoksi, että suurin osa asiantuntijaorganisaatioiden työllistämästä henkilöstöstä on korkeasti koulutettuja akateemisia asiantuntijoita. Osalla asiantuntijoista on kaksi tutkintoa. Henkilöstöllä on kapea-alainen erityisosaaminen tai sillä on yleisosaamista. Henkilöstö on kansainvälistä ja kielitaitoista ja sen on osattava vuorovaikutustaidot. Lisäksi muutoksen sietäminen ja omaksuminen sekä poisoppiminen vanhasta ovat henkilöstölle tärkeitä taitoja. Henkilöstön on osattava priorisoida nopeasti uudelleen työtehtävänsä muutoksien myötä. Asiantuntijaorganisaatiot rekrytoivat vain akateemista henkilöstöä. Osan panelistien mielestä mitään merkittävää muutosta tai kehittymistä henkilöstössä ja sen osaamisessa ei tapahdu eikä tarvitse tapahtua vuoteen 2020 mennessä.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kahdeksan (8) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen on muututtava (väittämä numero 95)
2. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön on osattava oppia pois vanhasta (väittämä numero 92)
3. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön on osattava sietää ja omaksua muutoksia (väittämä numero 91)



KUVIO 7. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijaorganisaation henkilöstöä ja sen osaamista vuonna 2020.

Yllä (kuvio 7) on yhteenveto panelistien konsensuksesta ja heikoista signaaleista koskien asiantuntijaorganisaation henkilöstöä ja sen osaamista vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

### 7.3 Asiantuntijoiden tuloksetekokykyynkin vaikuttavat hyvinvoinnin ja terveyden haasteet vuonna 2020

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn kolmannen kysymyksen (Millaisia organisaation tuloksetekokykyynkin vaikuttavia hyvinvoinnin ja terveyden haasteita henkilöstöllänne on vuonna 2020?) vastauksista muodostui kuusi (6) teemaa:

- *Ikääntyminen*
- *Tuki- ja liikuntaelinoireet*
- *Psyykkiset oireet*
- *Osaamisen vanhentuminen*
- *Muutoksiin sopeutumisen haaste*
- *Itsensä johtaminen*

*Ikääntymisen* - teemassa vastauksista yhteenvedoksi muodostui, että eläkeiän nosto johtaa asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön ikääntymiseen. Ikääntyminen tuo haasteita terveyteen ja hyvinvointiin. Henkilöstön on oltava tuottavaa myös työuran loppupäässä. Ikääntyneen henkilöstön on haastavampaa sopeutua muutoksiin.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn neljä (4) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön on oltava tuottavaa myös työuran loppupäässä (väittämä numero 97)

*Tuki- ja liikuntaelinoireiden* - teemassa tuloksista yhteenvedoksi muodostui, että asiantuntijatyö on päätetyötä. Päätetyö ja istuminen aiheuttavat henkilöstölle mm. selkäoireita vaikuttaen henkilöstön hyvinvointiin, terveyteen ja tuloksetekokykyyn.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kolme (3) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Asiantuntijatyö on pääosin päätettyä (väittäjä numero 100)

*Psyykkiset oireet* - teeman tuloksissa yhteenvedoksi muodostui, että asiantuntijoiden työn määrä lisääntyy ja työ on hektisempää. Stressi ja uupumisoireet tulevat lisääntymään. Henkilöstön jaksaminen ja palautuminen ovat haasteena. Paineensietokyky on oltava hyvä. Henkilöstö kilpailee työpaikoistaan ja asiantuntijaorganisaation henkilöstön alkoholin ja lääkkeiden käyttö lisääntyy.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn yhdeksän (9) väittäjää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijoilla on oltava hyvä paineensietokyky (väittäjä numero 109)
2. Asiantuntijatyö on hektisempää (väittäjä numero 104)

*Osaaminen vanhentuminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että osaamisen on oltava asiakaslähtöistä. Työ on entistä enemmän asiakasrajapinnassa. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön on osattava tarjota asiakkaille uusia palveluita ja otettava vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kolme (3) väittäjää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijoiden on itse otettava vastuu osaamisen päivittämisestä (väittäjä numero 114)

*Muutokseen sopeutuminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että työ muuttuu. Tähän vaikuttaa mm. talouspaineet. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön on osattava oppia ja omaksua nopeasti uutta sekä sopeuduttava muutokseen. Henkilöstön ammatti-identiteetti muuttuu.

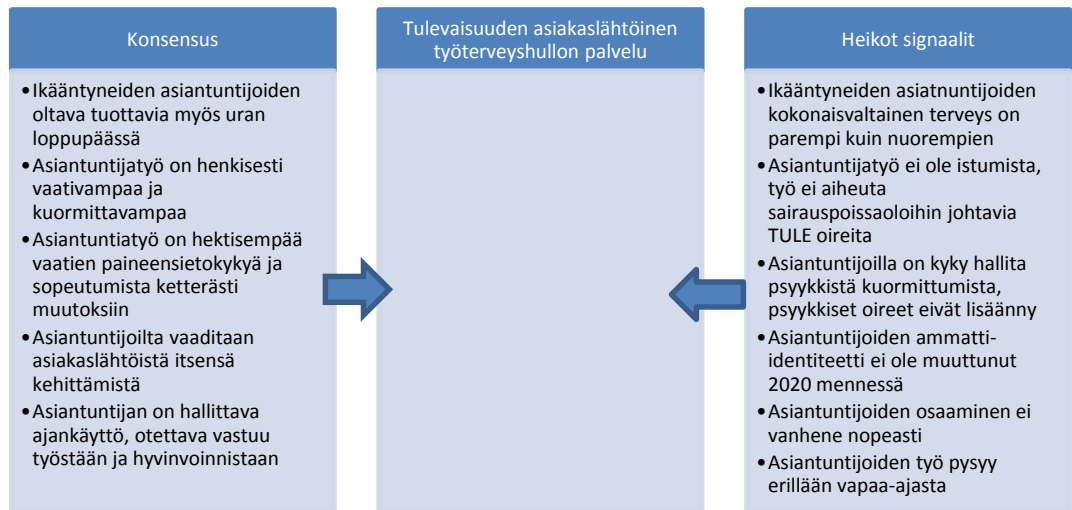
Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kolme (3) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Asiantuntijoiden on osattava mukautua muutoksiin nopeasti (väittämä numero 116)

*Itsensä johtaminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Henkilöstön on osattava tehdä useita eri työtehtäviä rinnakkain ja hallittava ja suunniteltava oma ajankäyttö. Ylilaadusta on osattava luopua ja henkilöstön on osattava ottaa itse vastuu hyvinvoinnistaan.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn viisi (5) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijoiden on osattava suunnitella ja hallita ajankäyttö (väittämä numero 121)
2. Asiantuntijoiden on otettava vastuu omasta hyvinvoinnistaan (väittämä numero 122)



KUVIO 8. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden tuloksenteekokykyynkin vaikuttavista hyvinvoinnin ja terveyden haasteista vuonna 2020.

Yllä (kuvio 8) on yhteenvedona panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden tuloksenteekokykyynkin vaikuttavista hyvinvoinnin ja terveyden haasteista vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

#### 7.4 Asiantuntijoiden johtaminen vuonna 2020

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn neljännen kysymyksen (Millä tavalla organisaationne henkilöstöä johdetaan vuonna 2020?) vastauksista muodostui kolme (3) teemaa:

- *Strategialähtöinen henkilöstön johtaminen*
- *Transformationaalinen johtaminen*
- *Itseohjautuvuus*

*Strategialähtöinen henkilöstön johtaminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että ylin johto on sitoutunut henkilöstön hyvään johtamiseen. Asiantuntijaorganisaation liiketoimintastrategia antaa raamit henkilöstöstrategialle. Esimiehet on valmennettu työhönsä ja he näyttävät strategian mukaisen suunnan henkilöstölle.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kolme (3) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Henkilöstöä johdetaan liiketoimintastrategian mukaisesti (väittämä numero 124)

*Transformationaalinen johtaminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että esimies valmentaa, antaa palautetta, kannustaa ja motivoi asiantuntijaorganisaatiossa alaisiaan. Esimies käy päivittäin keskusteluja alaisten kanssa ohjaten alaisten suoriutumista työssä. Esimies antaa haastavia ja kehittäviä työtehtäviä alaisilleen. Henkilöstön johtaminen ei tapahdu autoritaarisesti. Esimies johtaa tiimejä, joissa jaetaan tietoa ja vastuuta.

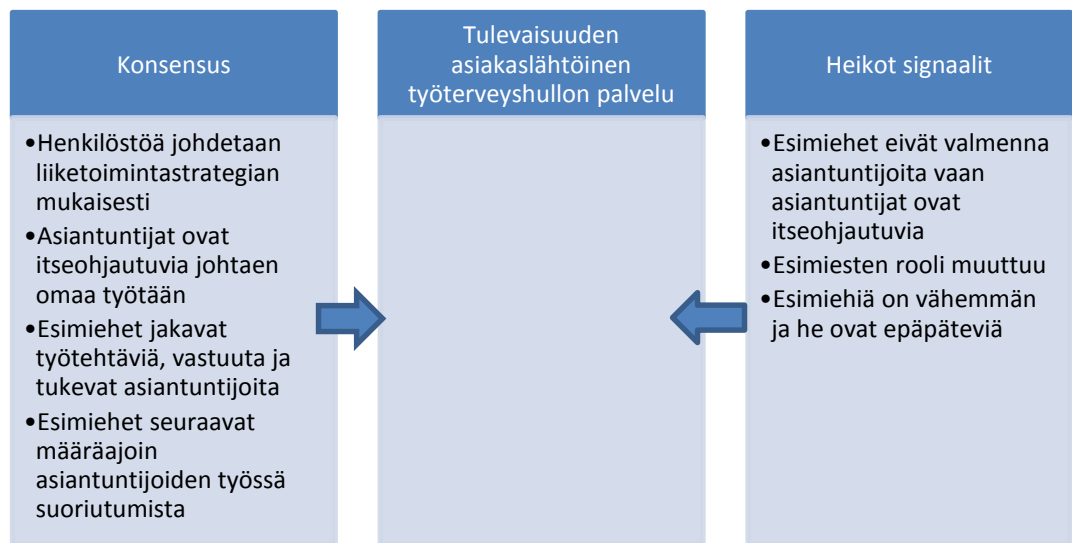
Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kahdeksan (8) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaation esimiehet kannustavat ja motivoivat asiantuntijoita (väittämä numero 128)
2. Esimiehet jakavat töitä ja vastuuta asiantuntijoille (väittämä numero 130)

*Itseohjautuvuus* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että talous- ja kustannussyistä esimiesten määrää karsitaan. Pääpaino on perustehtävien suorittamisessa, ei henkilöstön johtamisessa. Esimies voi olla Helsingissä ja alaiset maakunnissa. Lähiesimies ei ole asiantuntijoiden lähitukena. Esimies luo edellytykset työlle ja siinä onnistumiselle. Alaisilta edellytetään itseohjautuvuutta ja esimies valtuuttaa alaisia seuraamalla määräjain alaisten työsuorituksia.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kuusi (6) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijatyön on oltava itseohjautuvaa (väittämä numero 138)
2. Esimies seuraa määräajoin asiantuntijoiden työssä suoriutumista (väittämä numero 139)



KUVIO 9. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden johtamista vuonna 2020.

Yllä (kuvio 9) on yhteenveto panelistien konsensuksesta ja heikoista signaaleista koskien asiantuntijoiden johtamista vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.



## 7.5 Asiantuntijoiden hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatiokyvykkyyden ja tuottavuuden tukeminen vuonna 2020

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn viidennen kysymyksen (Miten organisaationne henkilöstön hyvinvointia, terveyttä, työkykyä, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta tuetaan vuonna 2020?) vastauksista muodostui neljä (4) teemaa:

- *Lähtökohtana taloudellisesti menestyvä organisaatio*
- *Hyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen*
- *Yhteistyö*
- *Henkilöstön oma vastuu*

*Lähtökohtana taloudellisesti menestyvä organisaatio* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että organisaation hyvä talous ja kilpailukyky luovat henkilöstölle hyvinvointia. Organisaatio luo hyvät työolosuhteet henkilöstölle. Toimistotiloja kehitetään siten, että tilat mahdollistavat innovoinnin.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn neljä (4) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Asiantuntijaorganisaation hyvinvoiva ja innovatiivinen henkilöstö luo organisaation hyvän talouden ja kilpailukyvyn (väittämä numero 141)

*Hyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että johtaminen on strategialähtöistä. Strategia on globaali. Henkilöstöprosesseja kehitetään strategialähtöisesti tukemaan henkilöstön hyvinvointia, terveyttä, työkykyä, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta. Henkilöstön johtaminen ennakoidaan ja suunnitellaan. Henkilöstön suoritusta johdetaan huomioimalla poissaolot, henkilöstön aktiivisuus itsensä kehittämisessä, kykyä jakaa tietoa ja työskennellä tavoitteiden mukaisesti. Osaamista johdetaan tarjoamalla koulutuksia ja palkitsemalla. Palkitseminen ei tapahdu rahalla tietyn rajan jälkeen vaan työnantaja tarjoaa elämänlaatua parantavia palveluita. Henkilöstöetuina ja hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatiokyvykkyyden ja tuottavuuden keinoina toimivat kohdennetut

hankkeet, liikuntapalvelut, ergonomian tuki, sairaskuluvakuutus, varhainen tuki, yksilölliset työhyvinvointi- ja terveystuunnitelmat ja yksilölliset palvelut työntekijöille. Edut henkilöstölle ovat kattavia ja vaikuttavia.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn 19 väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensuskseen seuraavista:

1. Asiantuntijoiden suorituksen johtamisessa huomioidaan asiantuntijan kyky työskennellä tavoitteiden mukaisesti (väittäjä numero 150)
2. Asiantuntijaorganisaatio tarjoaa asiantuntijoille liikuntapalveluja (väittäjä numero 156)
3. Asiantuntijaorganisaatio tarjoaa asiantuntijoille työergonomiaan tukea (väittäjä numero 157)
4. Asiantuntijoiden suorituksen johtamisessa huomioidaan asiantuntijoiden aktiivisuus oman työnsä kehittäjänä (väittäjä numero 148)
5. Palkitseminen tapahtuu muuten kuin rahalla (väittäjä numero 153)

*Yhteistyö* - teemasta yhteenvedoksi muodostuivat, että työnantaja tekee yhteistyötä henkilöstön kanssa luoden henkilöstölle paremmat vaikutusmahdollisuudet kuunnellen henkilöstöä. Hyvää ja kattavaa yhteistyötä tehdään myös työterveyshuollon palveluiden tuottajan kanssa. Varhainen tuki edellyttää toimimaan yhteistyössä, jonka seurauksena työtä muokataan työntekijän työkyvyn mukaan. Toisaalta työnantaja haluaa karsia työterveyshuollon sairaanhoitopalveluita ja laboratoriotutkimuksia.

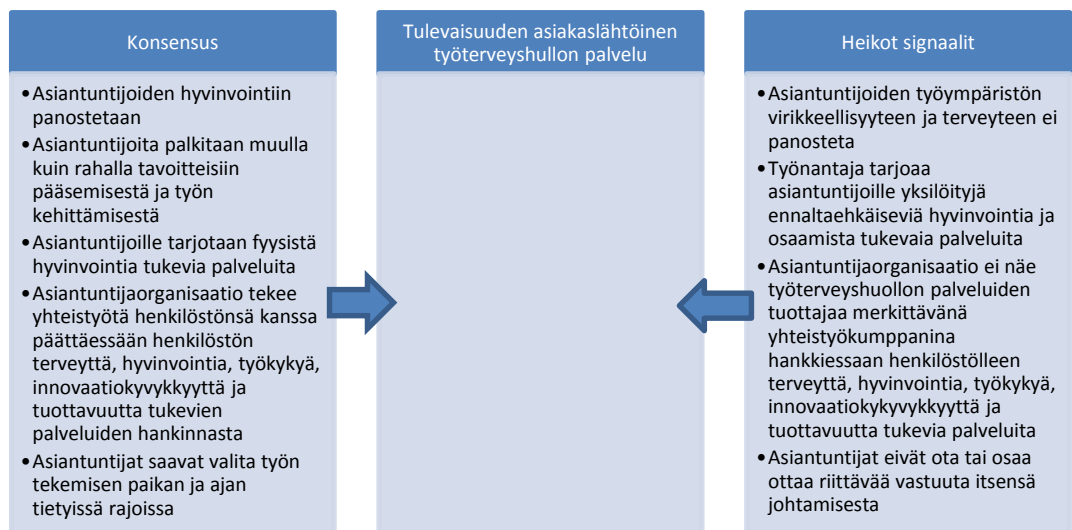
Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn viisi (5) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensuskseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaatio suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa hyvinvointia, terveyttä, tuottavuutta ja innovaatiokyvykkyyttä tukevia palveluita (väittäjä numero 163)

*Henkilöstön oma vastuu* - teemasta yhteenvedoksi muodostui, että henkilöstö johdattaa itseään ja ottaa vastuun omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään, työkyvystään, innovaatiokyvykkyydestään sekä tuottavuudestaan ja on motivoitunut. Työnantaja luottaa henkilöstöönsä tarjoamalla työaikajoustoja ja joustavaa etättyötä, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman tuottavaa, innovaatiokyvykästä ja hyvinvoivaa.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn neljä (4) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensuskseen seuraavista:

1. Asiantuntijaorganisaatio tarjoaa asiantuntijoille mahdollisuuden joustavaan työaikaan ja etättyöhön (väittämä numero 170 ja numero 171)



KUVIO 10. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatiokyvykkyyden ja tuottavuuden tukemisesta vuonna 2020.

Yllä (kuvio 10) on yhteenvetona panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiantuntijoiden hyvinvoinnin, terveyden, työkyvyn, innovaatiokyvykkyyden ja tuottavuuden tukemisesta vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

## 7.6 Tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu vuonna 2020

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn kuudennen kysymyksen (Käytät uudenlaista terveyttä ja hyvinvointia tukevaa palvelua vuonna 2020. Saamallasi palvelulla on vaikuttavuutta hyvinvointiin sekä innovaatiokyvykkyyteen ja tuottavuuteen työssä vaikuttaen myös organisaation tuloksetekokykyyn. Asiakaskokemuksesi on erinomainen. Työnantajasi maksaa palvelun. Millaista palvelua käytit?) vastauksista muodostui neljä (4) teemaa:

- *Asiakaslähtöinen palvelu*
- *Ennakoiva palvelu*
- *Vaikuttava ja kattava palvelu*
- *Elämänhallintaa tukeva palvelu*

*Asiakaslähtöinen palvelu* - teemasta muodostui yhteenvedoksi, että työterveyshuollon moniammatillisen tiimin tulisi tuntea asiantuntijaorganisaatio ja sen tarpeet. Palvelut olisi kohdennettava juuri asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille. Palvelun olisi oltava osa työntekoa siten, että terveys ja hyvinvointi olisivat osana työtä. Palvelu voisi olla esimerkiksi asiakaslähtöinen ja yksilöllinen ravinto- ja liikuntaohjelma.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn neljä (4) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Työterveyshuollon palveluiden tuottajan moniammatillisen asiakasvastuullisen tiimin on tunnettava asiakasorganisaation tarpeet (väittämä numero 172)
2. Työterveyshuollon palveluiden tuottajan on tuotettava asiakaslähtöisiä palveluita (väittämä numero 173)

*Ennakoiva palvelu* - teemasta muodostui yhteenvedoksi, että asiantuntijaorganisaatiot haluavat ennaltaehkäiseviä palveluita sekä palveluita, jotka vastaavat lakisääteisiin velvoitteisiin. Sairaanhoidopalveluita työnantaja haluaisi tarjota vain

niille työntekijöille, joilla on työkyky uhattuna. Työnantaja haluaa seurata digitaalisen portaalin kautta yksikön ja eri tiimien sairauspoissaoloja. Asiantuntijat käyttäisivät sähköisiä sovelluksia, jotka seuraavat hyvinvointia ja terveyttä hälyttäen ja antaen henkilökohtaisia ohjeita.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn viisi (5) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavasta:

1. Asiantuntijaorganisaatio haluaa seurata asiantuntijatiimien ja koko organisaation henkilöstön sairauspoissaoloja digitaalisen portaalin avulla (väittämä numero 179)

*Vaikuttava ja kattava palvelu* - teemasta muodostui yhteenvedoksi, että palvelun halutaan vaikuttavan koko elämään ja hyvinvointiin, ei vain työhyvinvointiin. Asiantuntija haluaa sekä fyysiselle että psyykkiselle hyvinvoinnilleen tukea. Palvelun on aktivoitava asiantuntija hyvinvoinnin tekojen äärelle ja osoitettava omien hyvinvointipanostuksien vaikuttavuus. Lisäksi palvelun pitäisi vaikuttaa johtamisen osaamiseen ja laatuun. Palvelun toivotaan heijastuvan työhön siten, että se antaisi ideoita osaamisen ja innovaatioiden esiintuomiseen ja hyödyntämiseen. Palvelun myös pitäisi antaa asiantuntijalle eväitä kehittää omaa työtään. Palvelun tulisi auttaa asiantuntijaa löytämään itseään kiinnostavat harrastukset siten, että harrastustoiminta vaikuttaisi terveyteen, hyvinvointiin, innovaatiokyvykkyyteen, tuottavuuteen ja tuloksenteokokokykyyn työssä.

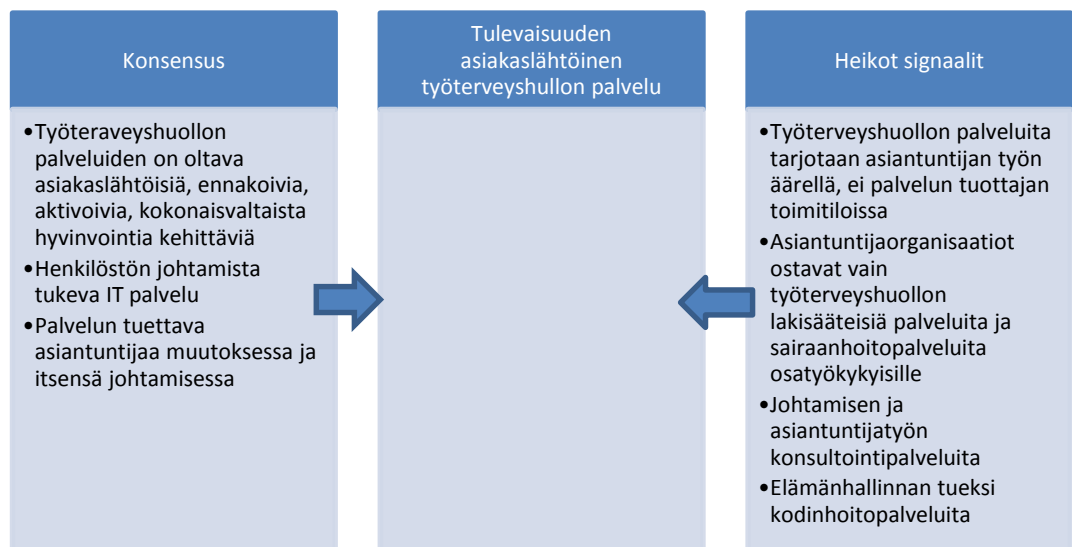
Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kahdeksan (8) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Asiantuntijat tarvitsevat koko hyvinvointia tukevia palveluita (väittämä numero 181)
2. Palveluiden on aktivoitava ja voimaannutettava asiantuntijoita (väittämä numero 184)

*Elämänhallintaa tukeva palvelu* - teemasta muodostui yhteenvedoksi, että palvelun olisi annettava osaamista itsensä johtamiseen sekä autettava asiantuntijaorganisaation henkilöstä sietämään muutosta ja epävarmuutta. Lisäksi sen olisi autettava sovittamaan yhteen työ ja vapaa-aika. Palvelun myötä asiantuntija osaisi asettaa omalle terveydelleen tavoitteet ja ennakoida hyvinvoinnin muutoksia antaen mahdollisuuden reagoida niihin. Työnantajan tarjoama kodinhoidon apu auttaisi asiantuntijaa elämänhallinnassa tuoden hyvinvointia.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastausten perusteella muodostui toisen kierroksen Likert - kyselyyn kuusi (6) väittämää. Panelistit päätyivät parhaiten konsensukseen seuraavista:

1. Palvelun olisi tuettava asiantuntijaa itsensä johtamisessa (väittäjä numero 189)
2. Palvelun olisi tuettava asiantuntijaa sietämään työn muutokset ja muutoksen tuoma epävarmuus (väittäjä numero 190)



KUVIO 11. Panelistien konsensus ja heikot signaalit koskien asiakaslähtöistä työterveyshuollon palvelua vuonna 2020.

Yllä (kuvio 11) on yhteenveto panelistien konsensuksesta ja heikoista signaaleista koskien asiakaslähtöistä työterveyshuollon palvelua vuonna 2020. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

#### 7.7 Yhteenveto konsensuksesta ja heikoista signaaleista

Alla (kuvio 12) on koottuna Delfoi - kyselyn tulosten konsensus ja heikot signaalit koskien asiakaslähtöisen työterveyshuollon palvelun tarvetta vuonna 2020.



KUVIO 12. Yhteenvedo Delfoi - kyselyiden tuloksien konsensuksesta ja heikoista signaaleista koskien asiakaslähtöisen työterveyshuollon palvelun tarvetta vuonna 2020.

Kuviossa 12 konsensus tulevaisuuden eli vuoden 2020 asiakaslähtöisestä työterveyshuollon palvelusta on koottuna kahteen teemaan. Teemat ovat itsensä johtaminen sekä henkilöstön johtaminen ja esimiestyö. Lisäksi tulosten mukaan näiden kahden teeman palveluiden tulisi olla asiakaslähtöisiä, ennakoivia, aktivoivia ja kokonaisvaltaisia. Heikot signaalit puolestaan on ryhmiteltyinä sen mukaan, kenelle palvelut erityisesti kohdennetaan, milloin palveluita tuotetaan, missä palve-



luita tarjotaan ja mitä palveluita tuotetaan. Heikot signaalit muodostuivat panelistien mielipiteiden erotessa tai, kun yksittäisellä panelistilla oli poikkeava mielipide.

## 8 PALVELUMUOTOILUPROSESSIN SUUNNITTELUVAIHE

### 8.1 Uuden palvelun ideointia työpajoissa

Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa ideoitiin ja muotoiltiin palvelumuotoilun keinoin asiakaslähtöinen tulevaisuuden työterveyshuollon palvelu. Delfoi - kyselyiden tulokset esitettiin kohdeorganisaation henkilöstölle yksikön kokouksessa 3.12.2014. Aikaa oli varattuna esitykseen ja toiminnalliseen osuuteen 80 minuuttia. Delfoi - tulosten esittäminen vei 40 minuuttia, työpajatyöskentely 20 minuuttia ja työpajojen ideoiden purku 20 minuuttia. Henkilöstö oli saanut tiedon useampaa eri viestintäkanavaa pitkin tilaisuuden sisällöstä ja tarkoituksesta syksyn 2014 aikana. Paikalla oli kohdeorganisaation koko johtotiimi ja 15 ammattihenkilöä tai asiantuntijaa. Yhtäkään työpsykologia ei ollut läsnä, mutta muuten muut asiantuntija- ja ammattihenkilöryhmät olivat edustettuina. Suunnitelma ajankäytöstä ja toiminnallisesta osuudesta työstettiin etukäteen ja sen mukaan edettiin. Tulosten esittämisen jälkeen esitettiin lyhyesti teoriatietoa Delfoi - tuloksissa esille nousseesta itsensä johtamisen käsitteestä. Osa henkilöstöstä joutui poistumaan paikalta ennen työpajan alkua. Henkilöstö jaettiin neljään työpajaryhmään siten, että kussakin ryhmässä oli kolme tai neljä jäsentä. Myös kohdeorganisaation johtotiimi osallistui työpajatyöskentelyyn. Henkilöstölle annettiin Delfoi - tulosten perusteella suullisesti tehtäväksi anto eli brief tavoiteltavasta uudesta palvelukonseptista:

*Ideoi Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntija-asiakasorganisaatioiden moninaisille mobiililyötä tekeville asiantuntijoille yksi uusi asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen, ennakoiva, aktivoiva ja kehittävä itsensä johtamisen tai henkilöstön johtamisen palvelu siten, että asiakas saa parhaan asiakaskokemuksen.*

*Palvelun tulee tukea elämänhallintaa ja sopeutumista ketterästi muutoksiin sekä kehittää asiantuntijan terveyttä, hyvinvointia, työkykyä, vuorovaikutustaitoja, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta sekä vaikuttaa asiantuntijaorganisaation tuloksenteokkyyn.*

Briefiin vaikutti myös kohdeorganisaation visio. Briefin kuuluukin antaa tieto uuden muotoiltavan palvelun tavoitteesta, kohderyhmästä, kohderyhmän palvelutar-

peesta ja palveluntuottajan visiosta, missiosta sekä liiketoimintastrategiasta (Tuulaniemi 2013, 132-133). Täten Delfoi kyselyn tulokset muodostivat tehtäväksiannon sisällön. Tehtäväksi annossa korostui ideointi eikä niinkään valmiin palvelun palvelumuotoilu. Ryhmissä henkilöstö keräsi 20 minuutin ajan ideoitaan uudesta työterveyshuollon palvelusta sekä kirjasi ideat fläppipaperille. Kukin ryhmä esitteli lyhyesti ideansa muulle henkilöstölle. Fläppipaperien ideoita oli tarkoitus käyttää tammikuussa 2015 tapahtuvassa palvelumuotoilussa uutta palvelua muotoiltaessa.

## 8.2 Palvelumuotoilu palvelumuotoilutyöryhmässä

Kehittämishankkeeseen liittyvässä palvelumuotoiluprosessissa oli tarkoitus toteuttaa palvelumuotoilu määrittelystä suunnitteluun Tuulaniemen (2013, 130 – 131) prosessikuvauksen mukaisesti. Uuden muotoillun palvelun pilotointi eli tuotanto ja arviointi eivät kuuluneet kehittämishankkeeseen. Asiakkaiden lisäksi palvelumuotoiluun olisi hyvä ottaa mukaan henkilöstö ja johto, jotta palvelumuotoilun tuloksena saadaan menestyvä konsepti (Zomerdijs & Voss 2010, 67). Kehittämishankkeessa asiakkaat olivat mukana Delfoi - kyselyissä ja henkilöstö työpajassa sekä palvelumuotoilutyöryhmässä. Tarkoituksena oli saada palvelumuotoiluryhmän jäsenet halukkaiden vapaaehtoisten joukosta siten, että hankeryhmässä olisi kaikkia ammattihenkilöitä kaksi kutakin (työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja) ja asiantuntijoita yksi kutakin (työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti). Palvelumuotoilutyöryhmään osallistui seitsemän vapaaehtoista jäsentä. Näistä kolme oli työterveyshoitajia, yksi työterveyslääkäri, yksi työterveyspsykologi ja kaksi työfysioterapeuttia. Kaikki eivät pystyneet aikatauluhaasteiden vuoksi osallistumaan kaikkiin kolmeen kokoontumiseen.

Ryhmän kolmesta kokoontumisesta tehtiin sisältösuunnitelma ja orientaatiotehtävästä toimeksianto. Orientaatiotehtävän toimeksianto toimitettiin sähköpostilla ryhmän jäsenille tammikuun alussa 2015. Orientaatiotehtävä tuli tehdä vapaaajalla eikä sitä tarvinnut kirjallisesti eikä suullisesti raportoida. Tehtävän tarkoituksena oli orientoida ryhmäläiset palvelumuotoiluun ja havainnoimaan asiakkaan näkökulmasta palveluita.

Palvelumuotoilu siirrettiin alkuperäisestä aikataulusuunnitelmasta poiketen joulukuulta 2014 tammikuulle 2015 työterveyspsykologien toiveesta. Palvelumuotoiluryhmä kokoontui kolmesti tammikuussa 2015 viikolla neljä: maanantaina, keskiviikkona ja torstaina klo: 9:00 - 10:30 välisenä aikana. Ensimmäinen kokoontuminen oli vuokratassa kokoontumistilassa kohdeorganisaation välittömässä läheisyydessä ja kaksi seuraavaa kokoontumista kohdeorganisaation neuvottelutilassa. Kehittämishankkeen tekijä toimi ryhmässä fasilitaattorina suunnitellen ja valmistellen ryhmäkokoontumiset sekä tukien ryhmää palvelumuotoiluprosessissa. Fasilitaattori oli puolueeton, auttoi ryhmää ideoimaan ja tekemään päätöksiä hyödyntäen erilaisia fasilitointityökaluja kuten Summa ja Tuominen (2009, 9) sekä Wetter-Edman (2014, 224) ohjeistavat.

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla fasilitaattori johdatteli aiheeseen hyödyntämällä kirjallista esitystä Delfoi - kyselyiden tuloksista ja teoriaa palvelumuotoilusta. Fasilitaattori esitti hankeryhmälle toimeksiannon eli briefin:

*Muotoile Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntija-asiakasorganisaatioiden moninaisille mobiilityötä tekeville asiantuntijoille yksi uusi asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen, ennakoiva, aktiivoiva ja kehittävä itsensä johtamisen tai henkilöstön johtamisen palvelu siten, että asiakas saa parhaan asiakaskokemuksen.*

*Palvelun tulee tukea elämänhallintaa ja sopeutumista ketterästi muutoksiin sekä kehittää asiantuntijan terveyttä, hyvinvointia, työkykyä, vuorovaikutustaitoja, innovaatiokyvykkyyttä ja tuottavuutta sekä vaikuttaa asiantuntijaorganisaation tuloksenteokkyyn.*

Kokoontumistilassa seinillä ja pöydällä oli teipattuna fläppitaulupapereita, joihin ryhmäläiset pystyivät tekemään muistiinpanoja ja piirtämään ideoitaan heti niiden synnyttyä. Fasilitaattori kokosi ylös ryhmäläisten ideoita *Lootuskukka* – työkalua mukaillen. Tarkoituksena tällä menetelmällä oli tuottaa mahdollisimman runsaasti ideoita tehtäväksiannon ympärille (Ideointi- ja työskentelymenetelmiä työpajoihin 2012). Ideoinnissa otettiin huomioon myös joulukuussa 2014 työpajoissa syntyneet henkilöstön ideat.

Toisella kokoontumiskerralla ryhmä jatkoi ideointia ja valitsi *Lootuskukka*sta mielestään kolme parasta ideaa. Näitä kolmea parasta ideaa ryhmä jalosti *Learning*

*Cafe* -menetelmää mukaillen. Menetelmässä tarkoituksena oli ryhmissä jalostaa valittua kolmea ideaa sekä rakentaa yhteistä näkemystä uudesta palvelusta. Ryhmä jaettiin kolmeen osaan kolmen idean äärelle siten, että kussakin ryhmässä oli kahvilanpitäjä ja kahvilan asiakas. Kahvilan pitäjä toimi puheenjohtajana ja piti yllä keskustelua sekä kirjasi ideoita pöydällä olevaan fläppipaperiin. Kahvilan asiakas vaihtui seitsemän minuutin välein eli kunkin ryhmän kahvilan asiakas siirtyi seuraavaan kahvilaan. Kahvilanpitäjä jäi paikalleen fläppipaperin kanssa ja kertoi uudelle asiakkaalle, mitä edellisen kahvilan asiakkaan kanssa oli keskusteltu ja kirjattu. Uusi asiakas jatkoi tästä ideointia kahvilan pitäjän kanssa. Kunkin asiakas oli osallistunut kaikkiin kahviloihin, esittivät kahvilan pitäjät jalostuneet kolme palveluideaa koko ryhmälle. (Lahtinen & Virtainlahti 2011, 1.)

Näitä kolmea palveluideaa ryhmä jalosti edelleen *Toisen saappaissa* -menetelmällä. Menetelmässä kaksi ryhmäläistä oli negatiivisen asiakkaan roolissa, kaksi oli positiivisen tyytyväisen asiakkaan roolissa ja kolme oli kehittämishaluisen asiakkaan roolissa (Ideointi- ja työskentelymenetelmiä työpajoihin 2012).

Fasilitaattori kirjasi kokoontumisen jälkeen palvelukertomukset kustakin kolmesta ideoidusta uudesta palvelusta. *Palvelukertomus* on palvelumuotoilussa käytetty suunnittelun testiväline. Kuvitteellinen kertomus palvelusta tuo esille muotoiltavan palvelun toimivuuden. (Tuulaniemi 2013, 209 - 210.)

Kolmannella ja viimeisellä kokoontumiskerralla fasilitaattori kertoi Blueprintin teoriaa ja näytti esimerkin. Blueprint on palveluprosessin kuvaus eli palvelumalli (Tuulaniemi 2011, 194, 210). Se on palvelumuotoilijoiden yksi tyypillisin visuaalinen tapa havainnollistaa muotoilun työn kohteena oleva palvelu (Segelström & Holmlid 2009, 6). Blueprint tuo visuaalisesti esille mahdolliset heikot kohdat prosessissa ja antaa aikajanan uudelle palvelulle (Miettinen 2009, 17; Blomqvist 2013, 183).

Blueprint osallistaa organisaation kaikki jäsenet eri tasoilla näkemään palveluprosessit ja asiakaskokemuksen sekä osallisten roolit (Bitner, Ostnor & Morgan 2007, 4 - 20). Se tuo esille myös asiakkaalle näkymättömät prosessin vaiheet, jotka ovat usein hyvin oleellisia palvelun onnistumiselle (Miettinen 2009, 17.) Blueprinttiä on käytetty terveydenhuollon prosesseja innovoitaessa ja kehittäessä.

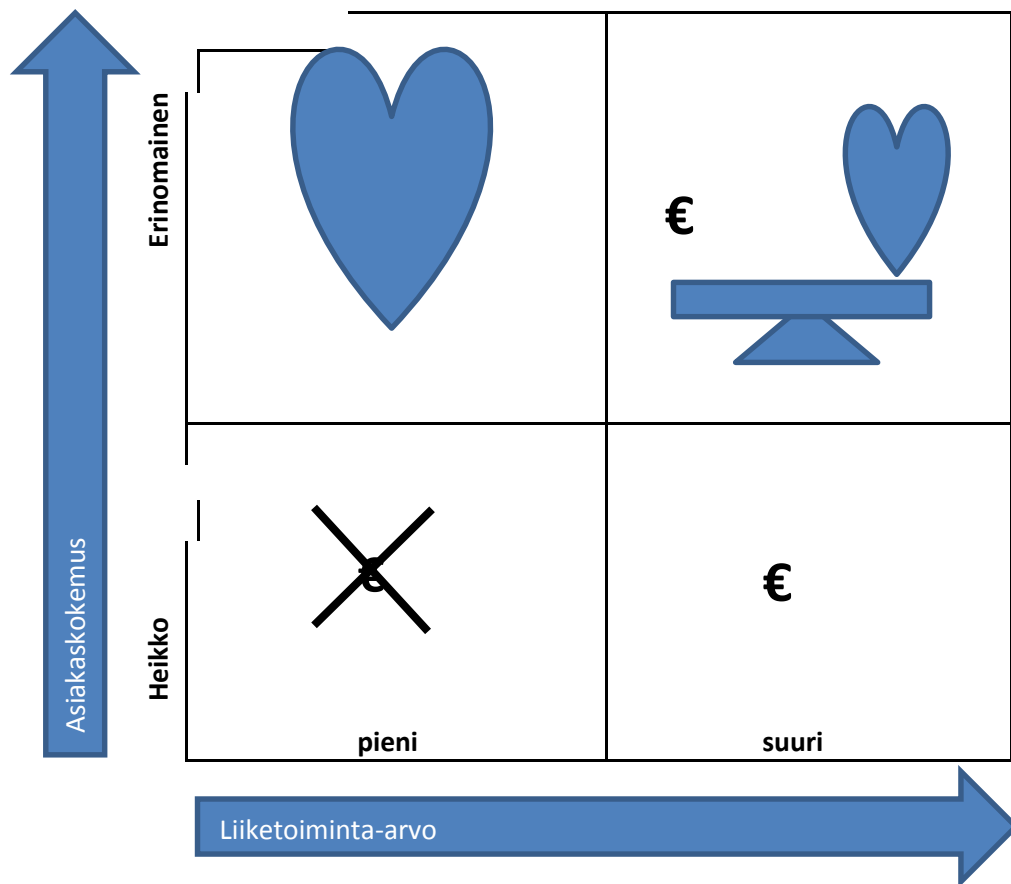
Blueprintillä kuvatut kehitetyt palvelut ovat todistetusti lisänneet asiakaspysyvyyttä. (Bitner ym. 2007, 4 - 20.) Sen avulla palvelun tuottaja pystyy myös melko tarkasti laskemaan palvelun tuottamisen aiheuttamat kulut (Tuulaniemi 2013, 214 - 215).

Lisäksi fasilitaattori kertoi *Arvon muodostumisen pyramidi* - työkalusta ja *Palveluidean ja -konseptin arvioimisen matriisi* - työkalusta sekä *Business Model Canvas* - työkalusta ryhmälle, jotta nämä voisivat käyttää työkaluja hyödyksi muotoillessaan uutta palvelua. Arvon muodostumisen pyramidi (kuvio 13) on palvelumuotoilussa käytetty muotoilun työkalu, jolla testataan muotoiltavan palvelun tuoma asiakaskokemusta palvelun käyttäjälle (Tuulaniemi 2013, 75).



KUVIO 13. Arvon muodostumisen pyramidi. (Mukaiillen Palmu Inc. ja Tuulaniemi 2013, 75)

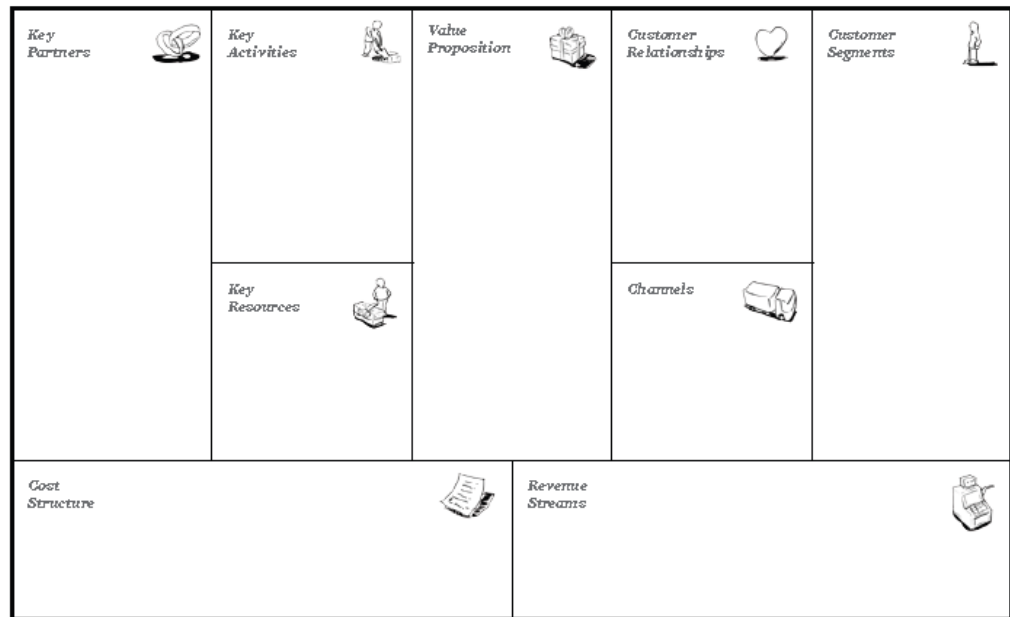
Palveluidean ja –konseptin arvioimisen nelikenttämatriisi (kuvio 14) puolestaan auttaa arvioimaan muotoiltavan uuden palvelun asiakaskokemusta ja palvelun tuottajan liiketoiminta-arvoa (Tuulaniemi 2013, 106).



KUVIO 14. Matriisi palveluiden ja konseptien arvioimiseen (Tuulaniemi 2013, 106).

Business Model Canvas (kuvio 15) on visuaalinen liiketoimintamallin ideointi ja kehittämistyökalu, joka soveltuu hyvin ryhmätyöskentelyynkin. Työkalu auttaa hahmottamaan vuorovaikutteisesti muotoiltavan uuden palvelun liiketoiminnan keskeiset toiminnot. Business Model Canvas auttoi ryhmäläisiä pohtimaan kenelle palvelu tuo arvoa, mitä arvoa, mitä kanavia pitkin, millaisessa asiakassuhteessa, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, millä resursseilla palvelua tuotetaan asiakkaalle, mikä on palvelun ydinprosessi ja tarvitaanko uuden palvelun tuottamiseen kumppaneita sekä hahmottamaan uuden palvelun kulurakenne. (Osterwalder & Pigneur 2009, 15 - 17.) Business Model Canvas työkalua käytettiin kehittämishankkeen palvelumuotoilussa mukaillen.

**The Business Model Canvas**



KUVIO 15. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2009, 44).

Tämän jälkeen fasilitaattori luki kustakin kolmesta palvelusta kirjoittamansa palvelukertomukset pyytäen palautetta ja korjausehdotuksia. Kukin palvelukertomus käytiin läpi yksitellen hyödyntäen palvelumuotoilun työkaluja. Ryhmän jäsenet äänestivät näistä kolmesta muotoillusta palvelusta mielestään parhaan. Loppujen lopuksi käydyn keskustelun perusteella ryhmä halusi yhdistää kaikki ideoidut ja testatut uudet palveluideat yhdeksi palveluksi. Yhdestä ideasta saatiin palvelun sisältö, toisesta toteutustapa ja kolmannesta palveluun lisäsisältöä monipuolistaen palvelua.

Fasilitaattori kirjasi kokoontumisen jälkeen muotoillusta palvelusta Blueprintin ja sen liitteeksi palvelukertomuksen. Tämän jälkeen Blueprint ja palvelukertomus menivät vielä ryhmän kanssa yhdessä päätetysti kaikille ryhmäläisille kommenttikierrokselle sähköpostilla. Fasilitaattori kokosi kommentit ja muokkasi näiden



mukaan Blueprint palvelumallia sekä palvelukertomusta, joista syntyi tämän kehittämishankkeen tuotos eli tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu.

## 9 TULEVAISUUDEN ASIAKASLÄHTÖINEN TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELU

Kehittämishankkeessa palvelumuotoiltiin tulevaisuuden työterveyshuollon palvelu, joka vastasi Delfoi - tuloksiin eli asiakkaan tarpeisiin. Tulevaisuuden asiakaslähtöinen työterveyshuollon palvelu on esitettyä Blueprint mallissa (liite 6) sekä palvelukertomuksessa (liite 7). Muotoiltu uusi palvelu on liikesalaisuus ja siten liitteet kuusi ja seitsemän eivät ole julkisessa kehittämishankkeen raportissa.

Kehittämishankkeessa palvelumuotoilun keinoin muotoiltu palvelu vastaa Delfoi - kyselyn tuloksiin ollen asiakaslähtöinen, ennakoiva, aktivoiva ja kokonaisvaltainen. Muotoiltu palvelukonsepti tukee asiantuntijan itsensä johtamista sekä henkilöstön johtamista, vuorovaikutustaitoja, itsensä kehittämistä ja elämänhallintaa. Palvelukonseptin mukaisesti palvelu muotoillaan asiakaslähtöisesti räätälöiden asiakkaan kanssa neuvotellen. Täten kullekin asiakkaalle palvelukonseptin rungon ympärille muotoillaan ainutkertainen asiakaskohtainen kokonaisuus.

## 10 POHDINTA

### 10.1 Prosessin arviointi

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli ymmärtää asiakasorganisaatioiden työterveyshuollon palveluiden tarve tulevaisuudessa ja kehittää työterveyshuollon palveluita asiakaslähtöisesti. Tulevaisuutta ennakoitiin noin viiden vuoden päähän eli noin vuoteen 2020. Kehittämishankkeen tavoitteena oli muotoilla palvelumuotoilun keinoin yksi uusi palvelu ja sen konsepti Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntijoita työllistäville asiakasorganisaatioille. Kehittämishanke eteni palvelumuotoiluprosessina siten, että ensimmäiseen vaiheeseen kuului kehittämishankkeen suunnittelu sisältäen tarkoituksen ja tavoitteen määrittelyn. Seuraavaksi suoritettiin Delfoi - tutkimus ja kolmannessa vaiheessa muotoiltiin palvelumuotoilun keinoin kehittämishankkeen tuotos eli asiakaslähtöinen tulevaisuuden työterveyshuollon palvelu ja sen konsepti. Kehittämishankkeeseen ei kuulunut enää palvelumuotoiluprosessin mukaiset uuden muotoillun palvelun pilotointivaihe, tuotantovaihe eikä uuden muotoillun palvelun arviointi.

Kehittämishankkeen koko prosessia arvioitiin sen edetessä systemaattisesti ja suunnitellusti. Arvioinnissa otettiin huomioon kehittämishankkeen tarve, panokset, tuotokset, tulokset sekä vaikutukset eli hyöty (Roininen 2012, 38). Arviointi vaati yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaation johtotiimi arvioi kehittämishankkeen prosessia toimien kehittämishankkeen ohjausryhmänä. Kehittämishankkeen arviointi ohjausryhmissä perustuikin konsultatiiviseen yhteistoi-  
minnalliseen malliin, jossa toimittiin yhdessä käytännön toimijoiden kanssa (Robson 2001, 31 - 34, 37, 45).

Ohjausryhmä toimi strategisella tasolla ja antoi ”ison kuvan” eli ”raamit” kehittämishankkeelle (Karlsen 2010, 644 - 645). Lisäksi ohjausryhmä valvoi hankkeen edistymistä, arvioi tuloksia, tarkkaili laatua, tuotti uusia ideoita ja edesauttoi kehittämishankkeen verkostoitumista. Kuten Arnesson ja Albinsson (2013, 2) nostavat esille tässäkin kehittämishankkeessa ohjausryhmä oli tarpeen, jotta kehittämishanke johti kohdeorganisaatiossa toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sekä henkilöstön ja palveluiden kehittymiseen. Uuden muotoillun palvelun pilotointi ja implementointi kehittämishankkeen päätyttyä tulee vaatimaan myös johtamista,

minkä vuoksi johdon sitoutuminen kehittämishankkeeseen ja ohjausryhmätoiminta olivat oleellisia.

Keväällä 2014 ohjausryhmät aikataulutettiin kehittämishankkeen prosessin kriittisiin vaiheisiin, jotta ohjausryhmä vaikuttaisi kehittämishankkeen laatuun arvioinnilla koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämissankkeen ohjausryhmä kokoontui kolmesti syksyn 2014 aikana. Ohjausryhmän jäsenet saivat noin viikkoa ennen ohjausryhmää ohjausryhmän agendan liitteineen sähköpostiinsa ja välittömästi kunkin ohjausryhmän jälkeen muistion ohjausryhmästä.

Ensimmäisen kerran kehittämishankkeen ohjausryhmä arvioi hanketta opinnäytetyösuunnitelman esittämisen yhteydessä 1.9.2014. Ohjausryhmän mielestä Delfoi - menetelmä soveltui hyvin tulevaisuuden ennakkointiin ja tuki hyvin tavoitteeseen pääsemisessä. Ohjausryhmän jäsenet arvioivat toisessa ohjausryhmässä 16.9.2014 ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn ennen kyselyn lähettämistä. Kolmannessa ohjausryhmässä 24.10.2014 ohjausryhmän jäsenet arvioivat Delfoi - kyselyn ensimmäisen kierroksen tulosten analyysin ja Delfoi - kyselyn toisen kierroksen kyselyn sisällön. Ohjausryhmä luotti kehittämistehtävän tekijän valintoihin eikä ohjausryhmää marraskuussa 2014 ennen Delfoi - tulosten esittämistä kohdeorganisaation henkilöstölle katsottu tarpeelliseksi. Kehittämissankkeen prosessin laatuun tähtäävä arviointi onnistui ohjausryhmissä.

Viestinnällä oli tärkeä roolinsa kehittämishankkeessa. Kuten Kuula (2001, 115) tuo esille tärkeintä oli saada kohdeorganisaatio motivoitumaan ja sitoutumaan prosessiin, koska kehittämishanke eteni vain heidän toiminnallaan. Haasteena oli motivoida osallistujat ja myydä aihe heille. Syyskuun alussa 2014 tiedotettiin alkaenesta kehittämishankkeesta kohdeorganisaation henkilöstölle. Tiedotteessa kerrottiin tulevasta palvelumuotoilutyöryhmästä ja motivoitiin henkilöstöä ilmoittautumaan mukaan. Tämän jälkeen kahden viikon välein vuoden 2014 loppuun asti toimitettiin tiedote kehittämishankkeen etenemisestä ohjausryhmän jäsenille, jotka laittoivat tiedotteen henkilöstölle parhaaksi valitsemiensa tiedotuskanavien kautta.

Lisäksi syys- ja lokakuun 2014 aikana käytiin ennalta sovitusti ammattikohtaisissa henkilöstön kokouksissa kertomassa kullekin neljälle ammattiryhmälle kehittämishankkeen tarkoituksesta ja tavoitteesta, Delfoi - kyselystä, tulevasta joulukuun

2014 työpajasta ja tammikuun 2015 palvelumuotoiluryhmästä. Kehittämishankkeessa säännöllinen viestintä oli riittävää ja kattavaa. Palautetta ei tullut henkilöstöltä tai ohjausryhmältä viestinnän toimimattomuudesta.

Kehittämishankkeella haluttiin luoda mahdollisuus innovointiin ja innovaatioiden syntyyn yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Tällä nähtiin olevan hyötyä sekä kohdeorganisaatiolle että asiakasorganisaatioille. Kehittämishankkeeseen haluttiin mukaan koko henkilöstö toimimaan ja siten kehittämisprosessi integroitiin yksikön arkeen. Kehittämistehtävän kehittämisotteena olikin Vatajan (2012, 70) mukaisesti työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, johon osallistui koko työyhteisö. Työote kehittämisessä oli arvioiva ja toimijalähtöinen. Robson (2001, 38 - 40, 43 - 48) kutsuu tätä arvioinnin lähestymistapaa työntekijäkeskeiseksi toimintatutkimukseksi. Tällöin kaikki osalliset hyötävät arvioinnista oppimalla, voimaantumalla, saamalla uusia näkökulmia, kehittymällä kriittisyyteen, innostamalla ja saamalla nostetta omalle uralleen. Tuloksena eli välittömänä hyötynä on sitoutuminen kehittämistyöhön ja asiakaslähtöisyyteen.

Palvelumuotoilutyöryhmän jäsenet ja ohjausryhmän jäsenet antoivat suullista palautetta toiminnallisen osuuden toteuttamisesta. Palautteen mukaan palvelumuotoilu oli mielekästä, erilaista, innostavaa ja hauskaakin. Ryhmäläiset olivat aktiivisia ja eläytyivät asiakkaan rooliin ja tarpeisiin. Palvelumuotoilun ideointivaiheessa käytettävien ideointi- ja fasilitointi-menetelmien valinta ja niiden soveltaminen olivat keskeisessä roolissa. On haastavaa arvioida olisiko toisenlaisilla valituilla menetelmillä saatu tuotoksena erilainen, laadukkaampi tai vaikuttavampi palvelukonsepti. Toisaalta myös palvelumuotoilun ajankäytön rajallisuus, palvelumuotoilijoiden ammatti, vireystila ja ryhmädynamiikka sekä tilan sopivuus palvelumuotoiluun ja fasilitaattorin toiminta mahdollisesti vaikuttivat palvelumuotoilun laatuun ja palvelukonseptin sisältöön. Palvelumuotoiluryhmän jäsenet antoivat fasilitaattorin toiminnasta palautetta, jonka mukaan fasilitaattori osasi hyvin kuunnella ja ymmärtää ryhmän ideoita, jäsentää niitä ja kuvata ideat palvelukokonaisuuksina. Sangiorgi (2009, 419) tuokin esille, että palvelumuotoilun mittarit ja vaikuttavuus vaativat lisää tutkimusta, jotta palvelumuotoilussa pystytään tuottamaan laadukkaita asiakaslähtöisiä palveluita.

Kehittämishankkeen prosessi eteni hallitusti ja organisoidusti suunnitelman ja asetun aikataulun mukaisesti, mistä ohjausryhmä antoi palautetta. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden johtamisen suhteen tehtiin rohkeita ja itsenäisiä ratkaisuja, jotta henkilöstö ja johto sitoutuisivat kehittämishankkeeseen. Ohjausryhmän palautteen perusteella kehittämishankkeen johtaminen ja ohjausryhmätoiminta oli siten onnistuneesti johdettua, että se sai osalliset vapautumaan arjen työn kiireistä, orientoitumaan ja innostumaan kehittämishankkeesta. Johtamisen keinona käytettiin mm. harkittua ja tarkoitukseen sopivaa huumoria, jotta johto ja henkilöstö sitoutuisivat uudenaikaiseen toimintaan. Muutosjohtamisessa huumorin käyttö henkilöstön johtamisessa onkin todettu lisäävän sitoutumista tunnetasolla, työtyytyväisyyttä ja luottamusta (Hughes & Avey 2008, 533).

Mielekästä kehittämishankkeessa sen tekijälle ja kohdeorganisaation henkilöstölle oli sen mahdollistama innovatiivisuus. Kohdeorganisaatio sai Delfoi - tulosten myötä arvokasta tietoa asiantuntijaorganisaatioiden tulevaisuudesta ja tarpeista. Tiedon myötä kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia uusien palveluiden kehittämisessä. Kehittämishanke johti kohdeorganisaation henkilöstön oppimaan uutta, toimimaan uudella tavalla, suuntautumaan tulevaisuuteen, samaistumaan asiakkaan rooliin, harjoittelemaan asiakkaan ja sen liiketoiminnan ymmärtämistä sekä siten arvon tuottamista asiakkaalle. Kohdeorganisaation johto ja henkilöstö pohtivat myös kehittämishankkeen aikana oman asiantuntijatyönsä tulevaisuutta ja muutosta Delfoi - tulosten pohjalta. Kohdeorganisaation henkilöstö voi asiakasorganisaatioyhteistyössä ottaa puheeksi kehittämishankkeen ja herättää asiakasorganisaatiota keskustelemaan tulevaisuuden asiantuntijatyöstä ja työterveyshuollon palveluiden tarpeesta.

Asiakkaiden sitoutuminen Delfoi - prosessiin oli hieman löyhää, mutta riittävää kehittämishankkeen tavoitteisiin ylittämisen kannalta. Delfoi panelisteista kukaan ei vastannut toisen kierroksen Delfoi - kyselyn viimeiseen avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin panelistia antamaan palautetta Delfoi - paneelin järjestämisestä. Panelistit hyötyivät prosessiin osallistumisesta saadessaan käyttöönsä paneelin vastausten yhteenvedon ja siten arvokkaita heikkoja signaaleja alueen asiantuntijaorganisaatioiden ja henkilöstön johtamisen tulevaisuudesta. Kohdeorganisaatio antoi asiakkaille mielikuvan palveluiden tuottajan halusta tuottaa asiakkaille arvoa ja kehittää toimintaansa asiakaslähtöisessä yhteistyössä, minkä vuoksi

kehittämishankkeen tavoitteet osin ylittyivät. Kaiken kaikkiaan kehittämishankkeen toteutus vastasi hyvin asetettuihin tavoitteisiin. Suurin hyöty kohdeorganisaatiolle kehittämishankkeesta syntyi henkilöstön ja johdon suuntautuessa tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin pohtien, miten niihin voidaan vastata muuttaen omaa toimintaa. Kehittämishankkeen lopulla olisi vielä voinut teettää kirjallisen arviointikyselyn ohjausryhmälle ja palvelumuotoiluun osallistuneille.

## 10.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaisesti kehittämishankkeessa noudatettiin rehellisesti kehittämishankkeen yleisiä toimintatapaohjeita. Kohdeorganisaation kanssa solmittiin sopimus kehittämishankkeesta. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen osion tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa noudatettiin huolellisuutta ja tarkkuutta. Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmä olivat eettisesti kestäviä. Lisäksi raportissa kehittämishankkeen toteuttamisen ja tulosten esittämisessä osoitettiin avoimuutta.

Kehittämishankkeessa eettisyys nousi esille Delfoi - menetelmässä. Mäkisen (2006, 93) ohjeiden mukaisesti menetelmän mukaisesti panelistien anonymiteetti taattiin ja otettiin huomioon jo kehittämishanketta suunniteltaessa. Kehittämishankkeen ohjausryhmä tiesi valitut ja vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet 17 panelistia. Tämä oli myös tuotu tiedoksi panelisteille. Koska Delfoi - kyselyn ensimmäisen kierroksen kyselyyn vastasi 10 vastaajaa 17:sta ja toisen kierroksen kyselyyn vastasi 8 – 9 panelistia 17:sta, jäivät vastaajat kehittämishankkeen tekijälle ja ohjausryhmän jäsenille anonyymeiksi. Kohdeorganisaation sähköisen Digium - kyselyn käyttäjä tiesi myös valitut ja vapaaehtoiset 17 panelistia, koska toimitti näille sähköpostiin linkit sähköisiin kyselyihin.

Eettisyyden vuoksi Kuulan (2006, 107) ohjeiden mukaisesti Delfoi - panelisteille informoitiin kyselyiden saatteissa, että he voivat keskeyttää osallistumisensa paneeliin milloin tahansa. Panelisteille annettiin kyselyiden saatteissa tiedoksi myös, että tulokset säilytetään ja niitä voidaan käyttää jatkossa muissakin kehittämishankkeissa. Kuula (2006, 102) tuokin esille, että tulokset voidaan säilyttää, jos ne ovat merkittäviä ja siten mielekkäitä käyttää jatkotutkimuksissa. Delfoi - kyse-

lyissä eettisyys ilmeni siten, että kysymykset liittyivät kehittämishankkeen tarkoitukseen ja tavoitteeseen kuten Mäkinen (2006, 92) ohjeistaa. Tosin on huomiotava, että kyselyn laatijan maailmankuva voi heijastua panelistien kyselyvastauksiinkin kuten Metsämuuronen (2000, 57) tuo esille.

Delfoissa asiantuntijoiden valinta on kriittinen vaihe, jotta paneeliin saadaan riittävän hyviä asiantuntijoita (Metsämuuronen 2001a, 36, Mäkinen 2006, 92). Toisaalta hyvä Delfoi - panelisti on usein muu kuin alan asiantuntija (Metsämuuronen 2000, 55 – 56). Lisäksi halutut ja valitut panelistit olisi saatava sitoutumaan paneelitoimintaan (Mannermaa 1999, 151). Koska kehittämishankkeen toisen kierroksen Delfoi - kyselyyn osallistui vain 8 - 9 panelistia, voi tämä vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Toisaalta asiantuntijoiden määrästä Delfoi - kyselyssä ei ole annettu tarkkoja ohjeita (Keeney ym. 2005, 209). Kehittämishankkeen aineiston koolla ei ollut vaikutusta kehittämishankkeen onnistumiseen, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineisto oli riittävä, merkittävä ja arvioitavissa. Oleellista olikin, että panelistit olivat aktiivisia ja kehittämishaluisia kuten.

Ensimmäisen kierroksen analyysi rakennettiin induktiivisesti. Poikkeuksena ensimmäisen kysymyksen vastausten kohdalla päädyttiin deduktiiviseen analyysiin. Tämä valinta on sallittavaa kehittämishankkeeseen liittyvän tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Aineisto pilkottiin tulkintavaiheessa vaiheisiin. Tuloksista muodostetut käsitteet ja niiden tulkinta tuotiin esille raportissa perustellen muodostettuja käsitteitä ja tulkintoja. Tällä tavalla kehittämishankkeeseen liittyvä Delfoi - kyselyiden aineisto on arvioitavissa ja siten toistettavissa. (Mäkelä 1998, 53; Pohjola 2007, 11 -12.) Metsämuuronen (2001a, 36 - 37) mukaan ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn tulosten analysointia on haastavaa saada samanlaiseksi erilaisten tutkimusten välillä. Yhteistä metodologiaa ei analyysistä ole olemassa. Delfoi - tutkimuksen tuloksien toistettavuutta onkin kritisoitu epämääräiseksi. Kehittämishankkeen tutkimusosiossa kyselyllä mitattiin työelämän ja asiakkaan muutosta ja siten kehittämishankkeen tutkimusosio oli validi vastaten kehittämishankkeen tarkoitukseen ja tavoitteeseen.



Kehittämishankkeen toisen kierroksen Delfoi - kyselyn Likert - väittämien vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla seitsenportaisiakin. Mahdollisesti seitsenportaisella vastausvaihtoehdolla olisi saatu vastauksiin hajontaa enemmän ja siten tarkennettua konsensusta. Viisiportaisen Likert - väittämien vastausvaihtoehdot voisivat Hirsjärven ym. (2013, 203) mukaan olla monivalintavastauksia eikä ”samaa mieltä / eri mieltä” vastauksia. Oleellista oli kuitenkin antaa vastaajalle mahdollisuus vastata ”ei mielipidettä”. Tämän vuoksi kehittämishankkeeseen liittyvän toisen kierroksen Delfoi - kyselyn viisiportaiset Likert - väittämät olivat sopivia.

Kehittämishankkeen toisen kierroksen Delfoi - kysely oli melko pitkä. Lyhempi kysely olisi kenties jättänyt panelisteille positiivisemmän mielikuvan tutkimuksesta kuten Ronkainen ym. (2008, 39) tuo esille. Toisaalta esimerkiksi Metsämuurosen (2000, 64) Delfoi - kyselyssä käytettiin Likert - väittämiä ja väittämiä kertyi yli 30 sivua. Kehittämistehtävän tekijä teki ensimmäisen kierroksen vastauksista muodostuneista teemoista väittämiä toisen kierroksen Likert - kyselyyn. Panelistien esille nostamia asioita ei haluttu hävittää ja panelistien annettiin toisen kierroksen kyselyssä arvottaa ensimmäisen kierroksen tulokset. Toisen kierroksen kyselyssä kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen kannalta oli siten oleellista esittää runsas määrä väittämiä kuten Ronkainen ym. (2008, 39) tuo esille. Toisaalta Likert - väittämien sijasta toisen kierroksen Delfoi -kyselyssä olisi voinut käyttää Ilmolan ja Kuusen (2006, 920 - 922) luomaa internet - pohjaista kyselymallia, jossa panelistit arvottavat heikot signaaleja.

Analyysillä ei haluttu tiivistää aineistoa niin runsaasti, että analyysi olisi hävittänyt aineiston informaatiota kuten Eskola ja Suoranta (1998, 138) tuovat esille. Analyysissä haasteena oli tulkintojen teko. Tähän ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Analyysin tekijällä on mahdollisuus saada samasta aineistosta erilaisia tuloksia. Tähän vaikuttaa tutkijan taustasitoumukset, lahjakkuus ja vaivannäkö. (Metsämuuronen 2000, 56.) Analyysistä erotettiinkin kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen kannalta oleellinen aines ja tehtiin luokitellusta kyselyiden informaatiosta tulkinnat kuten Eskola ja Suoranta (1998, 147, 151) antavat ohjeeksi. Delfoi - kyselyiden tulosten heikkojen signaalien valikoinnissa olisi voinut käyttää Kuosan (2010, 44) heikkojen signaalien FSSF - taulukkoa, jotta tuloksista olisi valikoitunut ”oikeimmat” heikot signaalit.

Delfoi - menetelmän kierrosten määrästä on esitetty kritiikkiä. On todettu, että kolmatta kierrosta enempää ei kannata jatkaa tutkimusta, koska tällöin tutkimus vie liikaa aikaa, tulee kalliiksi eikä tuota uusia tuloksia. (Metsämuuronen 2001a, 36.) Kehittämishankkeessa tavoitteena oli vastausten stabiilius siten, etteivät panelistien vastaukset enää muuttuisi tai tuottaisi lisää tietoa toisen kierroksen jälkeen (Mannermaa 1999, 152). Toisaalta panelistien ei tarvitse sitoutua tulokseen voimakkaasti ja heillä oli mahdollisuus olla eri mieltä. Kehittämishankkeessa ”riittävä” konsensus oli tavoitteena ja täydellinen konsensus ei ollut edes toivottavaa, jotteivat heikot signaalit olisivat kadonneet (Metsämuuronen 2001a, 34, 37.) Kehittämishankkeessa toisen kierroksen kysely ei enää tuottanut merkittävästi uutta tai tarkentavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jo ensimmäisellä kyselykierroksella nousi esille Delfoi - kyselyn merkittävin löydös, itsensä johtaminen.

Yleensä pidemmälle ennustettaessa panelistien vastauksissa on isompia eroja. Asiantuntijat ovat optimistisempia, kun he ennustavat lyhyellä aikavälillä. Asiantuntijoilla on taipumus sijoittaa järkevä, hyödyllinen ja kannattava idea toteutumaan aiemmin tulevaisuudessa. Panelisti saattaa myös sekoittaa ennustetun tapahtuman haluttavuuden ja todennäköisyyden vastatessaan Delfoi - kyselyyn. Panelistin mielipide saattaa vaihtua, jos hän osallistuisi samaan Delfoi - paneeliin myöhemmin. Delfoi - tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus onkin saanut kritiikkiä. Toisaalta tutkimusten mukaan Delfoi - panelistit eri paneeleissa ovat olleet tutkittavasta ilmiöstä hyvinkin samaa mieltä. (Metsämuuronen 2000, 56 - 57.)

Tulevaisuuden ennakkointitutkimuksilla ei ole luotettavuuden kriteereitä. Tulevaisuustutkimuksen arvo on sen kiinnostavuudessa ja siinä, miten vaikuttava tuotettu skenaario on. (Metsämuuronen 2000, 56, 69.) Tulosten siirrettävyys Delfoi - tutkimuksessa on vain tietyin ehdoin mahdollista. Toisaalta, jos kyselyn analyysin tulokset saavat tukea toisista vastaavista tutkimuksista, vahvistaa se kehittämishankkeen tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 2012 - 213.)

### 10.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen Delfoi - paneelissa asiantuntijat ennakoivat tulevaisuudessa vuonna 2020 asiantuntijaorganisaatioiden tarvitsevan asiakaslähtöisiä, ennakoivia,

aktivoivia ja kokonaisvaltaisia työterveyshuollon palveluita. Palveluita ennakoitiin tarvittavan asiantuntijoiden itsensä johtamisen ja henkilöstön johtamisen sekä esimiestyön tueksi. Tulosten mukaan etenkin itsensä johtamisen taito korostui tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Tämä johtunee siitä, että kehittämishankkeessa kartoitettiin juuri asiantuntijatyön tulevaisuutta. Itsensä johtamiseen liittyvistä taidoista erityisesti vuorovaikutustaidot, itsensä kehittäminen, muutoksiin ja joustavaan työntekoon sopeutuminen sekä elämän hallinta nousivat tuloksista esille.

Duckworth ja Seligman (2005, 942, 944) tutkivat teini-ikäisten opintomenestyksen syitä. Tutkimuksen tulosten mukaan itsehallinta johtaa menestymiseen opiskelussa ja tämän jälkeen myös työelämässä. Itsensä johtaminen sopiikin muuttuvaan organisaatioympäristöön nykyajan tietotyöläisille ja tiimityötä tekeville, joiden on työssään jatkuvasti kehityttävä ja työtehtävät ovat moninaisia sekä haastavia (Houghton & Yoko 2005, 77 – 78; Pearce & Manz 2005, 139; Neck & Houghton 2006, 288). Åhman (2003, 3, 158) on luonut itsensä johtamisen käsitteen tilalle ”oman mielen johtamisen” - käsitteen. Hänen tutkimuksensa tuloksissa itsensä johtaminen todettiin sopivan IT-alan asiantuntijoille ja erityisesti esimiehille ja johtajille. Toisaalta työntekijöiden kyvyt itsensä johtamiseen on todettu olevan puutteellisia mm. Neckin ja Houghtonin (2006, 288) mukaan. Itsensä johtamisen kehittymisen esteenä voi olla kiire, pelko, negatiivisuus, laiskuus, itsekurin puute ja se ettei valittuja toimintatapoja kyseenalaisteta (Sydänmaanlakka 2006, 76).

Itsensä johtamisen teoria syntyi 1980- luvulla. Manz ja Sims (1987, 119) nostivat tuolloin esille, että johtajien tehtävänä olisi johtaa alaiset itsensä johtamiseen. Tällöin työntekijät motivoituisivat työhönsä paremmin. Sydänmaanlakan (2006, 29, 33, 35 – 36, 44, 75) mukaan työntekijän itsensä johtaminen koostuu fyysisen hyvinvoinnin eli kehon johtamisesta, psyykkisen hyvinvoinnin eli mielen johtamisesta, tunteiden eli sosiaalisuuden johtamisesta, arvojen johtamisesta sekä työn eli ammatillisuuden johtamisesta. Itsensä johtamisen peruseriaate on, että työntekijän on tunnettava itsensä. Työntekijän on osattava johtaa ajatuksiaan, mieltään, uskomuksiaan, olettamuksiaan, sisäistä dialogiaan ja hallittava mielikuvia. Åhman (2003, 3, 223) määrittelee oman mielen johtamisen olevan ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista kriittisellä itsereflektiolla ja tiedostamisella. Tällöin omaa mieltänsä johtava vaikuttaa omaan itseensä ja oppimiseensa, mikä johtaa tasapai-

noiseen menestymiseen työssä. Oma mieltään johtava tuntee itsensä, verkostoituu, hallitsee joustavasti työssä olevat muutokset ja on tulos- ja tavoiteorientoitunut.

Åhmanin (2003, 3) mukaan taitava oman mielensä johtaja on työssään tehokas ja tyytyväinen sekä kokee tasapainoa. Houghtonin ja Yokon (2005, 77 - 78) mukaan itseään johtava asiantuntija voimaantuu, on itsenäinen ja sitoutuu työhönsä.

Dolbier, Soderstrom ja Steinhardt (2001, 469) puolestaan saivat tutkimuksessaan tulokseksi, että hyvä itsensä johtaminen johtaa optimismiin, tehokkuuteen, parempaan terveyteen, työtyytyväisyyteen, parempiin vuorovaikutustaitoihin, laadukkaaseen johtamiseen, työstressin vähenemiseen ja kestävyuden lisääntymiseen. Lisäksi itsensä johtaminen saa työntekijän innovoimaan (Carmeli, Weisberg & Meitar 2006, 75, 85). Kun työntekijä kehittää itsensä johtamista, paranee samalla fyysinen kunto. Itsensä johtaminen synnyttää myös flow kokemuksia ja luo positiivisen sekä aktiivisen työympäristön. (Lovelace, Manz & Alves 2007, 384.)

Kehittämishankkeen Delfoi - tuloksissa myös henkilöstön johtamisessa ja esimiestyössä asiantuntijoiden ennakoitiin tarvitsevan tukea erityisesti moninaisen henkilöstön muutosjohtamiseen ja hyvinvoinnin johtamiseen sekä asiantuntijoiden ohjaamiseen kohti itsensä johtamista. Henkilöstöjohtamiseen kaivattiin lisäksi sähköisiä työkaluja. Nämä tulokset olivat yhteneväisiä mm. Grattonin (2011, 249) ja Aspin (2010, 2, 73) sekä Parvisen, Windischhoferin ja Gustafssonin (2010, 200) ennusteiden kanssa. Åhmanin (2003, 3, 158) ja Nurmen (2010, 55) mukaan työntekijöille olisi tarjottava tukea itsensä johtamiseen. Koulutukset eivät sellaisenaan ole riittävä tuki itsensä johtamisen kehittymiseen vaan tuki on sidottava käytäntöön. Houghtonin ja Yokon (2005, 77 - 78) mukaan itsensä johtaminen voidaankin yhdistää transformationaaliseen johtamiseen. Ristiriitatilanteisiin tai kriiseihin itsensä johtaminen ei puolestaan sovellu.

Delfoi - tuloksissa heikkoina signaaleina nousi esille, että tulevaisuudessa asiantuntijoille toivotaan työterveyshuollon palveluita työn äärellä eikä palveluiden tuottajan toimitiloissa. Heikkoina signaaleina nousi esille myös, että asiantuntijatyön työajat tulevat muuttumaan vapaammiksi, mikä oli yhteneväistä mm. Toikkasen ym. (2013, 25), Koivistolaisen (2014, 118) ja Mackin (2014, 16) ennusteiden kanssa.

den kanssa. Kehittämishankkeen tulosten mukaan nuorilla työntekijöillä on enemmän haasteita terveyden ja hyvinvoinnin suhteen, mikä on linjassa mm. Kultalahden (2011, 61, 77 - 79) ja Alasoinin ym. (2012, 19, 25 - 27) ennakoitien kanssa. Tuloksissa oli myös nähtävissä heikkoja signaaleja, jotka ennakoivat uuden palvelun sisältävän tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja itsensä kehittämiseen sekä yleisesti elämänhallintaan. Uusi palvelu näyttäytyi heikoissa signaaleissa valmentavana konsulttipalveluna. Samaisiin tuloksiin päätyivät mm. Åhman (2003, 211 - 212, 223), Honkanen ym. (2013, 8), Heinonen ym. (2012, 133 - 135) ja Kautiainen ja Kokkonen (2014, 3).

Teoriasta ja aikaisemmista tutkimustuloksista poikkeaviakin löydöksiä kehittämishankkeen Delfoi - kyselyssä ilmeni. Tulosten mukaan tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstö on moninainen koostuen eri sukupolven työntekijöistä. Tämä tulos poikkesi teoriasta, koska Y - sukupolvi on vuonna 2020 työelämässä määrällisesti vallitseva sukupolvi (Väänänen ym. 2013, 37). Myöskään megatrendi globaalisuus ei saanut kehittämishankkeen Delfoi - tuloksissa konsensusa. Heikkona signaalina tulokset kertoivat, että kaikki asiantuntijaorganisaatiot eivät tule tulevaisuudessa suuntaamaan toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Myöskään ekologiset muutokset eivät näkyneet Delfoi - kyselyn tuloksissa.

Kehittämishankkeessa palvelumuotoiltiin tulevaisuuden työterveyshuollon palvelu, joka vastasi Delfoi - tuloksiin eli asiakkaan tarpeisiin ja niistä johdettuun briefiin eli toimeksiantoon. Uusi muotoiltu tulevaisuuden palvelukonsepti vastaa-kin aikaisempiin tulevaisuuden palveluiden tarpeiden ennakoiteihin. Alasoini ym. (2012, 27) ennakoivat, että tulevaisuudessa terveyttä edistävät interventiot räätälöidään asiakaskohtaisesti. Åhman (2003, 211 - 212, 223) kehitti ja arvioi asiantuntijoille suunnattua oman mielen johtamiseen valmentavaa koulutusta ja totesi erilaisille asiantuntijoiden valmennuksille olevan tarvetta tulevaisuudessakin. Mack (2014, 16) puolestaan ennustaa organisaatioiden johdon tulevaisuudessa luovan yhteistyössä terveys- ja hyvinvointiohjelmiä. Baicker, Cutler ja Song (2010, 304) osoittavat, että terveys- ja hyvinvointiohjelmat vähentävät organisaation henkilöstön sairaanhoitokuluja 3,27 dollaria kutakin hyvinvointiohjelmaan kulutettuja dollaria kohti ja sairauspoissaoloihin liittyvät kulut putosivat puoles-

taan 2,73 dollaria jokaista hyvinvointiohjelmaan käytettyä dollaria kohden. Fischer (2012, 155) tuo esille lisäksi, että asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen hyvä ja positiivinen vuorovaikutus tuottavat asiakkaalle hyviä asiakaskokemuksia.

Suosittelavaa olisi, että kohdeorganisaatio veisi palvelumuotoiluprosessin loppuun toteuttaen palvelumuotoiluprosessin viimeiset vaiheet eli tuotannon ja arvioinnin. Jatkossa olisi suositeltavaa kohdentaa tutkimus erikseen julkisten organisaatioiden asiantuntijatyöhön ja julkisten organisaatioiden asiantuntijoiden tulevaisuuden työterveyshuollon tarpeisiin. Lisäksi pienyrittäjinä toimivien asiantuntijoiden ja start-up yritysten työterveyshuollon palveluiden tarpeita olisi syytä tutkia, koska yhtenä tulevaisuuden ennusteena oletetaan asiantuntijoiden työskentelevän yhä enemmän pienyrittäjinä (Khallash & Kruse 2012, 678). Myös suoraan asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöltä olisi suotavaa kartoittaa tulevaisuuden työterveyshuollon palvelutarpeita.

## LÄHTEET

- Aalto, A. & Kettunen, S. 2013. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa – nyt ja tulevaisuudessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B Raportteja ja selvityksiä 70.
- Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 47 – 72.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010, 23 – 32.
- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos. Julkaisu numero 60. Väitöskirja.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit. Teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2014, 93 – 104.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. TEM raportteja 14/2012.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Uudistettu painos. Riika: Osuuskuntavastapaino.
- Angeline, T. 2012. Managing Generational Diversity at the Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees. African Journal of Business Management. Vol 5 (2), 249 – 255.

Ansoff, H I. 1975. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*. 18. No. 2, 21 – 33.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus 256/2009*. Helsinki.

Arantola-Hattab, J. 2013. Family as a Customer Experiencing Co-Created Service Value. Publication of the Hanken School of Economics, Economics and Society. Nr 254. Väitöskirja. Helsinki: Edita Prima Ltd.

Arnesson, K. & Albinsson, G. 2013. Interaction Patterns in a Steering Group: Power and Action Outcome. *Economic and Industrial Democracy* 0 (0), 1 - 16.

Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan? Aalto Yliopisto. Kauppa- ja korkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos, Organisaatiot ja johtaminen. Maisterin tutkinnon tutkielma.

Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. 2010. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs* 29, 2, 304 – 311.

Bitner, M J., Ostrom, A L. & Morgan, F N. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Arizona State University. Center for Services Leadership [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa <http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/servicedesignGbg10/1%20Methods%20and%20techniques/ServiceBlueprinting.pdf>.

Blomqvist, J. 2013. Conceptualisations of Service Prototyping: Service Sketches, Walkthroughs and Live Service Prototypes. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) *Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods*. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: HansaBook, 177 - 188.

Boudreau, J W. & Ziskin, I. 2011. The Future of HR and Effective Organizations. *Organizational Dynamics* 40, 255 – 266.



Carmeli, A., Weisberg, J. & Meitar, R. 2006. Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*. Vol 27. No. 1, 75 – 90.

Carver, L. & Candela, L. 2008. Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses. *Journal of Nursing Management*. 16, 984–991.

Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future Work Skills 2020. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute [viitattu 4.3.2015].

Saatavissa [http://www.iftf.org/uploads/media/SR1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).

Dolbier, D., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. 2001. The Relationships between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*. 135(5), 469 – 485.

Duckworth, A L. & Seligman, M E P. 2005. Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents. *Psychological Science*. Vol. 16. No. 12, 939 – 944.

Eisingerich, A., Auh, S. & Merilo, O. 2014. Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. *Journal of Service Research*. 17: 40, 40 – 53.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kuudes painos. Jyväskylä: Osuukunta Vastapaino.

Fischer, M. 2012. Linkages between Employee and Customer Perceptions in Business – to – Business – Towards Positively Deviant Performances. Aalto Yliopisto, Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertations.

Gratton, L. 2011. Workplace 2025 – What Will It Look Like? *Organizational Dynamics*. 40, 246 – 254.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo – ja asennetutkimus 2010. Yliopistopaino.

Hallitusohjelma 2011. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 17.6.2011. Helsinki. Saatavissa:<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut-2011/neuvottelutulos/fi.pdf>.

Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöstöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologia ja johtaminen. Väitöskirja.

Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2011, 5 – 17.

Heinonen, S. & Hiltunen, E. 2012. Creative Foresight Space and the Futures Window: Using Visual Weak Signals to Enhance Anticipation and Innovation. *Futures*. 44, 248 – 256.

Heinonen, S., Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Turun yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. *Tutu e-julkaisuja* 4/2012. Saatavissa <http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Sivut/2012.aspx>.

Hiltunen, E. 2008. The Future Sign and Its Three Dimensions. *Futures*. 40, 247 – 260.

Hiltunen, E. 2010. Weak Signals in Organizational Futures Learning. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsinkiensis*. A – 365. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Honkanen, P., Kangaspunta, S., Koponen E-L., Tulkki, J. & Tuohinen, T. 2013. Ilmiöitä 2013 – Toimintaympäristön muutoksia, joita työ- ja elinkeinoministeriö ei voi väistää. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM – analyseja 46/2013.

Houghton, J. & Yoko, S. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Volume 11. Nro 4, 65 – 83.

Hughes, L W. & Avey, J B. 2009. Transforming with Levidy: Humor, Leadership, and Follower Attitude. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 30. No 6, 540 – 562.

Ilmola, L. & Kuusi, O. 2006. Filters of Weak Signals Hinder Foresight: Monitoring Weak Signals Efficiently in Corporate Decisionmaking. *Futures*. 38, 908 – 924.

Junginger, S. 2013. Public Foundations of Service Design. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) *Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods*. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa; HansaBook, 17 - 24.

Järnström, S. 2011. “En tiedä, mitä ne ajattelee mun kohtalokseni”. Etnografinen tutkimus asiakkuudesta ja asiakaslähtöisyydestä geriatrisessa sairaalassa. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta - ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Kaarakainen, M. & Syrjänen, A. 2012. Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinälähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä – kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveystalouden tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus* 2/2012, 117 – 130.

Karlsen, J. 2010. Project Owner Involvement for Information and Knowledge Sharing in Uncertainty Management. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 3 No. 4, 642 – 658.

Karppinen, S. 2009. Asiantuntijatieto sekä delfoi- ja repertory grid – menetelmät. Teoksessa Mäkelä-Marttinen, L. (toim.) *Luova Työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan*. 2. painos. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro. 23. Kouvola: KopiJyvä, 25 – 40.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Kautiainen, H. & Kokkonen, A. 2014. *Etelä-Savon työt 2025. Tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit*. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 15/2014.

Keeney, S., Hasson, F. & McKenna, H. 2006. Consulting the Oracle: Ten Lessons from Using the Delphi Technique in Nursing Research. *Journal of Advanced Nursing*. 53(2), 205–212.

KELA 2014. *Kelan työterveyshuoltotilasto 2012. Sosiaaliturva 2014. Suomen virallinen tilasto* [viitattu 16.2.2015]. Saatavissa [www.kela.fi/tilastot](http://www.kela.fi/tilastot) - vuositilastot.

KELA 2015. *Korvattavat kustannukset* [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa <http://www.kela.fi/korvattavat-kustannukset>.

Kettunen, A. 2015. *Aika-, yksilö- ja yhteiskuntäkäsitykset suomalaisessa tulevaisuuspolitiikassa*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 514. Väitöskirja.

Khallash, S. & Kruse, M. 2012. The Future of Work and Work-Life Balance 2025. *Futures*. 44, 678 – 686.

Khodakarami, F. & Chan Y E. 2012. Exploring the Role of Customer Relationship Management (CRM) Systems in Customer Knowledge Creation. *Information & Management* 51, 27 – 42.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin loppuyö.

Koivisto, M. & Olkkonen-Seppo, M. 2009. Johdon sitouduttava, ammattilaisten osattava toteuttaa. Teoksessa Tahkokallio, P., THL & Suomen DfA-verkosto. (toim.) Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki: Yliopistopaino, 25 -31.

Koivistolainen, A. 2014. Työn tulevaisuus – seminarian tuloksia. Teoksessa: Pentikäinen, L. (toim.) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys. 30/2014, 117 – 130.

Koivuniemi, K., Holmberg-Mattila, D., Hirsso, P. & Mattelmäki, U. 2014. Terveysthuollon kompassi. Avain asiakkuuteen. Riika: Duodecim.

Kultalahti, S. 2011. Understanding the Future Challenges with Generations Y at Work. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171, 61 – 83.

Kuosa, T. 2009. Towards the Dynamic Paradigm of Futures Research – How to Grap a Complex Futures Problem with Multiple Phases and Multiple Methods. Turun Kauppakorkeakoulu. Sarja A – 8. Väitöskirja.

Kuosa, T. 2010. Futures Signals Sensemaking Framework (FSSE): A Start-Up Tool to Analyse and Categorise Weak Signals, Wild Cards, Drivers, Trends and Other Types of Information. *Futures*. 42, 42 – 48.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuusi, O. 1999. Expertise in the Future Use on Generic Technologies – Epistemic and Methodological Considerations Concerning Delphi Studies. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT – tutkimuksia 59. Helsinki.

Kuusi, O. & Hiltunen, E. 2011. The Signification Process of the Future Sign. *Journal of the Futures Studies*. 16 (1), 47 -66.

Kuzmin, K., Bhamra, T. & Trimmingham, R. 2013. Service Design and its Role in Changing Education. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) *Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods*. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: HansaBook, 25 – 33.

Kyrölähti, E. & Rautio, M. 2010. Työterveysyksiköiden osaamistarpeet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 12 (4), 28 - 39.

Känsäkoski, H. 2014. Value Creation in Childhood Obesity Care and Prevention. University of Oulu. Faculty of Humanities, Information Studie, Medical Research Center Oulu. B 119. Väitöskirja.

Lahtinen, P. & Virtainlahti, S. 2015. Learning cafe – menetelmä johtamisen kehittämisen apuvälineenä [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa: [http://www.lpt.fi/tykes/methods\\_docs/learning\\_cafe\\_metelmakortti.pdf](http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/learning_cafe_metelmakortti.pdf).

Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Itä-Suomen yliopisto, Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WS Bookwell Oy, 21 – 43.

Liira, J., Redemann, B., Juvonen-Posti, P., Elo, A-L., Joensuu, M. & Parviainen, A. 2011. Dynaamisen työkykyjohtamisen haaste yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyölle. *Työterveyslääkäri* 2011: 29 (1), 47 – 53.

Linstone, H. & Turoff, M. 2002. *The Delfi Method. Techniques and Applications* [viitattu 4.3.2015]. Saatavissa <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/delphibook.pdf>.

Lovelance, K., Manz, C. & Alves, J. 2007. *Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control*. *Human Resource Management Review* 17, 374 – 387.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työlolobarometri – syksy 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ - ja yrittäjyys. 32/2014.

Mack, T C. 2014. Trends at Work: an Overview of Tomorrow's Employment Ecosystem. *The Futurist*. 11 – 12 / 2014, 14 – 19.

Mannermaa, M. 1999. *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Manz, CC. & Sims, H PP. 1987. *Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*. 32, 106 – 128.

Mayer, C. & Schwager, A. 2007. *Understanding Customer Experience*. *Harvard Business Review*. Article reprint no. R0702G [viitattu 4.3.2015] Saatavissa [http://scholar.google.fi/scholar?q=schwager+customer&btnG=&hl=fi&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2007](http://scholar.google.fi/scholar?q=schwager+customer&btnG=&hl=fi&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2007).

Mehiläinen Oy. 2014. Mehiläisen strategiset tavoitteet [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa: <http://www.mehilainen.fi/yritysinfo/strategia-ja-arvot/strategiset-tavoitteet?loc=40>.

Mehiläinen Oy. 2014. Mehiläisen toimintaa ohjaavat arvot [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa: <http://www.mehilainen.fi/yritysinfo/strategia-ja-arvot/toimintaa-ohjaavat-arvot?loc=40>.

Mehiläinen Oy. 2015. Mehiläisen vastuullisuus ja talous [viitattu 19.4.2015]. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yritysinfo/vastuullisuus/talous?loc=43>.

Mehiläinen Oy. 2015. Mehiläisen yritystiedot [viitattu 19.4.2015]. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/yritysinfo/mehil%C3%A4inen-lyhyesti/yritystiedot?loc=43>.

Meritähti, T. 2011. Triagehoitajan erityisosaaminen yhteispäivystyksessä. Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osamistarpeet. Helsinki: Oy Edita Ab.

Metsämuuronen, J. 2001a. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. 2. tarkistettu painos. Viro: Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2001b. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. Helsinki: International Methelp Ky.

Miettinen, S. 2009. Designin Services with Innovative Methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designin Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing Ltd, 10 – 25.

Miettinen, S. 2013. Discussions on Change, Value and Methods. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: HansaBook, 5 – 10.



- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. London.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 42 – 61.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Neck, C P. & Houghton J D. 2006. Two Decades of Self-Leadership Theory and Research. Past Developments, Present Trends and Future Possibilities. Journal of Managerial Psychology. Vol 21. No. 4, 270 – 295.
- Nimegeer, A., Farmer, J., West, C. & Currie, M. 2011. Addressing the Problem of Rural Community Engagemenet in Healthcare Service Design. Health & Place. 17, 1004 – 1006.
- Nurmi, N. 2010. World-wide Work Stress: Multi-case Study of the Stress-coping Process in Distributed Work. Aalto University. School of Science and Technology. Departement of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertation series 2010/4. Espoo.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation [viitattu 9.2.2015]. Saatavilla [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf).
- Parvinen, L A., Windischhoffer, R. & Gustafsson, M. 2010. Competitive Advantage through Value-Based Health Care: The Case of Metso Corporation. European Management Journal 28, 195 – 207.
- Pearce, C. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self – and Sheared Leadership in Knowledge Work. Univeristy of Nebraska. Paper 72. Management Department Faculty Publications.
- Pentikäinen, L (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/ 2014.

Pohjola, A 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 11 – 31.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammer – Paino Oy.

Roininen, J. 2012. Alue- ja yhdyskuntasuunnittelun arvioinnin fragmentoitunut luonne ja eheyttäminen. Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu, Maankäyttötieteiden laitos, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutusryhmä. Väitöskirja.

Ronkainen, S., Karjalainen, A. & Mertala, S. 2008. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1. Tutkimusmenetelmät. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 31 – 41.

Ronkainen, S., Mertala, S. & Karjalainen, A. 2008. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1. Tutkimusmenetelmät. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 17 – 30.

Rubin, A. 2012. FUTUREX – Future experts – projektin Delfoi tutkimus. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:9.

Samanta, I. & Danson, M. 2014. Drivers of Relationships Affecting B2B Firms in an E-Commerce Environment. *Independent Journal of Management & Production*. V. 5. N 3, 777 – 805.

Sangiorgi, D. 2009. Building up a Framework for Service Design Research. European Academy of Design Conference. The Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland, 415 – 419.

- Sangiorgi, D. 2013. Value Co-Creation in Design for Services. Teoksessa Miittinen, S. & Valtonen A. (toim.) Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: Hansabook, 95 - 104.
- Segelström, F. & Holmlid, S. 2009. Visualizations as Tools for Research: Service Designers on Visualizations. Nordes 3, 1 – 6.
- Seuri, M. 2013. Työterveys 2.0. Järjestelmämme on muututtava. Saarijärvi: Offset Oy.
- Sinokki, M. 2014. Asiakaslähtöisyys työterveyshuollossa. Työterveyslääkäri. 32 (1), 62 – 65.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (STM). 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia.
- Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. 2015. Työelämä 2025-katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Työsuojelurahasto.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. International Journal of Design. 5 (2), 53 – 60.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Miktor [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa [http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](http://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf).
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Dissertation Series. No 4. Väitöskirja.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Provo: WS Bookwell.

Teixeria, J., Patrício, L., Nunes, N J., Nóbrega, L., Fisk, R. & Constantine, L. 2012. Customer Experience Modeling: From Customer Experience to Service Design. *Journal of Service Management*. Vol. 23. No. 3, 362 – 376.

Toikkanen, J., Järvensivu, A., Louhelainen, K., Viluksela, M., Ojanen, K., Houni, P. & Ansio, H. 2013. Työhyvinvoinnin kehittämisselitykset. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Salo, A., Toikkanen, J., Tuomi-vaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 21 – 29.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Saatavissa [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumutoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Työelämän kehittämisselitykset vuoteen 2020. 2012. Saatavissa [http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> .

Vaittinen, P. 2011. Luottamus terveydenhoitajan ja perheen asiakassuhteen moraalisenä ulottuvuutena. University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Väitöskirja.

Valkama, K. 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Vaasan yliopisto, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>.

Valtioneuvoston periaatepäätös maahanmuuton tulevaisuus 2020-strategiasta. 2013. Sisäministeriö. Saatavissa [http://www.intermin.fi/download/51686\\_Maahanmuuton\\_tulevaisuus\\_2020\\_LOW-res\\_FINNISH.pdf?a9bf7e62e49ad188](http://www.intermin.fi/download/51686_Maahanmuuton_tulevaisuus_2020_LOW-res_FINNISH.pdf?a9bf7e62e49ad188).

Vapaa pudotus Oy. 2012. Ideointi- ja työskentelymenetelmiä työpajoihin [viitattu 9.2.2015]. Saatavissa [pudotus.fi/wp-content/uploads/2012/.../Ideointimenetelmia\\_tyopajat.pdf](http://pudotus.fi/wp-content/uploads/2012/.../Ideointimenetelmia_tyopajat.pdf).

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Strategia- ja kehittämissyksikkö. Väitöskirja.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Verhoef, P., Lemon, K N., Parasuraman, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85 (1), 31 – 41.

Väänänen, A., Toivanen, M. & Kokkonen, L. 2013. Uudistuva ja muuttumaton työelämä. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Salo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy, 35 – 45.

Wetter-Edman, K. 2013. Relations and Rationales of User's Involvement in Service Design and Services Management. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: HansaBook, 105 - 114.

Wetter-Edman, K. 2014. Design for Service. A Framework for Articulating Designers' Contribution as Interpreter of Users' Experience. University of Gothenburg. Artmonitor Doctora Dissertations and Licentiate Theses. No. 45.

Young, R A. 2013. Refocusing the Practice of Service Design in Socially Responsible Contexts. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.) Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. 2<sup>nd</sup>. Revised Edition. Vantaa: HansaBook, 81 - 92.

Zomerdijk, L. & Voss, C. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. Journal of Service Research 2010 13 (1), 67 – 82.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsingin teknillinen korkeakoulu, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Väitöskirja. Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko Oy.

## LIITTEET

### LIITE 1.

Arvoisa Delfoi asiantuntijanelisti,

*Kiitos, että annat aikaasi ja arvokkaan näkemyksesi tulevaisuuden työelämästä sekä tulevaisuuden vaikuttavien ja asiakaslähtöisten terveyttä ja hyvinvointia tukevien palveluiden tarpeesta!*

Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden kehittämishankkeen *tarkoituksena* on ymmärtää asiakasorganisaatioiden työterveyshuollon palveluiden tarve tulevaisuudessa ja kehittää työterveyshuollon palveluita asiakaslähtöisesti. Tulevaisuutta ennakoidaan noin viiden vuoden päähän eli noin vuoteen 2020. Kehittämishankkeen *tavoitteena* on muotoilla palvelumuotoilun keinoin yksi uusi palvelu ja sen konsepti Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiantuntijoita työllistävälle asiakasorganisaatioille.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kysely on avoinna 29.9.2014 – 10.10.2014 välisen ajan. Delfoi - asiantuntijapaneeliin osallistuu 17 Mehiläinen Forum Työelämäpalveluiden asiakasorganisaatioiden henkilöstöpäällikköä, henkilöstöjohtajaa, toimitusjohtajaa tai muuta asiantuntijaa. Panelistina saat toisen kierroksen Delfoi - kyselyn vastattavaksi 3.11.2014 ja kysely on avoinna 14.11.2014 asti. Toisen kierroksen kyselyn yhteydessä kaikki panelistit saavat 1. kierroksen analysoidut tulokset. Kyselyt vievät vastausaikaa noin 30 minuuttia kummallakin kyselykierroksella.

Asiantuntijanelistina toimit anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Voit keskeyttää osallistumisesi paneeliin missä tahansa vaiheessa. Delfoi - kyselyiden vastaukset hävitetään tulosten analysoinnin jälkeen hankkeen loputtua. Analysoituja tuloksia voidaan käyttää myös muissa kehittämishankkeissa. Delfoi - kyselyiden tuloksia käsittelee myös kehittämishankkeen ohjausryhmä. Hankkeella ei ole rahoittajia. Kehittämishanke on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja. Kehittämishanke päättyy keväällä 2015.

Vastaamme mielellämme kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Hanna Heiskanen

Olli Lehtisalo

Kehittämishankkeesta vastaava  
johtaja

Mehiläinen Forum yksikön-



## LIITE 2.



## Delfoi kysely - 1. kierros

## Sivu 1

Kuvittele organisaationne tulevaisuudessa vuonna 2020. Ota huomioon tulevaisuuden ennakoinnissa organisaationne toimintaympäristö, arvot, perustehtävä, strategia ja visio.

Seuraavassa on kuusi (6) avointa työelämää vuonna 2020 kartoittavaa kysymystä koskien työtä, henkilöstöä ja johtamista organisaatiossanne. Lisäksi kyselyn kysymykset kartoittavat henkilöstönne hyvinvointia ja terveyttä sekä hyvinvointia tukevien palveluiden tarvetta vuonna 2020. On tärkeää, että perustelet kysymysten 1 - 5 vastaukset. Delfoi menetelmässä tarkoituksena on pureutua juuri vastausten argumentointeihin. Voit halutessasi lukea kaikki kysymykset läpi ennen vastaamista.

Tulevaisuutta ei ole olemassa ja siten ei myöskään todellista tietoa tulevaisuudesta. Vastaa kysymyksiin oman näkemyksesi perusteella. "Väärä" vastauksia ei ole.

1. a) Millaista on työ ja miten työtä tehdään organisaatiossanne vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.

2. a) Millainen organisaationne henkilöstö on ja millaista osaamista sillä on vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.

3. a) Millaisia organisaation tuloksetekokykyynkin vaikuttavia hyvinvoinnin ja terveyden haasteita henkilöstöllänne on vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.



AUTTAA. HOITAA. HUOLEHTII.



## Delfoi kysely - 1. kierros

### Sivu 2

4. a) Millä tavalla organisaationne henkilöstöä johdetaan vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi

5. a) Miten organisaationne henkilöstön hyvinvointia, terveyttä, työkykyä, innovaatiokykyä ja tuottavuutta tuetaan vuonna 2020?  
b) Perustele vastauksesi.

6. Käytät uudenlaista terveyttä ja hyvinvointia tukevaa palvelua vuonna 2020. Saamallasi palvelulla on vaikuttavuutta hyvinvointiin sekä innovaatiokykyyn ja tuottavuuteen työssä vaikuttaen myös organisaation tuloksentelemiseen. Asiakaskokemuksesi on erinomainen. Työnantajasi maksaa palvelun. Millaista palvelua käytit?






**AUTTAA. HOITAA. HUOLEHTII.**

67 %

Delfoi kysely - 1. kierros

Sivu 3

Kiitos vaivannäöstäsi!

AUTTAA. HOITAA. HUOLEHTII.

99 %

## LIITE 3.

Arvoisa Delfoi - asiantuntijajanelisti,

*Kiitos, että annat aikaasi ja arvokkaan näkemyksesi tulevaisuuden työelämästä sekä tulevaisuuden vaikuttavien ja asiakaslähtöisten terveyttä ja hyvinvointia tukevien palveluiden tarpeesta!*

Nyt pääset vastaamaan Delfoi - kyselyn 2. kierroksen kyselyyn. Kysely on avoinna 3.11.2014 – 14.11.2014 välisen ajan. Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 - 30 minuuttia.

**Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:**

**Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.**

Asiantuntijajanelistina toimit anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Voit keskeyttää osallistumisesi paneeliin missä tahansa vaiheessa. Delfoi - kyselyiden vastaukset hävitetään tulosten analysoinnin jälkeen hankkeen loputtua. Analysoituja tuloksia voidaan käyttää myös muissa kehittämishankkeissa. Delfoi - kyselyiden tuloksia käsittelee myös kehittämishankkeen ohjausryhmä. Hankkeella ei ole rahoittajia. Kehittämishanke on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja. Kehittämishanke päättyy keväällä 2015.

Vastaamme mielellämme kehittämishanketta koskeviin kysymyksiin.

Hanna Heiskanen

Olli Lehtisalo

Kehittämishankkeesta vastaava  
johtaja

Mehiläinen Forum yksikön-

## LIITE 4.

Ensimmäisen kierroksen Delfoi - kyselyn tulosten perusteella on nyt luotu teemoja ja niitä koskevia viisiportaisia Likert - tyyppisiä väittämiä. Väittämät koskevat asiantuntijaorganisaatioiden työtä, työn tekemistä, henkilöstöä, johtamista ja terveyttä sekä hyvinvointia tukevien palveluiden tarvetta.

Kuvittele jälleen organisaationne tulevaisuudessa **vuonna 2020**. Ota huomioon tulevaisuuden ennakkoinnissa organisaationne toimintaympäristö, arvot, perustettava, strategia ja visio. Sinun tehtäväsi on osoittaa, mitä väitteistä kannatat ja mistä olet eri mieltä. Valitse kuhunkin teeman väittämään yksi vastausvaihtoehto.

Esimerkkiväittäjä: ”IT tekee asiantuntijatyöstä tehokkaampaa. ”

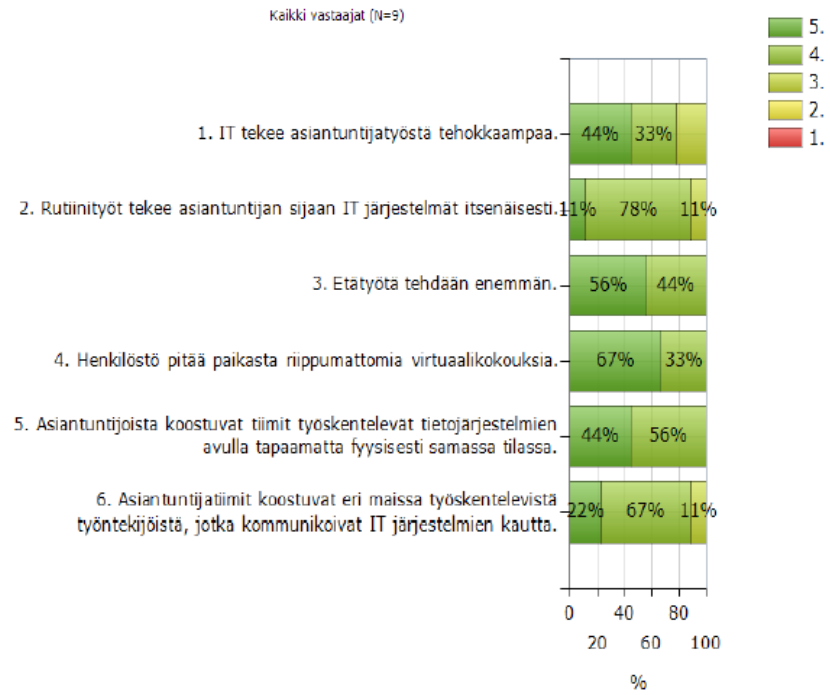
Jos olet väittämän kanssa:

- Täysin samaa mieltä – valitse 5
- Osin samaa mieltä – valitse 4
- Ei samaa etkä eri mieltä – valitse 3
- Osin eri mieltä – valitse 2
- Täysin eri mieltä – valitse 1

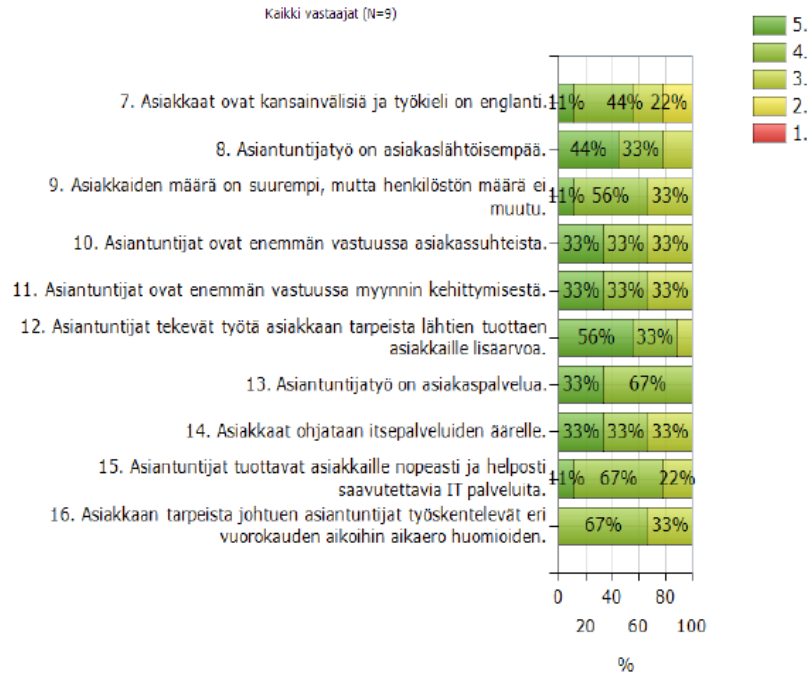
Vastaa sen mukaan, mitä ensimmäisenä tulee mieleesi. Liiallinen vastauksen miettiminen tekee vastaamisen hitaaksi ja raskaaksi. Tulevaisuutta ei ole olemassa ja siten ei myöskään todellista tietoa tulevaisuudesta. Vastaa kysymyksiin oman näkemyksesi perusteella. ”Väärä” vastauksia ei ole.

## LIITE 5.

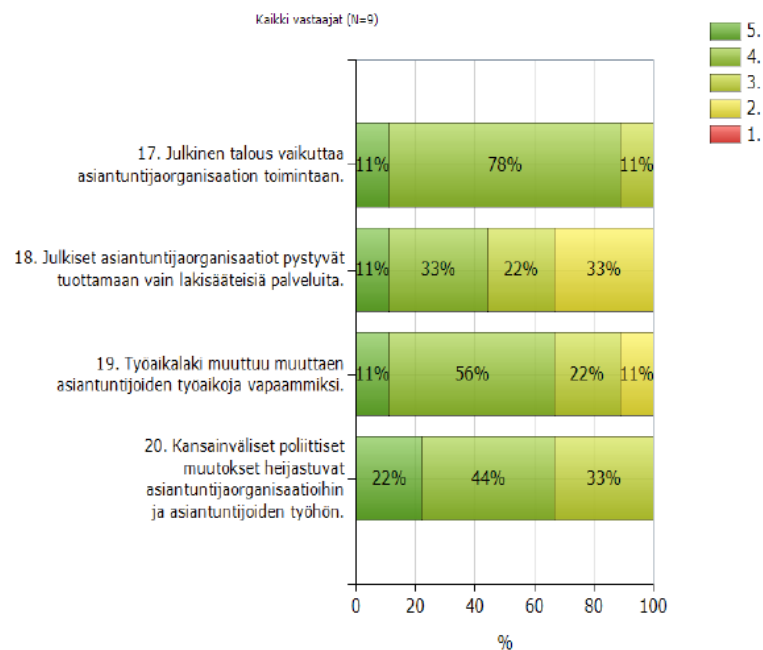
# TEKNOLOGIAN MUUTOS



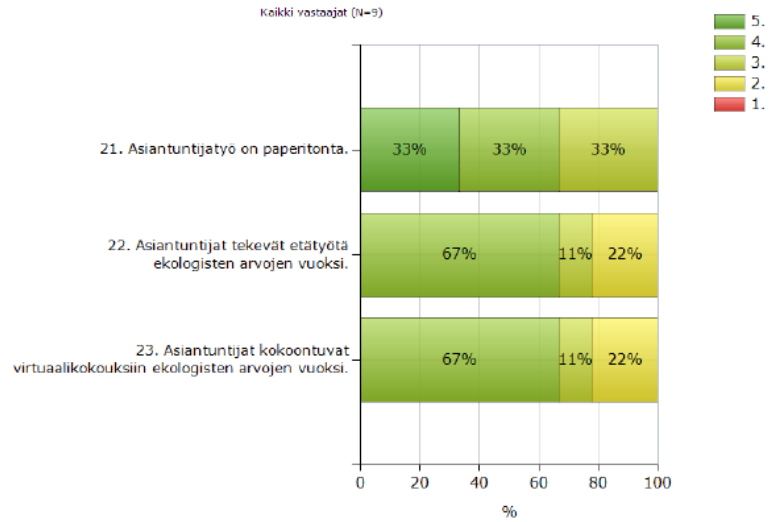
# ASIAKKAAN MUUTOS



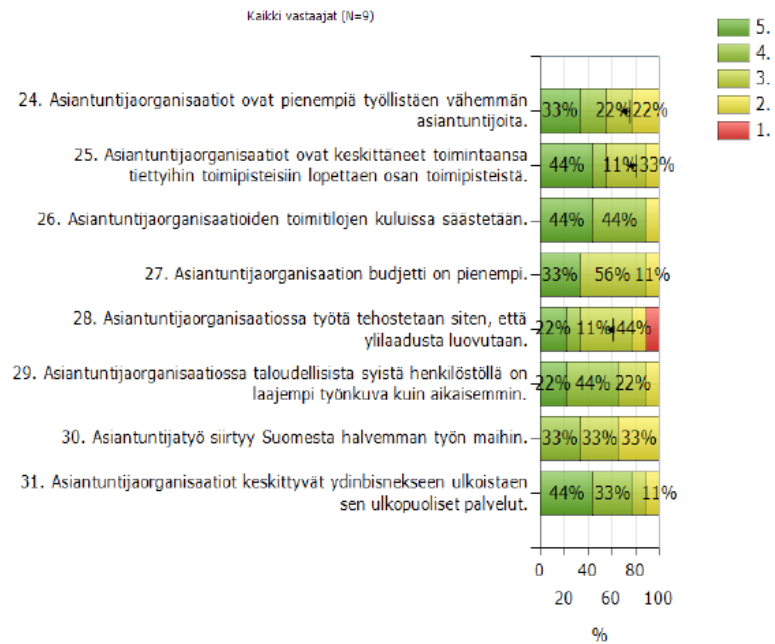
# POLITIIKAN MUUTOS



# EKOLOGINEN MUUTOS



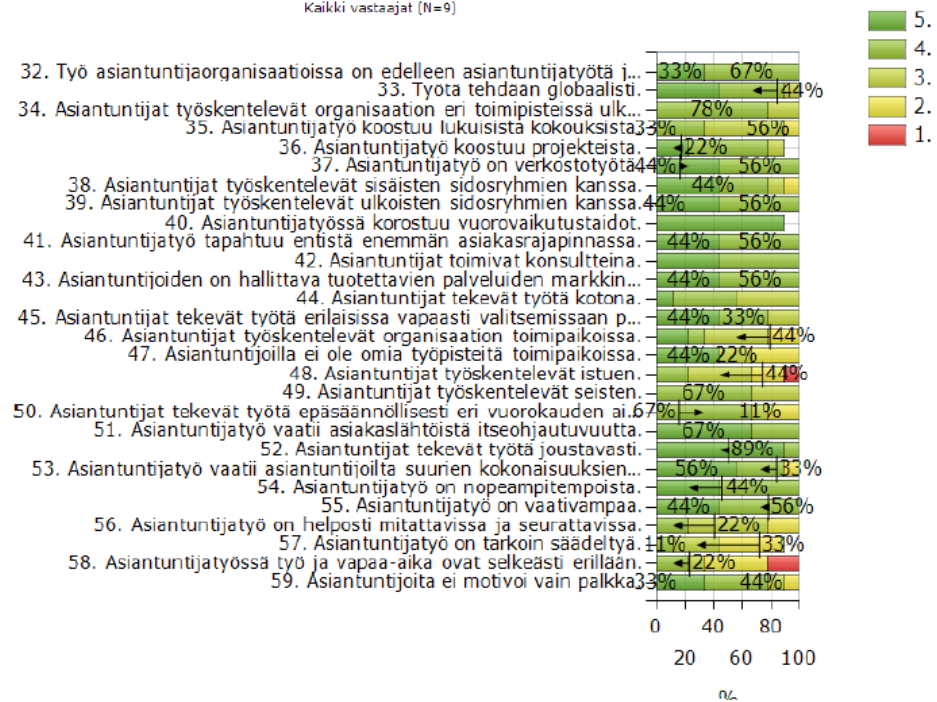
# TALOUDEN MUUTOS





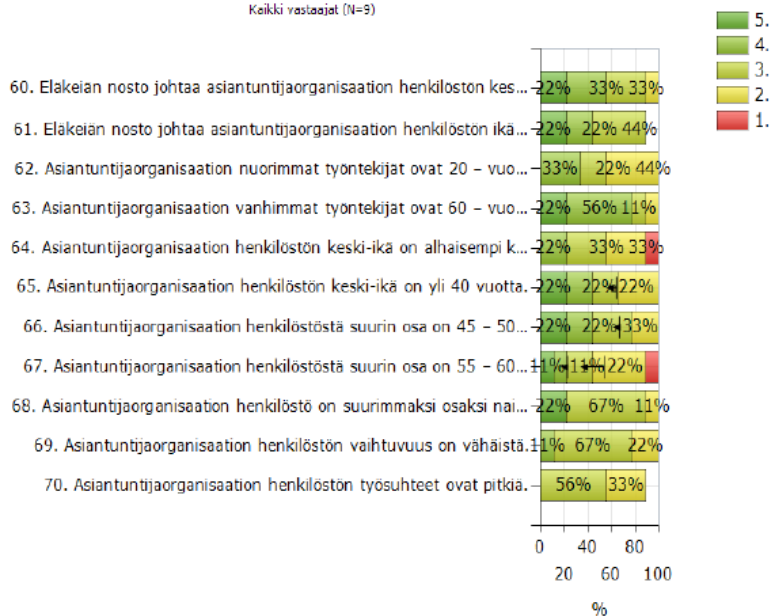
# SOSIAALINEN MUUTOS

Kaikki vastaajat (N=9)

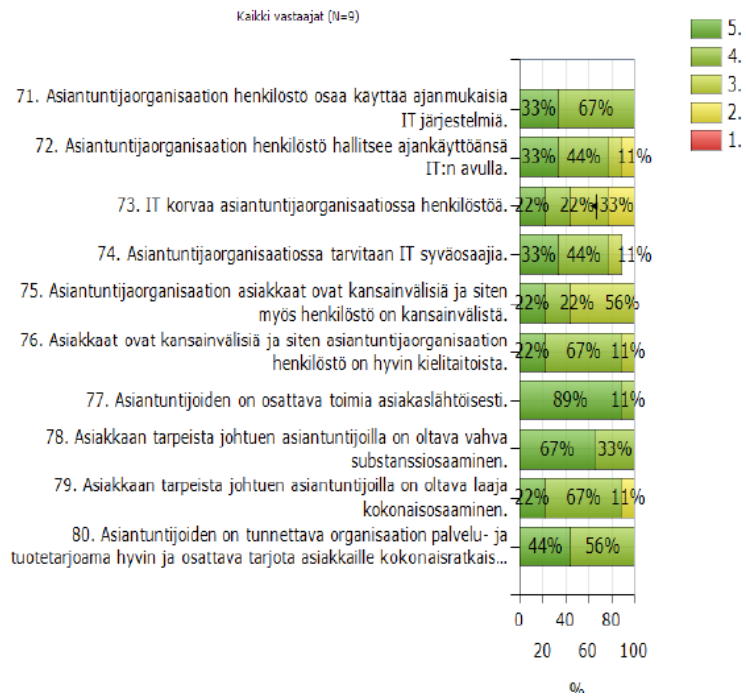


# DEMOGRAFIA

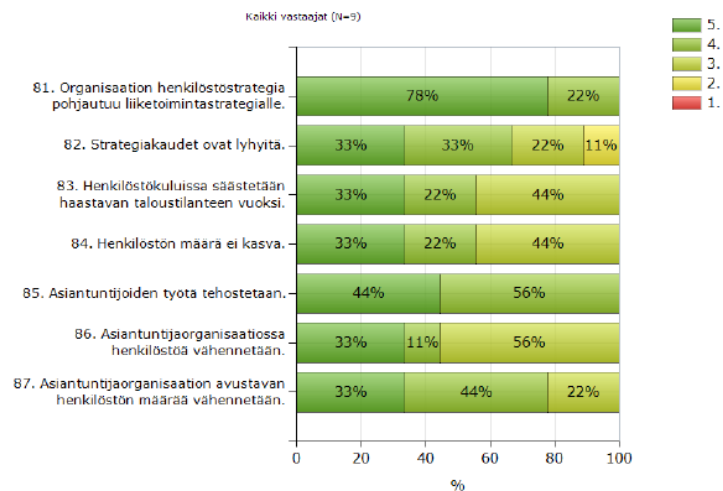
Kaikki vastaajat (N=9)



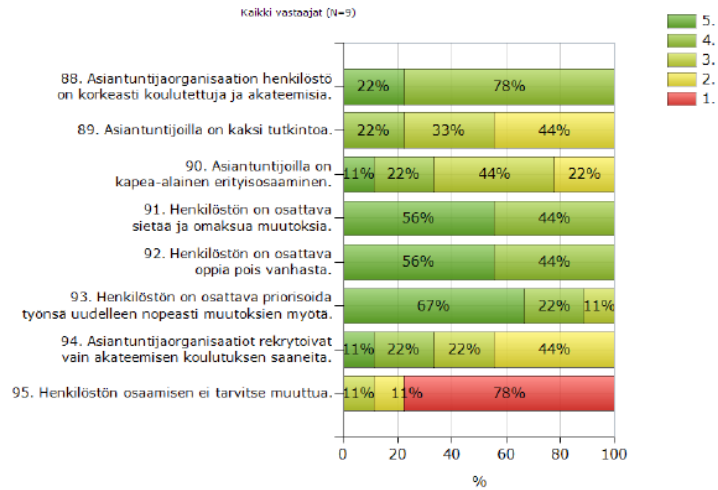
# TEKNOLOGIAN JA ASIAKKAAN MUUTOS



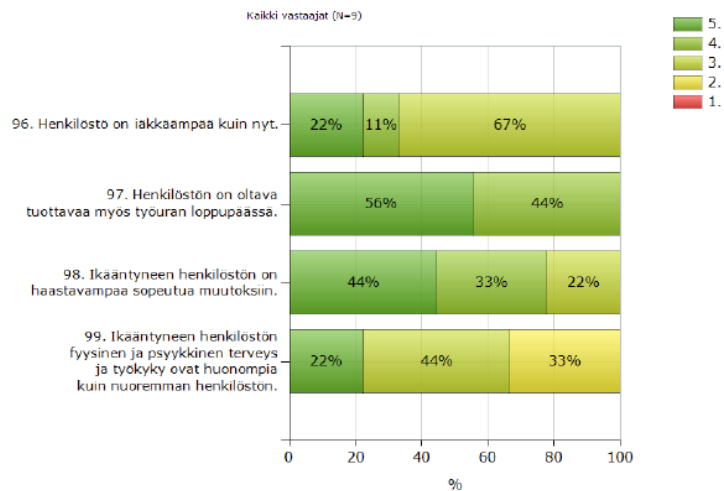
# HENKILÖSTÖSTRATEGIA



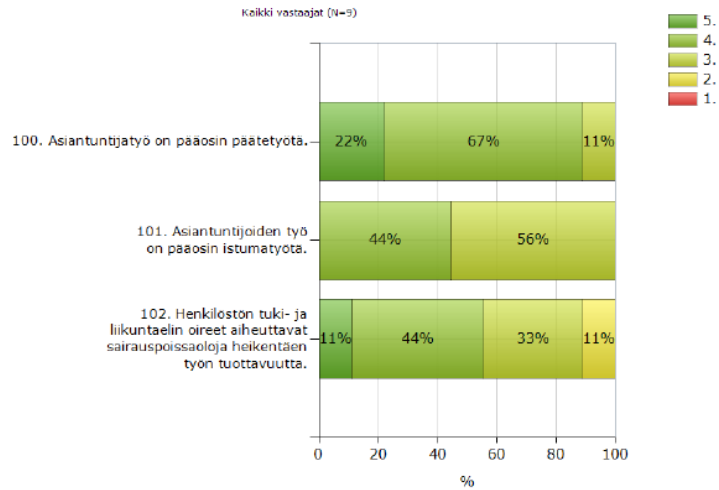
# HENKILÖSTÖN OSAAMINEN



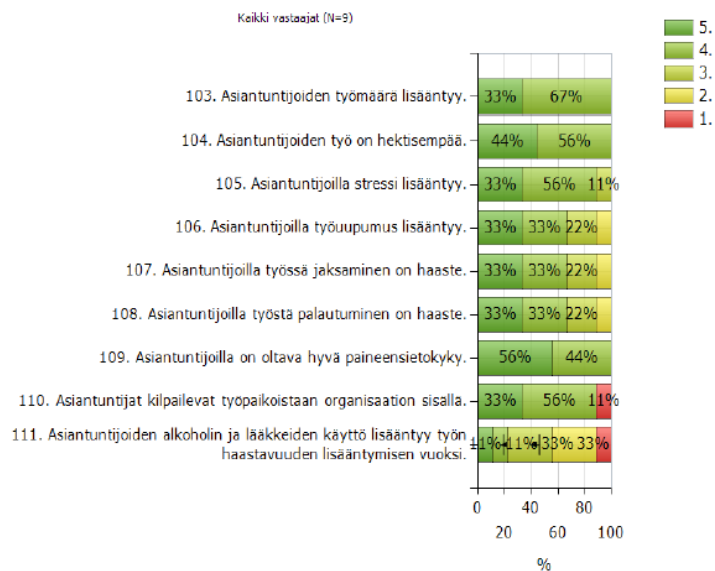
# IKÄÄNTYMINEN



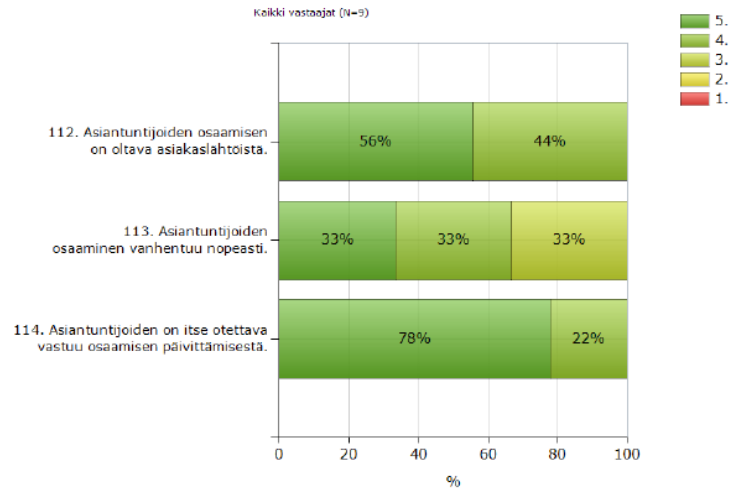
# TUKI- JA LIIKUNTAELINOIREET



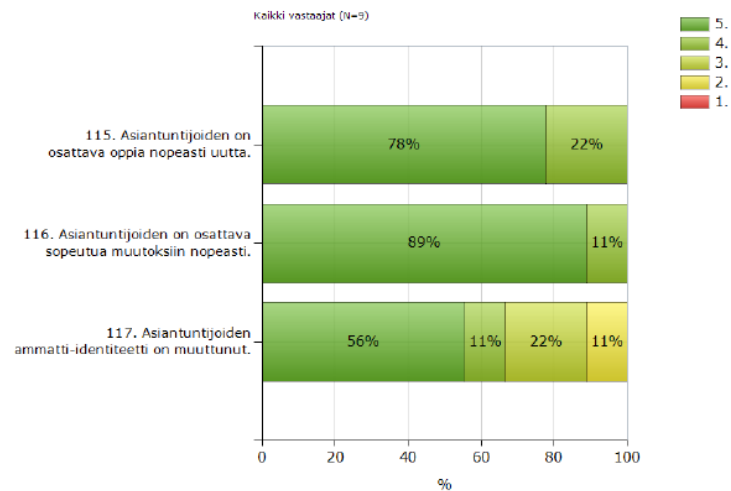
# PSYYKKISET OIREET



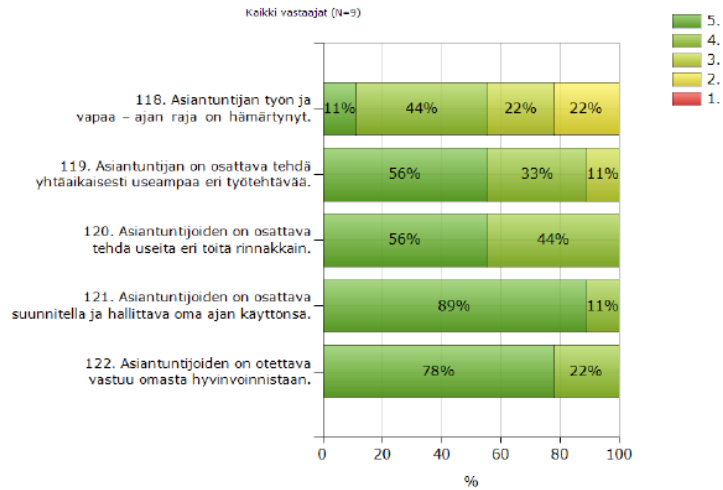
# OSAAMISEN VANHENTUMINEN



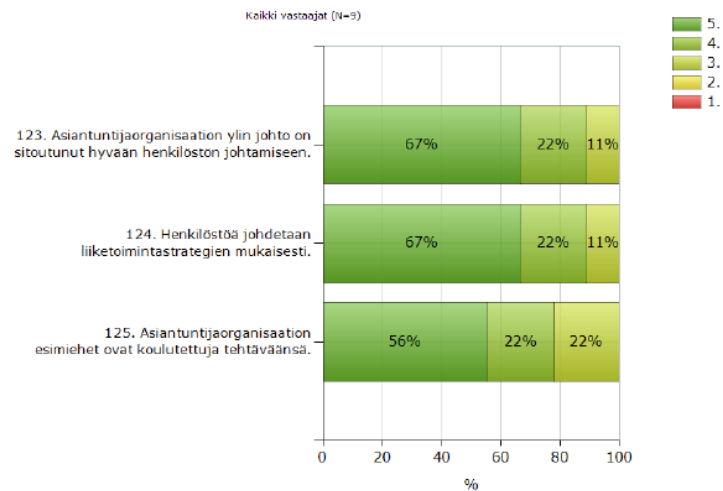
# MUUTOKSIIN SOPEUTUMISEN HAASTE



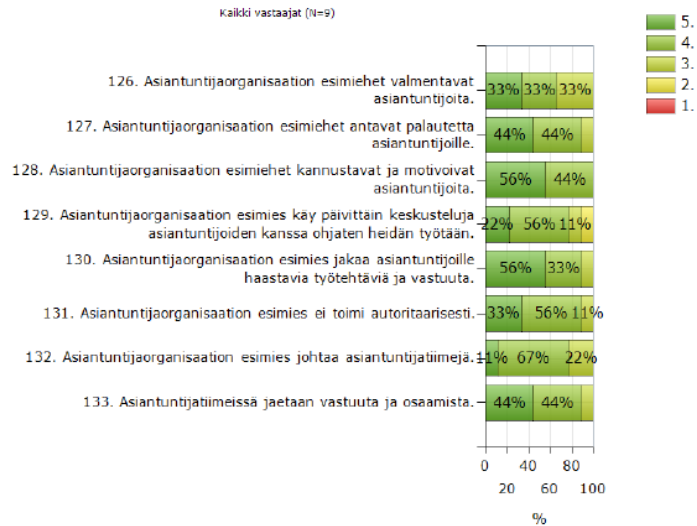
# ITSENSÄ JOHTAMINEN



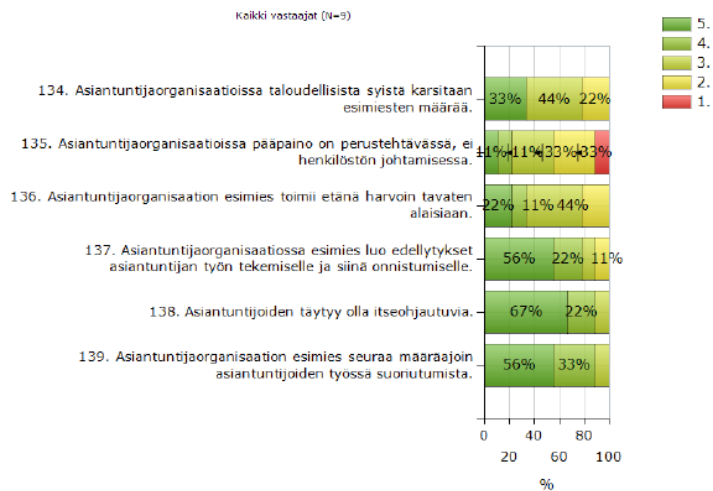
# STRATEGIALÄHTÖINEN HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN



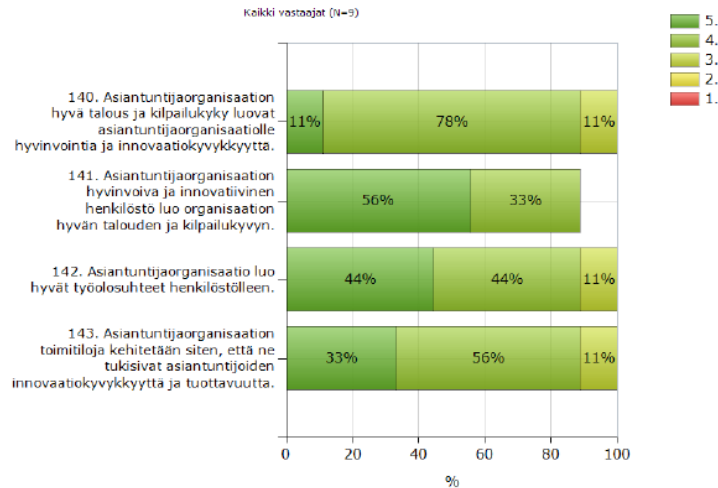
# TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN



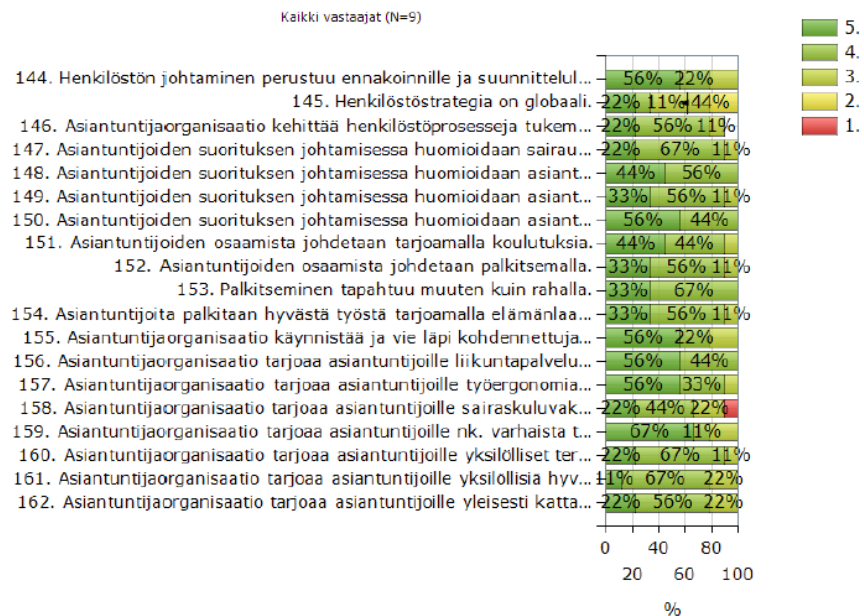
# ITSEOHJAUTUVUUS



# LÄHTÖKOHTANA TALOUDELLISESTI MENESTYVÄ ORGANISAATIO

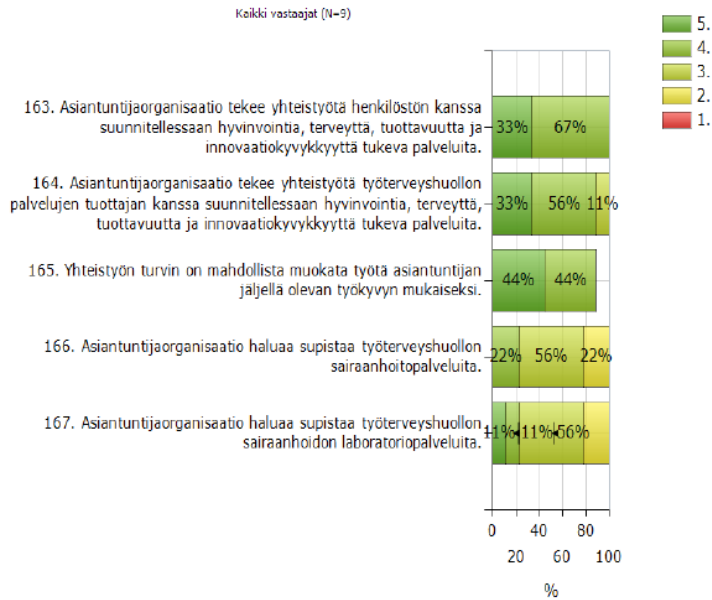


# HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

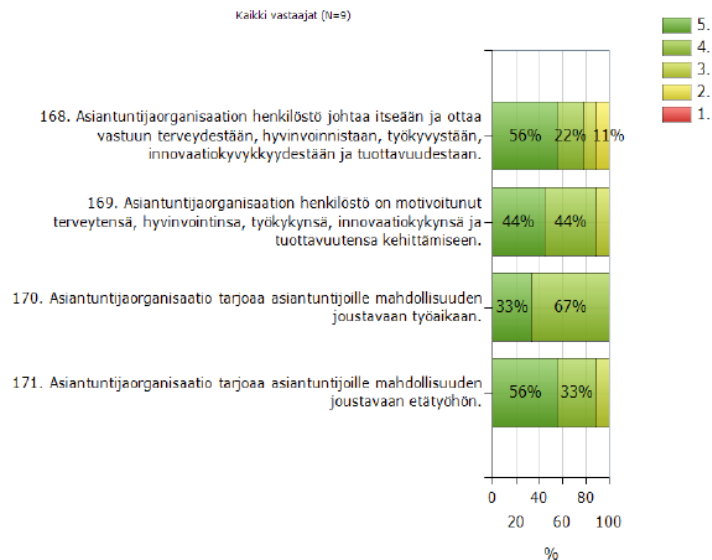




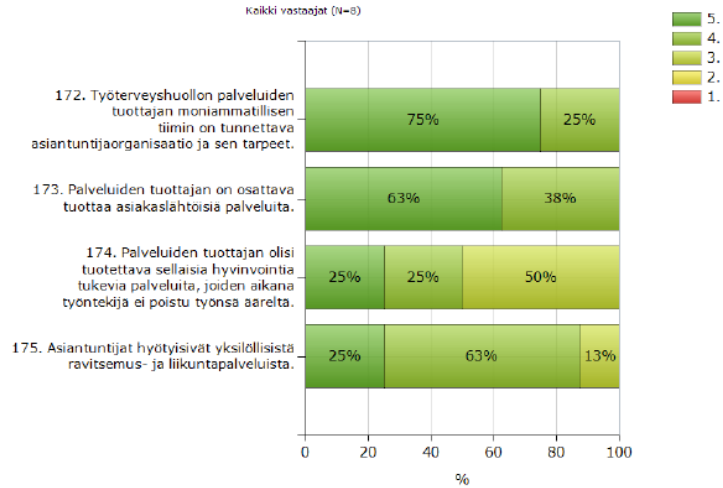
# YHTEISTYÖ



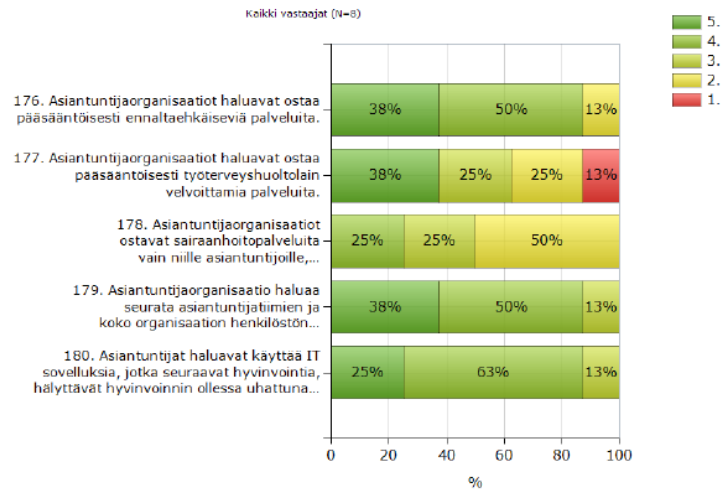
# HENKILÖSTÖN OMA VASTUU



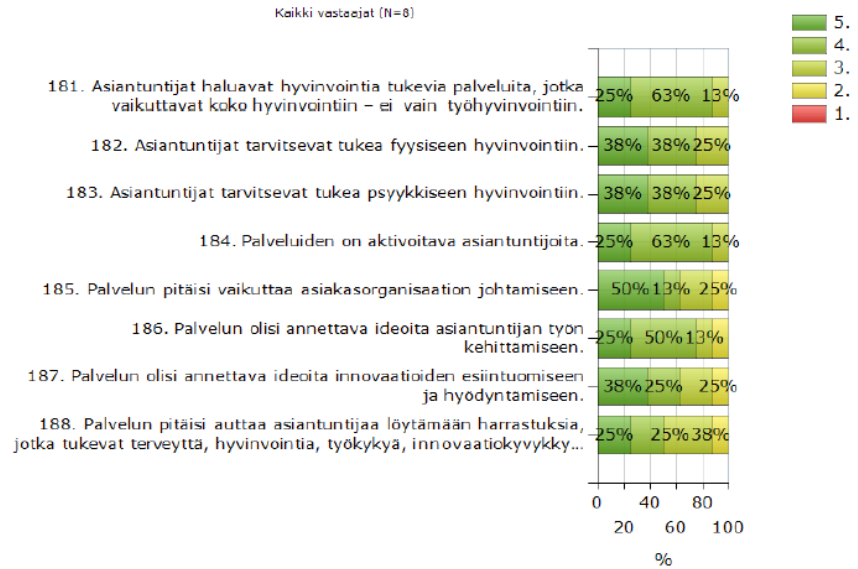
# ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU



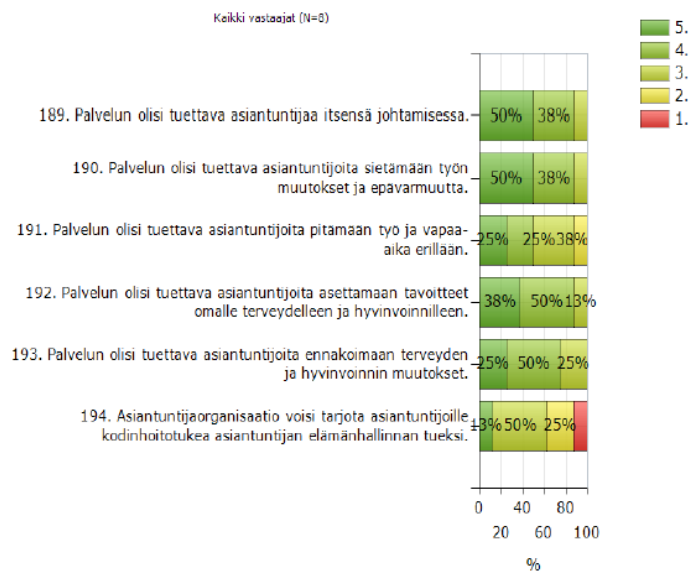
# ENNAKOIVA PALVELU



# VAIKUTTAVA JA KATTAVA PALVELU



# ELÄMÄNHALLINTAA TUKEVA PALVELU



LITE 6.

LIITE 7









