

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Suvi Uusitalo

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEN PARANTAMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Suvi Uusitalo

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEN PARANTAMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen kehittäminen on monelle organisaatiolle ajankohtainen aihe. Organisaatiot kilpailevat entistä enemmän asiakkaan kokemuksilla ja haluavat erityisesti tutkia, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat ja miten tehdään entistä parempia palveluita asiakaslähtöisesti. Positiivinen asiakaskokemus on organisaatiolle kilpailuvaltti, ja siihen voidaan vaikuttaa asiakasymmärryksen parantamisella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) hankeassistenttitiimin toimintaa ja parantaa tiimin asiakasymmärrystä. Tutkimuksen asiakasryhmäksi valittiin Diakin projektipäälliköt, joiden kanssa hankeassistenttitiimi pääsääntöisesti työskentelee.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin yhteiskehittämistä. Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin sekä tutkijan havaintoja hyödyntäen.

Tuloksista ilmeni, että hankeassistenttitiimin kehittämiseen voidaan hyödyntää asiakkaista laadittuja service blueprint -kaavioita. Yhteiskehittämisen avulla selvitettiin asiakasymmärrykseen liittyvät kriittiset kehittämiskohteet ja niihin liittyvät kehittämisideat kerrotaan tutkimuksen lopussa. Toiminnan kehittämisen ja asiakasymmärryksen parantamisen tueksi laadittiin palvelukorttimalli, jonka avulla saadaan hankeassistenttien keskisimmät palvelut kuvattua kaikille sidosryhmille.

ASIASANAT:

asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, yhteissuunnittelu

Suvi Uusitalo

OPERATIONAL DEVELOPMENT AND IMPROVING CUSTOMER UNDERSTANDING THROUGH SERVICE DESIGN

Customer understanding and customer-oriented development are topical issues for many organizations. They are increasingly competing with customer experiences, and they are especially eager to explore how satisfied the customers are and how to provide even better customer-oriented services. A positive customer experience is a competitive advantage for the organization and can be influenced by improving customer understanding.

The aim of the thesis was to develop the activities of the project assistant team at Diaconia University of Applied Sciences (Diak) and to improve the team members' customer understanding. Diak's project managers were selected as the customer group for the study because of their extensive daily cooperation with the project assistants.

The study was conducted as a quality study and by using the co-creation. The empirical data for the study was collected by using service design methods and by utilizing the researcher's observations.

The results showed that service blueprints drafted about the clientele can be used in order to develop the project assistant team. Critical development targets related to customer understanding were clarified through co-creation and the development ideas are stated in the end of the thesis. A service card model was developed to support the development of operations and to improve the customer understanding. The model can be used to describe the main services of project assistants to all stakeholders.

KEYWORDS:

co-creation, customer experience, service design

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Työn tausta | 6 |
| 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 7 |
| 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät | 8 |
| 1.4 Organisaation esittely | 9 |
| 2 ASIAKASYMMÄRRYS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ | 12 |
| 2.1 Palvelumuotoilun määrittely | 12 |
| 2.2 Asiakaskokemus | 14 |
| 2.3 Arvon muodostuminen | 16 |
| 2.4 Palvelumuotoiluprosessi | 17 |
| 2.5 Asiakasymmärryksen merkitys ja tutkimustavat | 20 |
| 3 HANKEASSISTENTTITIIMIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN | 24 |
| 3.1 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi | 24 |
| 3.2 Tulokset | 27 |
| 3.2.1 Nykytilan analysointi | 27 |
| 3.2.2 Yhteiskehittämisen työpaja | 28 |
| 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT | 33 |
| 4.1 Palvelumuotoiluprosessin hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä | 33 |
| 4.2 Hankeassistenttitiimin toiminnan kehittäminen | 34 |
| 4.3 Asiakasymmärryksen parantaminen ja mittaaminen | 35 |
| 4.4 Palvelukorttimallin laatiminen toiminnan kehittämisen tueksi | 39 |
| 4.5 Tutkimuksen luotettavuus | 41 |
| 5 YHTEENVETO | 42 |
| LÄHTEET | 44 |

KUVAT

| | |
|---|----|
| Kuva 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Fischer & Vainio 2015, 166). | 15 |
| Kuva 2. The Double Diamond – Tuplatimantti -malli (Design Council 2019). | 18 |
| Kuva 3. Asiakaslähtöinen service blueprint (mukaillen Calabrese 2014, 916). | 22 |
| Kuva 4. Yhteiskehittämisen työpajan tuloksien koonti ja ryhmien tuotosten esittely. | 26 |
| Kuva 5. Hankeassistenttipalvelun service blueprint -kaavio, asiakkaana projektipäällikkö. | 28 |
| Kuva 6. Palvelun kehittämiskohteet ja toimenpiteet. | 32 |
| Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti. | 33 |
| Kuva 8. Hankkeiden tukipalvelun palvelukortti (mukaillen Diak). | 40 |

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Suurimmalle osalle erityyppisistä ja eri aloilla toimivista organisaatioista on päivän selvää, että heidän menestyksensä riippuu huomattavan paljon asiakaskokemuksen ymmärtämisestä. On tutkittu, että organisaatiot kilpailevat yhä enemmän juuri asiakaskokemuksilla ja pyrkivät asiakaskyselyillä tutkimaan, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat ja suosittelisivatko he organisaatiota muille. Ongelmakohdat saadaan selville, mutta kuitenkin harvoin organisaatioilla on keinoja korjata tai muuttaa epäkohtia, koska eivät tiedä miten korjata tai kehittää. Organisaatiot tarvitsevat uusia ja luotettavia tapoja, jotka mukautuvat toimintaan sekä kehittelevät uutta ratkaistaakseen ongelmia asiakaslähtöisesti. Ratkaisu löytyy palvelumuotoilusta. (Stickdorn ym. 2018, 10–11.)

Usein palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaista ja asiakaslähtöisyydestä. Niiden merkityksen lisääntyminen on entistä enemmän organisaatioiden strateginen kilpailukeino, joka vaatii yrityksiltä satsausta. Palautetta antavien asiakkaiden avulla palvelua kehitetään jatkuvasti. Asiakas tulee asettaa ensisijalle kaikessa toiminnassa ja asiakaslähtöistä kehittämistä tulee johtaa. Asiakkaiden tarpeet tulee ylittää ja asiakaskokemusten tunnetiloja hallita. Lisäksi tulee ymmärtää, että asiakaslähtöistä positiivista asiakaskokemusta ei voi tavoittaa ilman, että organisaatio on myös työntekijälähtöinen. (Koivisto ym. 2019, 20, 22.)

Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa ensisijaisesti tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Organisaatiolle positiivisen asiakaskokemuksen saavuttaminen on kilpailuvaltti ja tarkoittaa sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta. Johdonmukainen asiakaskokemuksen edistäminen tapahtuu nimenomaan toimintamallien ja prosessien kehittämisen kautta (Korkiakoski 2019, 49, 61).

Tärkeää on muistaa ne, jotka palvelun tuottavat eli työntekijät. Siinä on kriittinen yhteys, miten työntekijä kokee palvelun tuottamisen ja miten asiakas sen kokee. Positiivisen asiakaskokemuksen takana on usein tyytyväinen työntekijä. Monet työssä ilmenevät esteet, kuten puutteellinen ohjaus ja opastus, vaikuttavat osaltaan siihen, miten asiakasta voidaan palvella puutteellisesti ja sitä kautta asiakaskokemus kärsii. Palvelumuotoilun avulla saadaan kuvailtua myös työntekijän kokemuksia ja mahdollisia erilaisia kehittämiskohteita, esimerkiksi rakentamalla asiakkaan palvelupolku. (Huczkowski 2018.)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työssä tarkastellaan palvelumuotoilua ja sen soveltamista Diakonia-ammattikorkeakoulun hankeassistenttien palveluprosessin ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Vuonna 2019 käynnissä olevia hankkeita oli 63, erillisrahoitusta eli Diakille käynnissä oleviin hankkeisiin myönnettyä TKI-rahoitusta oli 3,2 milj. euroa ja valmisteilla olevia kehittämishankkeita oli 40 (Diak 2020). Hankeassistenttien asiakkaat koostuvat monesta eri sidosryhmästä. Hankeassistenttien työ sisältää suurelta osin paljon yhteistyötä erilaisten kotimaisten ja kansainvälisten hankkeiden parissa työskentelevien kanssa. Asiakkaan määrittely on haastavaa, koska kyseessä ei ole perinteinen asiakasajattelu. Asiakas terminä kuvaa mielestäni parhaiten palvelun käyttäjää ja luo mielikuvat siitä, miten arvoa syntyy toimivista palveluista ja onnistuneista asiakaspalvelukohtaamisista.

Työssä keskitytään hankeassistenttien ja projektipäälliköiden välisiin vuorovaikutuskemuksiin ja asiakaspalvelutilanteisiin. Assistenttien ja projektipäälliköiden välillä työtehtävät ja työn jako eivät välttämättä ole niin selkeitä kuin voisivat olla ja toiminnassa on päällekkäisyyttä. Yhteistyön vahvistamisen päämäärinä ovat projektihallinnan käytäntöjen kehittäminen ja juurruttaminen organisaatiossa sekä hankeassistenttien ja projektipäälliköiden tehtävien selkeyttäminen. Lisäksi muun muassa sisäisessä viestinnässä on puutteita johtuen todennäköisesti ainakin eri toimipisteiden sijaintien ja erilaisten juurtuneiden ja rutinoituneiden toimintatapojen vuoksi, mutta palvelumuotoilun avulla tähän on löydettävissä parannuskeinoja. Palvelu saatetaan kokea epätasalaatuksena, koska ei välttämättä tiedetä, mitä voidaan pyytää ja mitä toinen osapuoli voi tarjota.

Tutkimuksen tavoitteena on hankeassistenttitiimin palvelun arviointi ja toiminnan kehittäminen sekä asiakasymmärryksen parantaminen tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraavilla kysymyksillä:

- Miten hankeassistenttitiimin toimintaa voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla?
- Miten palvelua voidaan kehittää asiakasymmärryksen kautta?

Tutkimuksessa selvitetään, miten tukea laadullista kehittämistyötä ja osataan tunnistaa parannuskohteet sekä hallitaan työkalut ja menetelmät, joilla pystytään tukemaan koko henkilöstöä toimintatapojen ja prosessien jatkuvassa parantamisessa. Hankeassistenttitiimissä työskenteleville, heidän asiakkailleen ja muille prosessissa mukana oleville

palvelut kuvataan ymmärrettäväksi. Työn tavoitteena on kehittää hankeassistenttien palveluita asiakasymmärryksen kautta eli asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemukset huomioon ottaen.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on kehittää hankeassistenttien kesken service blueprint -kaaviot. Niiden pohjalta toisessa vaiheessa pidetään yhteiskehittämisen työpaja yhden asiakasryhmän eli projektipäälliköiden kanssa. Yhteiskehittämisen työpajassa ideoidaan yhdessä palvelun laadusta, odotuksista ja mahdollisuuksista. Kolmannessa vaiheessa yhteiskehittämisen tulosten pohjalta laaditaan kehitysehdotuksia ja ideoidaan palvelun jatkoa. Vastausten pohjalta pyritään ratkomaan ongelmia sekä kehitetään uusia ideoita ja käytäntöjä arjen sujuvoittamiseksi. Tutkimuksen lopputuloksena laaditaan ehdotuksia ja ideoita siitä, miten asiakaslähtöistä palvelua voidaan ottaa paremmin osaksi hankeassistenttien arkipäiväistä toimintaa.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena. Laadullisen analyysin muodostavat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, jotka aina kytkeytyvät toisiinsa. (Alasuutari 2011, 38–39.) Kvalitatiiviset menetelmät ovat yleensä osallistuvaa työskentelyä sekä havainnointia ja teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2018) toteavat, että näin saadaan kuuluville tutkittavien äänet ja esiin heidän näkökulmansa (Hirsjärvi & Hurme 2018, 28).

Havaintojen pelkistäminen on aineiston tarkastelua ja havaintojen yhdistämistä. Tutkimuksen kohteena ovat erilaisuudet ja yksikin poikkeus kumoaa säännön, jolloin asia pitää arvioida uudestaan. Mutta havaittua poikkeusta voidaan käyttää lisäehtona eli poikkeuksettomana sääntönä. Tästä syystä laadullisessa analyysissä eri havaintojen välillä olevat erot ovat tärkeitä, koska ne usein auttavat havaitsemaan asioiden välisiä yhteyksiä, syysuhteita sekä parantavat niiden ymmärrettävyyksiä. Tutkimusaineisto pysyy paremmin hallittavana, kun pyritään pelkistämään havainnot mahdollisimman rajalliseksi massaksi. (Alasuutari 2011, 40–43.)

Arvoituksen ratkaisu tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa, joka tehdään luottujen johtolankojen ja vihjeiden avulla tutkittavasta asiasta. Johtolankoina käytetään aineistossa yleispäteväksi oletettuja lauseita. Huomiota kiinnitetään muun muassa

haastateltujen puheissa oleviin erilaisiin aiheisiin ja kohtiin. Lisäksi voidaan pohtia eroavaisuuksien välisiä suhteita muun muassa ajankäytön tai muun suhtautumisen suhteen. Kun käytössä on mahdollisimman paljon hyviä ja sopivia johtolankoja, sitä parempi ja oikeanlaisempi ratkaisu voidaan löytää. (Alasuutari 2011, 44, 46–48.)

Työn tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnoinnin lisäksi yhteiskehittäminen, koska halutaan korostaa ihmisten osallisuutta, kun aineiston keruu toteutetaan vuorovaikutteisena tilanteena. Tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa ja mahdollisesti syventää saatavia tietoja esittämällä yhteisen keskustelun yhteydessä tarvittaessa lisäkysymyksiä.

Yhteiskehittäminen on keskeinen palvelumuotoilun työtapana, jossa osallistetaan eri sidosryhmien jäseniä, joihin kehittäminen vaikuttaa. Yhteiskehittämisellä pyritään kohti asiakaslähtöistä suunnittelua ja karsimaan asiantuntijälähtöistä kehittämistä, jossa on usein vaarana suunnitella vain omista tarpeista lähtevää kehittämistä. Lisäksi henkilöstön sitouttaminen ja muutoksen vastarinta pienenee yhteiskehittämisellä. (Koivisto ym. 2019, 40–41.)

1.4 Organisaation esittely

Ammattikorkeakoulujen perustehtävä on kouluttaa opiskelijoita ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi ammattikorkeakoulut harjoittavat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa ja taiteellista toimintaa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Vuonna 2020 julkaistun Diakonia-ammattikorkeakoulun Laatukäsikirjan (2020) mukaan korkeakoulujen toiminta perustuu itsehallintoon ja tieteen vapauteen. Jokaisen nelivuotisen sopimuskauden alussa korkeakoulut ja ministeriö neuvottelevat kunkin korkeakoulun tavoitteista ja toimenpiteistä, sopivat tehtävästä, profiilista ja vahvuusaloista sekä uusista nousevista aloista, tutkintotavoitteista ja määrärahoista sekä kaikkeen edellä mainittujen tavoitteiden toteutumisen raportoinnista (Diak 2020, 7).

Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) on yksityinen ammattikorkeakoulu, jonka pääomistajia ovat kirkolliset yhteisöt. Diak toimii viidellä paikkakunnalla: Helsinki, Oulu, Pieksämäki, Pori ja Turku. Nykyinen matriisiorganisaatio on astunut voimaan 1.1.2017. Siinä toimitaan neljällä tulosalueella, jotka ovat rehtoraatti, kampuspalvelut, innovaatiotoiminta ja koulutus. Henkilöstömäärä on noin 250 työntekijää. Noin puolet henkilöstöstä

työskentelee koulutuksen tulosalueella, ja henkilöstömäärältään lähes yhtä suuria ovat kampuspalvelut ja innovaatiotoiminta (Diak 2019). Diakonia-ammattikorkeakoulu on Suomen suurin sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen järjestäjä. Sosiaalialan lisäksi Diakissa koulutetaan terveysalan, kirkon alan ja tulkkaus alan ammattilaisia. Opiskelijoita on noin 3 000. (Diak 2019.)

Diakin toimintaa ohjaavia arvoja ovat kristillinen lähimmäisenrakkaus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, avoin vuorovaikutus sekä laadukas ja tuloksellinen toiminta (Diak 2019). Diakin perustehtävät ovat (Diak 2020, 14):

- Toiminnan ja innovaatioiden käyttövoimana toimii profiilin mukainen, vahva TKI-toiminta.
- Diak kouluttaa asiakasläheisiä, tutkivia ja kehittäviä osaajia työelämän uudistuviin tarpeisiin.
- Diak löytää yhdessä työelämän kanssa innovaatioita ajankohtaisiin ilmiöihin tulevaisuutta varten.

Diak on hyvän tekemisen korkeakoulu, joka rakentuu seuraavista strategisista päämääristä (Diak 2020, 14):

1. Maailma, jossa ketään ei jätetä
2. Kestävää hyvinvointia yhteisöissä ja palvelujärjestelmissä.
3. Eettiset ja älykkäät ratkaisut vahvuusaloilla.
4. Tartutaan toimeen konkreettisesti ja ketterästi kokeillen.

Viime vuosina on ollut pinnalla myös toiminnan laadullinen näkökulma. Vuonna 2020 julkaistiin Diakin ensimmäinen laatukäsikirja, joka kuvaa laatujärjestelmän kokonaisuuden ja sen tuen Diakin toiminnalle. Laatukäsikirjassa (2020) määritellään, että Diakonia-ammattikorkeakoulu profiloituu eettisesti vastuullisena, osallisuutta ja hyvinvointia vahvistavana ammattikorkeakouluna. Sen vahvuusalat ovat kestävä hyvinvointi ja terveys sekä erityisesti palvelujärjestelmien kehittäminen, maahanmuutto ja monikulttuurisuus, osallisuus ja toivo kirkossa ja yhteiskunnassa, tulkkaus ja kommunikaatio (Diak 2020, 7).

Yhteistyötä ja kehittämistä tehdään laajalti sekä tulosalueiden sekä organisaatorajojen yli. Tulosalueiden ja tiimien toimintaa ohjaavat Diakin hallituksen kullekin asianosaiselle asettamat tavoitteet. Vuonna 2017 tavoitteina olivat kustannustehokkaat ja tasalaatuiset palvelut ja palveluiden digitaalisuuden vahvistaminen (Diak 2018). Vuoden 2017 vuosikertomuksen katsauksessaan toimitusjohtaja, rehtori Kujala mainitsee vuoden 2018

tavoitteiksi muun muassa joustavat ja kustannustehokkaat palveluratkaisut, tiedolla johtamisen sekä hanketoiminnan talousosaamisen vahvistamisen (Kujala 2018).

Tavoitteiden saavuttamiseksi ahkerointiin merkittävästi. Vuonna 2018 yhteisen palvelukulttuurin luomisen tuloksena kampuspalveluissa kehitettiin ja otettiin käyttöön palvelulupaus ensimmäisenä tulosalueena Diakissa. Palvelulupauksen tavoitteena on saada palvelut tutuiksi niin, että ne vastaisivat käyttäjien tarpeisiin entistä paremmin. Palvelulupaukseen on kuvattuna tekijät, jotka mahdollistavat positiivisen palvelukokemuksen. (Juntunen 2018.) Lisäksi Diakin toimintakulttuuria kehitetään jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä opiskelijoiden ja henkilökunnan kanssa. Tavoitteena on arjen sujuvoittaminen sekä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden parantaminen. Vastuullinen vuorovaikutus, tavoitteellinen johtaminen ja palvelukeskeisyys ovat kehittämisen kärkiajatuksia (Diak 2019).

Diakonia-ammattikorkeakoulun vuoden 2018 tilinpäätöksessä todetaan, että viime vuosina ammattikorkeakoulun toimintaa on hallinnut korkeakoulujen toimintaa uudistava visiotyö 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön vetämässä Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-visiotyössä tarkasteltiin korkeakoulujen kehittämisvaihtoehtoja ja -malleja sekä arvioitiin niiden vaikutuksia ja toteuttamisen mahdollisuuksia. Visiotyön tuloksena tavoitellaan muun muassa yhteistyön ja toimipisteiden määrän tiivistämistä, opintopolkujen sujuvoittamista, tiettyä profiloitua ja laadun kehittämistä. Vuosi 2019 nimettiin osaamisen ja laadun vuodeksi. Diakin johto ja hallitus ovat tehneet tulevaisuustyötä ja uudistaneet strategiaa vuosille 2021–2030. Uuden strategian tavoitteena on rakentaa ja kehittää Diakin toimintaa pitkälle tulevaisuuteen. Lisäksi henkilökuntaa on kannustettu osallistumaan ja heidän ajatuksiaan on kuultu erilaisissa yhteisissä kohtaamisissa pitkin vuotta. Uuden strategian on tarkoitus selkeyttää ja konkretisoida arvopohjaa, visiota ja missiota. (Diak 2019.)

Laadukasta toimintaa tehdään näkyväksi ja sitä kehitetään jatkuvasti. Toimintaa arvioidaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Vuonna 2019 Diak osallistui myös ulkomaalaistaustaisten opiskelijoiden korkeakoulupolun arviointiin. Lisäksi Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) auditoi osittain uudelleen Diakin laatujärjestelmän syksyllä 2020. (Kujala 2020.) Auditointikohteina ovat laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen, tutkintotavoitteinen koulutus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sekä laatujärjestelmän kokonaisuus (Diak 2018).

2 ASIAKASYMMÄRRYS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

2.1 Palvelumuotoilun määrittely

Palvelumuotoilu on kasvattanut suosiotaan yhtenä lähestymistapana organisaatioiden kehittämisessä. Suosioon on vaikuttanut erityisesti organisaatioiden entistä vahvempi kiinnostus asiakaslähtöiseen ja käyttäjäkeskeiseen ajatteluun sekä vuorovaikutteiseen kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Prosessista saadaan selkeä ja palvelumuotoilun käytännöllisillä menetelmillä voidaan tunnistaa tarkemmin asiakkaan tarpeet ja erilaisten palvelukonseptien toimivuus sekä esimerkiksi taloudellisuus, kestävyys ja eettisyys. Palvelumuotoilu on palvelun kehittämistä, johon sovelletaan erilaisia prosesseja ja menetelmiä. Prosessien kehittämisen lisäksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää muillakin palvelun kehittämisen tasoilla, kuten esimerkiksi yrityksen strategiassa, palveluympäristössä ja kohtaamisissa asiakkaan kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.)

Tyypillisesti asialla on monta eri nimeä. Alun perin englanninkielisellä nimellä design kulkenut termi on saanut parikymmentä eri käännöstä. Nykyisin puhutaan yleisesti palvelumuotoilusta, vaikka termi muotoilu viittaa edelleen vahvasti taideteolliseen toimintaan. Palvelumuotoilussa on kyse suuressa määrin nimenomaan suunnittelusta, ajattelutavasta sekä menetelmistä, joilla ratkotaan usein vaikeasti määriteltyjä ongelmia ja tuotetaan parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia. (Maula & Maula 2019, 14–15.)

Palvelumuotoilu nähdään ja koetaan usealla eri tavalla. Stickdorn, Hormess, Lawrence ja Schneider (2018) määrittelevät palvelumuotoilun periaatteet seuraavasti:

- **Ihmiskeskeisyys** ottaa huomioon kaikki palvelun kanssa tekemisissä olevat.
- **Yhteistyöhön perustuvassa** työskentelyssä otetaan eri taustoilla ja toiminoissa työskentelevät aktiivisesti mukaan prosessiin.
- Tutkitaan, kokeillaan ja **toistetaan**, kunnes päästään kohti toivottua toteutusta.
- Palvelu visualisoidaan ja järjestellään **peräkkäisiin** toisiinsa liittyviin toimintoihin.
- Käytännön tarpeet, todelliset ideat ja aineettomat arvot perustuvat **todellisuuteen**.
- Palveluiden tulee vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin **kokonaisvaltaisesti** palvelut huomioiden koko liiketoiminnan kautta. (Stickdorn ym. 2018, 24–28.)

Palvelumuotoilu on toimialasta riippumatonta palveluiden ja liiketoiminnan asiakasläh- töistä kehittämistä siten, että palveluiden tuottajat ja käyttäjät otetaan aktiivisesti mukaan ideointiin ja kehittämiseen. Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia menetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia sekä erilaisia luovia ja toiminnallisia menetelmiä. Erilaisia asiakkaan tarpeisiin vastaavia toimenpiteitä yhdistämällä syntyy palvelun prosessi. Kaikki tehdään ihmislähtöisesti ja ratkaisun tulisi tuottaa asiakkaalle erityistä arvoa. (Pal- velumuotoilu Palo 2018.) Kilpailukykyisempään osaamiseen löydetään menetelmiä palvelumuotoilun avulla. Tuloksena syntyy asiakkaalle kokemuksia, jotka ovat elämyksiä eli entistä yksilöllisemmin räätälöidympiä kokemuksia, aidompia kohtaamisia ja mieleen- painuvimpia tilanteita. (Miettinen ym. 2011, 15–16.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on ketterästi ja taloudellisesti saada ihmiset työskentele- mään yhdessä tarkoituksenmukaisesti ja tuottoisasti. Palvelumuotoilu soveltuu usealle eri alalle ja eri toimintoihin. Organisaatioiden tulee pysyä kilpailussa mukana kehittämällä jatkuvasti jotain uutta ja parempia palveluita asiakkaille. Palvelumuotoilu sopii hyvin niin vanhan kehittämiseen kuin uuden luomiseen. (Stickdorn ym. 2018, 14–15.) Erilaisten työkalujen ja menetelmien hyödyntämisellä palvelumuotoilussa päästään määriteltyihin tavoitteisiin, jolloin ymmärretään paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan, huomataan mahdollisuuksia palvelu- ja liiketoiminnassa, suunnitellaan toimivia palveluja ja toteute- taan toimivimpien suunnitelmat. (Tuulaniemi 2011, 110–111.)

Palvelumuotoilun avulla organisaation on mahdollista kehittää sisäisiä prosesseja vas- taamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita omat hyödyt huomioon ottaen. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota saavuttamaan nykypäivän nopeatempoisessa muutoksessa mukana tarvittavia taitoja. Huomioiva asiakasymmärrys, palvelukeskeinen ajattelumalli ja organisatorinen ketteryys tuovat organisaatiolle kilpailuetua ja helpottavat uusien strategisten innovaatioiden avausmahdollisuuksia. (Ojasalo ym. 2014, 72–74.) Uusia keksintöjä ja havaintoja tehdään ihmiskeskeisen muotoiluajattelun avulla. Toimin- nallisesti järkevä prosessi tuottaa ja kehittää ideoita, joita käytetään käyttäjätiedon analysoimiseen ja hyödyntämiseen, ja jotka voivat johtaa hyviin ratkaisuihin ja toimeen- panoon. (Miettinen ym. 2011, 27, 29.)

Palvelumuotoilussa asiakkaan prosessia nimitetään palvelupoluksi, josta muodostuu asiakkaalle arvoa tuottava kokonaisuus. Se kuvaa kaikki asiakkaan palvelunvaiheet toi- mintoina alusta loppuun. Palvelupolun mallintamisella organisaatio vie tapahtumaketjujen kehittämisessä asiakkaan kokemuksen aidosti keskipisteeksi. (Oja- salo ym. 2014, 73–74.) Asiakkaan omilla valinnoilla syntyvän palvelupolun avulla

pyritään tunnistamaan palvelun käyttöä ohjaavat ensisijaiset käyttäytymismallit, jotta olisi helpompaa suunnitella asiakaskokemus tarpeita vastaavaksi. Palvelupolku on toimiva menetelmä suunnitteluun, jossa on kyse niin yksittäisistä kerroista kuin pidempiaikaista asiakassuhteista. Palvelupolkuja suunnittelemalla voidaan tarjota sopivia palveluita eri tilanteisiin. (Koivisto 2011, 49–51)

Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka ovat yksittäisiä tapahtumia asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelutuokiot sisältävät kontaktipisteitä, joiden kautta palvelu koetaan ja aistitaan, ja joita voidaan muotoilla ja kehittää. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ympäristö, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Näillä kaikilla on keskeinen rooli asiakkaan palvelukokemuksen muodostumisessa ja niistä, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa, tulisi luopua. (Innanen 2018.)

Palvelumuotoilussa on keskeistä suunnitella palveluntuottajan ja asiakkaan välinen rooli. On hyvä miettiä, missä laajuudessa palveluntuottaja vastaa palvelun tuottamisesta ja paljonko on asiakkaan vastuulla sekä pohtia, ovatko kaikki oikeissa ja tarpeellisissa työrooleissa, joissa vastuunjako on selkeä. Palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä palveluntuottajille erilaisia työkaluja, kuten esimerkiksi laatia palvelukortteja ja asiakasprofiileja, joiden avulla pystytään toimimaan paremmin asiakaspalvelutilanteissa. (Koivisto 2011, 52–53.) Aiemmin palveluiden kehittämiseen on käytetty muun muassa asiakaspalautteita, mutta saatava palaute ei pelkästään mahdollista asiakkaan kokemuksen arviointia. Palvelumuotoilun lähtökohtana on toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtäminen, ja nimenomaan se, että palveluita voidaan kehittää ja luoda asiakasymmärryksen myötä. Aiemmalla vastaanottavalla asiakkaalla on entistä aktiivisempi rooli eli palvelun käyttäjän rooli. (Miettinen ym. 2011, 13.)

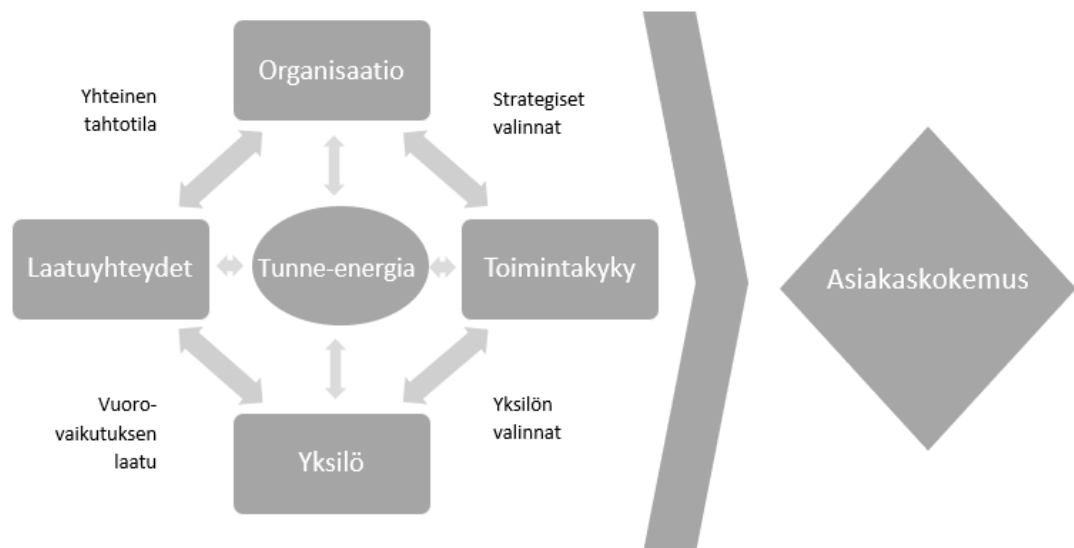
2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kunkin asiakkaan yksilöllinen ja omakohtainen odotusarvo eli käytännössä on mahdotonta tietää täsmälleen ne asiat, jotka vaikuttavat eniten kokemukseen. Lupausten pitäminen ja palvelun korkea laatu liittyvät oleellisesti positiiviseen asiakaskokemukseen ja tyytyväisyysasteeseen. Asiakaskokemuksesta saadaan joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. Positiivinen asiakaskokemus saadaan asiakkaalle, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja häntä pyritään ymmärtämään. Yhteydenpito asiakkaaseen ja mahdollisimman nopea kysymyksiin

vastaaminen vaikuttavat positiivisesti asiakkaan kokemukseen. Mikäli palvelulla saadaan ylitettyä asiakkaan odotukset, asiakas arvostaa palvelun korkeammalle kuin vain se, että palvelulla saadaan täytettyä vain hänen odotusarvonsa. (Fischer & Vainio 2015, 9, 165).

Asiakaskokemusta tulee suunnitella. Suunnittelussa on tarpeen ottaa huomioon, miten asiakasymmärrys muuttuu asiakkaan odotusten mukaisiksi kokemuksiksi. Organisaation tulee miettiä asiakaskokemuksen kehittämiseen laaditut prosessit ja pohtia, miten asiakkaiden tarpeet kohtaavat organisaation näkemyksen. Nykytilan hahmottaminen auttaa huomaamaan, miten hyvin organisaation eri alueet toimivat yhteen yhtenäisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, tai toisaalta päinvastoin irrallaan toimiessaan estävät sen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 35–36.)

Palvelukokemus luodaan yhdessä koko työyhteisön voimin, mutta asiakkaita palvelevat vaikuttavat muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. Palvelu on aina vuorovaikutteista yksilöiden välistä toimintaa, vaikka se toteutettaisiin ilman fyysistä kontaktia. Organisaatio ei pysty luomaan positiivista asiakaskokemusta pelkästään johtamisella, strategialla ja tavoitteilla eikä ilman yksilöiden valintojen vaikutusta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tekijät ja niiden väliset yhteydet kuvataan kuvassa 1. (Fischer & Vainio 2015, 16–17, 165.)



Kuva 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Fischer & Vainio 2015, 166).

Asiakaskokemus luodaan yhdessä monen eri tekijän vaikuttaessa siihen. Asiakaskokemus lähtee yksilöstä ja hänen valinnoistaan. Asiakas myös vaikuttaa omalta osaltaan kokemukseensa. Palvelu tapahtuu aina vuorovaikutteisessa suhteessa organisaation ja asiakkaan välillä, nimenomaan asiakkaan läsnä ollessa. Asiakkaan tunnetila vaikuttaa osaltaan siihen, miten asiakas palvelun kokee. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat koko organisaation toiminta ja niiden välisten ketjujen vaikutukset. Organisaation tehtävänä on palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, ja jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma vastuunsa palveluntuottajana ja roolinsa osana ketjua sekä organisaation tuloksellisuutta. Selkeä, yhtenäinen tahtotila on kaikkien yhteinen ja luodaan johtamisella. Organisaation strategian onnistunut toteuttaminen saa aikaan tunne-energiaa, joka mahdollistaa toimintakyvyn, ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemuksen syntymiseen. Laatuyhteyksiä syntyy jokaisesta kohtaamisesta. Niiden avulla on mahdollista saada aikaan parempaa tuottavuutta sekä luoda kilpailukykyisiä toimintaedellytyksiä. Usein laatuyhteydet ovat moninaiset ja niiden verkosto ylettyy kaikkiin sidosryhmiin. (Fischer & Vainio 2015, 165–166.) Lemon ja Verhoef (2016) tiivistävät artikkelissaan, että asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, joka keskittyy asiakkaan kognitiivisiin, tunne-, käyttäytymis-, aisti- ja sosiaalisiin reaktioihin, joita organisaatio tarjoaa koko asiakaspulun aikana (Lemon & Verhoef 2016, 71).

2.3 Arvon muodostuminen

Hinnan ja hyödyn välistä suhdetta sanotaan arvoksi. Taloudellisen arvon lisäksi arvo on jonkin tietyn sidosryhmän kokema hyödyllisyys. Arvo on verrannollista, koska se on suhteessa yksilön aiempiin kokemuksiin. Asioilla on arvo vain, jos se koettu aiemmin jonkin arvoiseksi. Laadulliseksi arvoksi sanotaan muun muassa asiakaskokemusta. Palvelumuotoilun tärkeimpiä asioita on ymmärrys asiakkaan arvon muodostumisen prosessista. Prosessi muodostuu organisaation ja sidosryhmän vuorovaikutuksellisista kohtaamisista eri kanavissa. Asiakas muodostaa käsityksensä odotuksiensa ja kokemusten pohjalta, kun taas organisaatiolle se tarkoittaa muun muassa ongelman selvittelyä, asiakastarpeen tyydyttämistä ja oikean ratkaisun tarjoamista oikealle kohderyhmälle. (Tuulaniemi 2011, 30–34.) Asiakasarvo kuvastaa niitä hyötyjä, joita asiakas etsii ja ne ymmärtämällä saadaan selville, miksi asiakas pysyy asiakkaana. Kerosen ja Tannin (2017) mukaan asiakkaan arvo voidaan jakaa neljään eri näkökulmaan eli seuraaviin teemoihin:

1. Taloudellinen arvo on jonkinlaista rahallista hyötyä, jonka asiakas saavuttaa.

2. Toiminnallinen arvo säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa, esimerkiksi asioiden helpottaminen ja vaivattomampi asiointi.
3. Emotionaalinen arvo tuottaa mielihyvää esimerkiksi innoittavan sisällön kautta.
4. Symbolinen arvo on asiakkaan mielestä tärkeitä merkityksiä, esimerkiksi tietty status tai eettisyyden huomioiminen. (Keronen & Tanni 2017, 35.)

Palvelumuotoilun avulla ei pelkästään tuoteta arvoa perinteiselle asiakkaalle, vaan sen lisäksi voidaan keskittyä muihin loppukäyttäjiiin, yrityksiin ja sidosryhmiin. Arvo määritellään usein kustannustehokkuuden kautta. Organisaation sisäisille sidosryhmille ja ulkoisille on oleellista esimerkiksi se, miten hyvin palvelulupaus toteutuu. Oleellista palvelumuotoilun kannalta on havaita ja mitata ne asiat, jotka tarvitaan palvelua varten, mutta ovat näkymättömiä loppukäyttäjälle. (Stickdorn ym. 2018, 14.)

Organisaatio antaa sidosryhmilleen arvolupauksen, joka on merkittävimpiä liiketoiminnallisia asioita. Arvolupaus kutsutaan usein palvelulupaukseksi. Sen avulla voidaan määritellä erottautuminen kilpailijoista ja kerrotaan, mitä organisaation on mahdollista tarjota sidosryhmille. Ensiarvoista on, että asiakas ymmärtää lupauksen sisällön. (Tuulaniemi 2011, 33.) Arvolupaus muodostuu organisaation osaamisesta ja oleellista on ymmärtää sen merkitys asiakkaan kannalta. Arvolupaukset syntyvät asiakasymmärryksen kautta. Yhdessä ne ovat strategian tärkeimmät asiat ja ne löydetään organisaation ja asiakkaiden yhteistyönä. Oleellista on selvittää, mitä asiakkaat ajattelevat eli nimenomaan mitä he pelkäävät, millaiset tavoitteet heillä on, ja mikä palvelusta saatavien hyötyjen kannalta on kiinnostavinta. (Keronen & Tanni 2017, 34–37.)

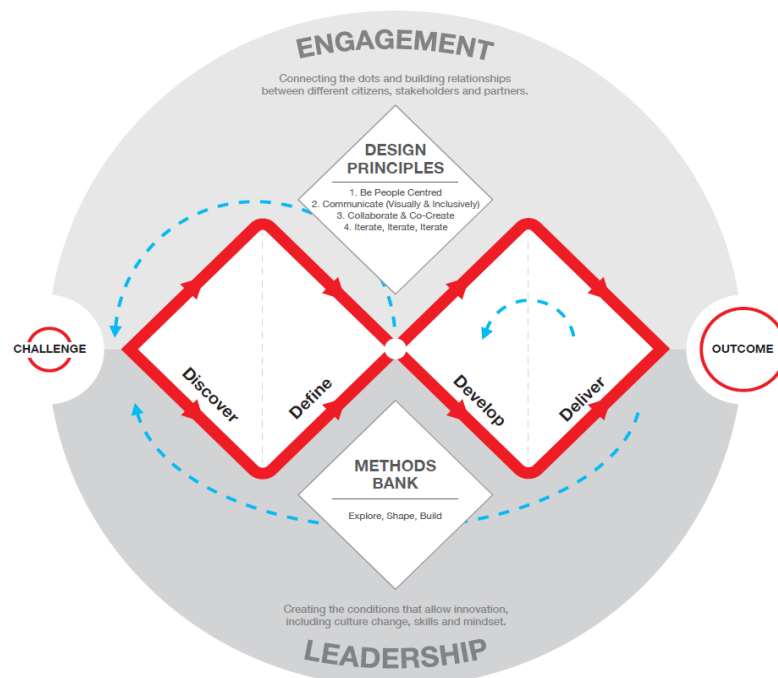
2.4 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun ihmislähtöisyys asettaa ihmiset lähtökohdaksi, ja ajattelussa pyritään asiakkaan syvälliseen ymmärrykseen. Palvelumuotoilukehittämisessä selvitetään ensin asiakkaan tarve tai ongelma, jonka jälkeen kehitetään ratkaisu. Ongelmanratkaisuun käytetään usein runsaasti aikaa. Palvelumuotoilulle on tyypillistä innovointi, joka etenee työvaihetta toistaen eli iteratiivisesti, kunnes saavutetaan tavoiteltu, toteutettavissa oleva ja taloudellinen ratkaisu. Iteratiivisesti etenevä kehittäminen on samalla oppimisprosessi, jossa voidaan palata aiempiin vaiheisiin yhä uudestaan. (Koivisto ym. 2019, 37–39.)

Palvelumuotoilun kehittämisen tunnusomaiset piirteet ovat ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. Ymmärtämisessä on kyse siitä, että kaikki perustuu tarpeen

tai ongelman syvälliseen ymmärtämiseen, ja samalla varmistetaan, että yritetään ratkaista todellisia ongelmia laadullisilla menetelmillä. Osallistaminen perustuu siihen, että käyttäjät ja sidosryhmät osallistuvat yhteiskehittämiseen ja ideoiden testaamiseen. Yhteensovittamisessa huomioidaan sekä käyttäjien että organisaation tavoitteet, jolloin saavutettu ratkaisu on paras mahdollinen molemmille osapuolille. (Koivisto ym. 2019, 49–51.)

Tuulaniemi (2011) toteaa, että palvelumuotoilu on ongelmanratkaisun periaatteita noudattava prosessi ja usein palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan divergenssistä eli ideoiden tuottamisesta ja konvergenssista eli analyysistä ja karsinnasta. Palvelumuotoilun prosessissa on kyse iteratiivisesta kehittämisestä, jossa divergenssi ja konvergenssi vuorottelevat niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 112–113.) Design Councilin (2019) tuplatimanttimalli kuvaa visuaalisesti palvelumuotoilun prosessimallia. Siinä ensimmäinen timantti auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään ongelman (divergentti ajattelu) sekä sisältää asiakasymmärryksen kokoamisen vaiheen. Toisen timantin tavoitteena on kehittää ongelmaan paras mahdollinen ratkaisu (konvergentti ajattelu). (Design Council 2019; Innanen 2018.)



© Design Council 2019

Kuva 2. The Double Diamond – Tuplatimantti -malli (Design Council 2019).

Tuplatimanttimalli ja useimmiten palvelumuotoiluprosessi on jaettu neljään vaiheeseen:

1. Discover – Löydä

Ensimmäinen vaihe auttaa ymmärtämään ongelman ja perustuu usein olemassa olevaan tietoon. Vaihe voi olla osallistava ja keskusteleva niiden ihmisten kanssa, jotka ovat asian kanssa tekemisissä.

2. Define – Määritä

Toisessa vaiheessa aiemmin kerätty käsitys ongelmasta auttaa tarkassa määrittelyssä ja ongelman rajaamisessa, kerätään ideoita ja mahdollisuuksia.

3. Develop – Kehitä

Kolmannessa vaiheessa etsitään inspiraatiota ja kehitetään ratkaisu, jota lähdetään toteuttamaan ja iteroimaan.

4. Deliver – Toteuta

Neljännessä vaiheessa viimeistellään ja toteutetaan löydetty ratkaisu. (Design Council 2019.)

Innasen (2018) mukaan palvelumuotoilun alkuvaiheessa on tärkeää selvittää organisaation tavoitteet ja määritellä palvelun nykytilanne sekä sen eri haasteet ja mahdollisuudet. Palvelun nykytilan kokonaisvaltainen kuva auttaa valikoimaan tärkeitä näkökulmia, joita on siten helpompi hyödyntää. Suunnitteluvaiheessa kerätään mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkaista, ja syventämällä asiakasymmärrystä voidaan löytää joitakin piilossa olevia tarpeita. Kehitysvaiheessa luodaan mahdollisimman monta erilaista vaihtoehtoista ratkaisua asiakaslähtöisesti ja organisaation tavoitteiden pohjalta. Ratkaisujen nopeat kokeilut ovat kustannustehokkaita, ja ennen kaikkea niin saadaan nopeasti selville ne ratkaisut, joita kannattaa vielä kehittää. Aiempien vaiheiden huolellinen valmistelu ja selkeä dokumentointi auttavat tuotantovaihetta, jossa uudet ratkaisut lanseerataan markkinoille. (Innanen 2018.)

Palvelumuotoiluprosessissa yhdistyvät käyttäjätarpeiden tutkiminen ja kehittäminen. Sen tarkoituksena on tunnistaa arvонуontimahdollisuuksia ja luoda arvolutauksia sekä kohentaa palvelun laatua. (Koivisto ym. 2019, 42.) Arviointi ja jatkuva kehittäminen kuuluvat olennaisena osana palvelumuotoiluun. Arvioinnin tavoitteena on palvelun kehittämisen vaikutuksien mittaaminen esimerkiksi asiakaskyselyiden ja saatujen palautteiden avulla. Jatkuvan kehittämisen avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden muutuviin tarpeisiin sekä viestittää asiakkaille, että heidät otetaan huomioon. Palvelu ei ole milloinkaan valmis. (Tuulaniemi 2011, 131, 245.)

2.5 Asiakasymmärryksen merkitys ja tutkimustavat

Palvelumuotoilu koetaan usein kalliina ja aikaa vievänä projektina, kun vertaillaan työ- kustannuksia toisiinsa sekä mietitään asiakkaiden ja osallistamista. Silti se on usein organisaatiolle kannattava, koska yleensä kuitenkin uusi, kehitetty ratkaisu on käyttäjille välttämätön ja hyödyllinen. Taloudellisesta näkökulmasta katsoen esimerkiksi prosessien järjeistymisen myötä ne tehostuvat sekä työntekijöiden tuottavuus ja itseohjautuvuus paranevat. Markkinanäkökulmasta katsoen palvelumuotoilun hyötyjä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kasvu ja suosittelun lisääntyminen. Muun ohella organisaatio on saanut uusia keinoja tunnistaa palvelutoimintamahdollisuuksia, piilossa olevia asiakastarpeita sekä uusien asiakasryhmien tavoittamisen helpottamiseen. Näiden kautta innovaatiot lisääntyvät ja erilaiset uudet mahdollisuudet avautuvat. Yksi tärkeimpiä saavutettavia liiketoimintahyötyjä on brändin tunnettuuden kasvattaminen. (Koivisto ym. 2019, 151–154.)

Sisäisten prosessien näkökulmasta panostaessaan palvelumuotoiluun ja asiakaslähtöiseen kehittämiseen, organisaation riskit epäonnistua vähenee. Palvelujen kehittämisen myötä saatuna hyötyinä ovat esimerkiksi nopeus ja tehostuminen sekä laadun, saavutettavuuden ja käytettävyyden parantuminen. Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta palvelumuotoilun hyödyt ylettyvät työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, joiden kautta muun muassa työhyvinvointi paranee ja motivaatio kasvaa. Sisäisten toimintatapojen kehittyessä muun muassa asiakaslähtöisyys paranee, toimintamallit ja prosessit kehittyvät sekä viestintä paranee. (Koivisto ym. 2019, 154–156.)

Palvelumuotoilussa aikaansaadut mallit pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti, jolloin niitä on helpompi viedä asiakkaiden ulottuville. Konkreettiset mallit testataan palvelunkäyttäjillä, jotta saadaan palautetta ja voidaan jatkaa kehittämistyötä edelleen. (Ojasalo ym. 2014, 78.)

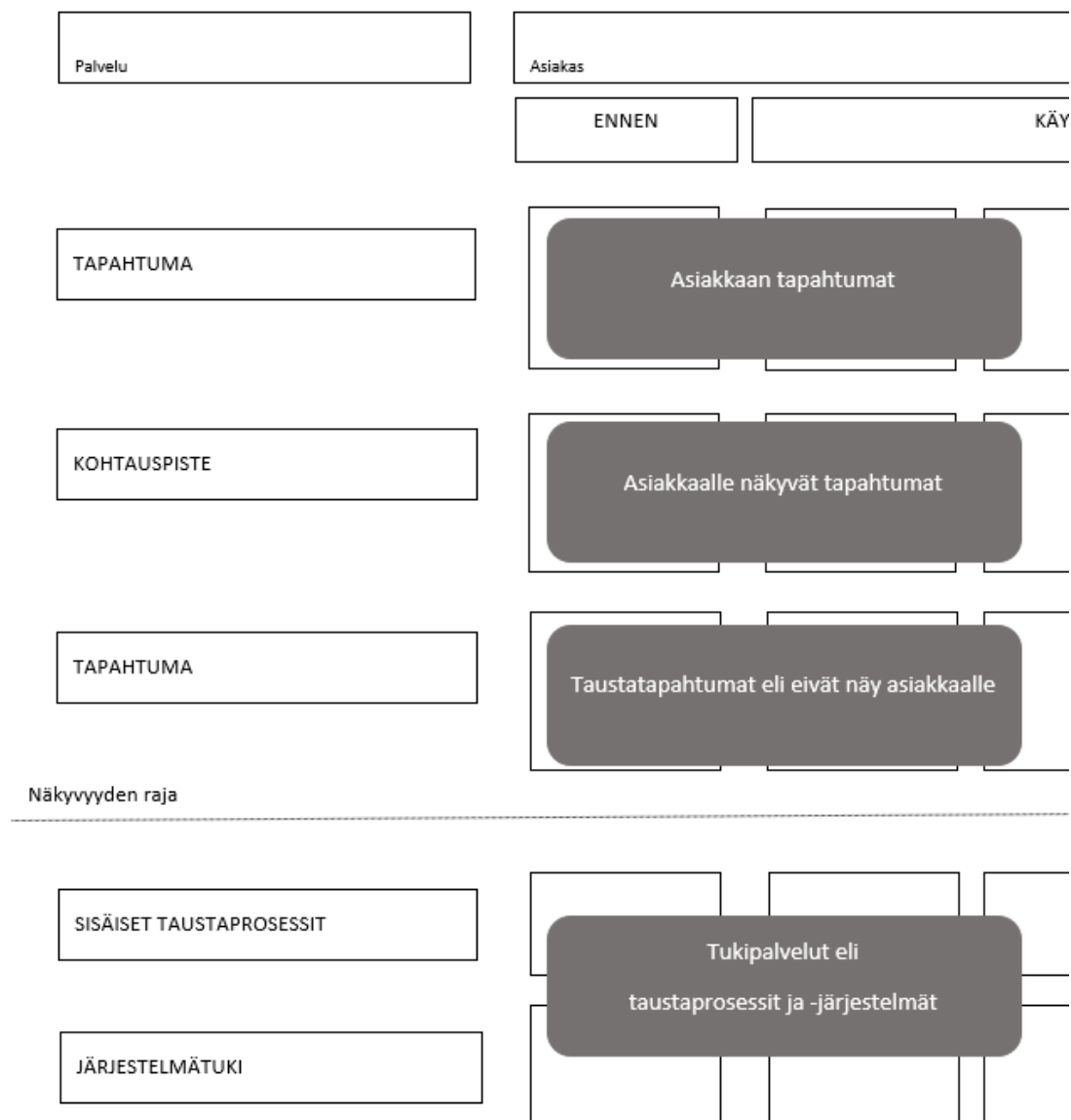
Service blueprint

Asiakasymmärrystä voidaan kehittää usealla eri keinolla. Service blueprint- prosessikaavion avulla saadaan hahmotettua palvelun kokonaiskuva ja kaikkien siihen liittyvien kohtien yhteneväisyydet ja riippuvuudet toisistaan. Alun perin palvelun prosessin analysointiin kehitetty lähestymistapa on hyödyllinen ja havainnollistava työkalu. Service blueprint -kaaviolle ei ole määriteltyä pohjaa tai tarkkoja sääntöjä. Vaikka kaavion pääperiaatteet pysyvät samana, niin kukin organisaatio määrittelee tarvittavat kohdat

riippuen omista tarpeistaan. Service blueprintin avulla hahmotetaan palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden lisäksi vallitseva ympäristö ja asiakkaalle näkymättömät taustaprosessit. Yksinkertaisimmillakin palveluilla on monta kontaktipistettä ja kaikenkattavat palvelut voivat olla hankaliakin selvittää. Service blueprint -kaavio on moniulotteinen työkalu, koska sen avulla muun muassa voidaan analysoida olemassa olevaa palvelua, löytää ongelmia ja kehitellä uusia innovaatioita. (Polaine ym. 2013, 93–96, 102.)

Service blueprint -kaavio auttaa tunnistamaan muiden kuin rahallisten vaikutusten lisäksi keskeiset lisäarvoa tuottavat palvelut sekä ne, jotka vähentävät näitä vaikutuksia, kuten esimerkiksi palvelun ympäristövaikutuksia. Kaavion avulla organisaatiot voivat havaita keskeiset ja lisäarvoa tuottavat toiminnot asiakkaan arvonmuodostuksen pohjalta. Lisäksi työntekijät tulevat tietoisiksi keskeisimmistä toiminnoista, joiden kautta voidaan erityisesti parantaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Calabrese 2014, 911–912.)

Kuvassa 3 havainnollistetaan asiakaslähtöinen service blueprint -kaavio. Kaaviolla voidaan havainnollistaa kaikille organisaation sidosryhmille prosessin kulku, ja määritellään kaikki palveluun liittyvät resurssit sekä kaikki palveluun liittyvät tapahtumat eli ennen, sen aikana ja jälkeen tapahtuvat palvelutuokiot. (Calabrese 2014, 919.) Service blueprint -kaavio havainnollistaa asiakkaan polun ja prosessin, joiden ymmärtämisen avulla lähdetään kehittämään asiakkaiden kokemusten kautta eikä organisaationormien oletusten pohjalta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 37). Service blueprint -kaavio tarjoaa hyvän ja vanhan lähtökohdan asiakkaan polun muodostamiseen. Asiakkaan polun asiakaslähtöiseen ymmärtämiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisäksi asiakkaan panosta. (Lemon & Verhoef 2016, 79.)



Kuva 3. Asiakaslähtöinen service blueprint (mukaillen Calabrese 2014, 916).

Service blueprint -kaavion tarkoituksena on kuvata palveluprosessi niin havainnollisesti, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Asiakkaan tapahtumat kuvaavat asiakkaan prosessin, hänen valintansa sekä vuorovaikutuksen palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajan tehtävät jakaantuvat asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin tapahtumiin. Näkymättömät toimet tukevat näkyviä toimia. Hyvänä toiminnan ja asiakaspalvelun kehittämisen työkaluna service blueprint näyttää palvelun tekijän työtehtävät merkittävänä osana kokonaisuutta sekä paljastaa kriittiset kohdat, jotka mahdollisesti kaipaavat hioamista. Rajapinnat paljastavat kohdat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun

laadusta. Strateginen näkökulma tulee esiin palveluprosessin kokonaisuuden, resurs-
sien ja niiden välisten yhteyksien hahmottamisesta. Monipuolinen työkalu luo arvokkaan
pohjan, kun toiminnan kehittämisen lisäksi arvioidaan kustannuksia ja tuottoja sekä ke-
hitetään markkinointia. (Ojasalo ym. 2014, 178, 182.)

Service blueprint -kaaviota voidaan hyödyntää uuden kehittämisessä, jolloin uusi, kehitteillä
oleva palveluinnovaatio voidaan asettaa kaavioon, ja sen avulla hahmotellaan askel as-
keleelta asiakkaan ja organisaation tapahtumat. Asettelu ja ideointi auttavat
hahmottamaan jokaisen tapahtuman. Niihin liittyviin kontaktipisteisiin voidaan kiinnittää
entistä enemmän huomiota riippuen siitä, mihin palvelupolkua halutaan viedä. (Polaine
ym. 2013, 97.)

3 HANKEASSISTENTTITIIMIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

3.1 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jolloin ei pyritä tekemään yleistyksiä, vaan saadaan syvälinen näkemys ja sanallisesti hyvä kuvaus tutkittavasta asiasta. Se pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään niin, että tutkimusongelmat ratkeavat ja asia tulee ymmärretyksi. (Kananen 2017, 32–33, 35.) Tutkimusta, joka tehdään kohderyhmän odo-
tuksista, tarpeista ja tavoitteista, kutsutaan asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Tutkimus perustuu palvelun käyttäjistä saatavaan materiaaliin, jota voidaan hyödyntää sellaisenaan, ja jonka laadukas analyysi mahdollistaa aineiston hyödyntämisen moni-
puolisesti palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 142–143.)

Tutkimus tehtiin kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin han-
keassistenttitiimin nykytila, ja tutkimuksen tueksi laadittiin service blueprint -kaaviot eri
asiakkaista. Toisessa vaiheessa valittiin kehittämiskohteeksi hankeassistenttitiimin pal-
velut, joiden asiakkaana ovat projektipäälliköt sekä suunniteltiin ja järjestettiin yhteinen
kehittämisen työpaja. Kolmannessa vaiheessa koottiin ja analysoitiin yhteiskehittämisen
työpajan yhteydessä saadut kokemukset ja vastaukset. Niiden pohjalta valittiin kehittä-
miskohteet ja mietittiin toimenpiteet, joiden avulla saataisiin hankeassistenttien
asiakasymmärrystä parannettua. Tutkimusaineiston hankinta tehtiin havaintojen ja yh-
teisen työskentelyn avulla.

Tutkimus aloitettiin analysoimalla nykytilaa sekä hahmottelemalla asiakkaita ja niihin liit-
tyviä asioita. Tutkimuksen tekijä työskentelee hankeassistenttitiimissä ja on osallistunut
nykytilan analysointiin. Hankeassistenttitiimi koosti yhteisellä verkkoalustalla pohjia, joi-
hin määriteltiin seuraavat asiat:

- palvelun nimi
- asiakas
- palvelun tavoite
- palvelun sisältö
- palvelutuotannon osapuolet

Verkkoalustalle kerättyjen tietojen pohjalta laadittiin service blueprint- kaavioita koskien eri asiakkaiden erilaisia palvelupolkuja. Ensimmäiseksi asiakaslähtöisen toiminnan ja yhteistyön kehittämisen kohteeksi valittiin projektipäälliköt. Service blueprint -kaavion pohjalta suunniteltiin yhteinen työskentely, joka toteutettiin työpajamenetelmänä, jossa kysymykset oli aseteltu avoimesti.

Palvelumuotoilun keskeisimpiä tarkoituksia on eri osapuolten osallistaminen ja sitouttaminen kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla saadaan erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja luovaan ongelmanratkaisuun ja vuorovaikutukseen sekä yhteistyön vahvistamiseen ja viestinnän paranemiseen. Suunnittelua ja asiakkaan arvon muodostumista edistää olennaisesti, kun palvelun loppukäyttäjä otetaan mukaan palvelun kehittämiseen. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat otetaan huomioon laaja-alaisesti kaikki sidosryhmät huomioiden. (Tuulaniemi 2011, 116–117.)

Yhteiskehittäminen on usein vuorovaikutteista monimutkaisten prosessien tarkastelua, jossa pyritään jakamaan tietoa, ja sen pohjalta laatimaan uusia ratkaisuja monesta eri näkökulmasta tarkastellen. Yhteissuunnittelun vahvuutena on, että tiettyä asiaa tarkastellaan eri näkökulmista tuomalla näkökohdat yhteen. Osallistamalla monialaisesti eri toimijoita yhteisen suunnittelun sessioon löydetään monipuolisesti mahdollisuudet ja ongelmakohdat. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 78–80.)

Projektipäälliköiden ja assistenttien yhteinen työskentelypäivä oli kauan toivottu yhteinen kehittämiseen ja työtehtävien selkeyttämiseen liittyvä tapaaminen, joka toteutui loka-kuussa 2019. Työskentelypäivää suunniteltiin yhdessä hanketoiminnasta vastaavien ja hankeassistenttitiimin toiminnasta vastaavien sekä tutkimuksen tekijän kanssa. Työpajaa mainostettiin Diakin intranetissä sekä erillisissä kalenterikutsuissa kaikille projektipäällikön ja hankeassistentin tehtävissä työskenteleville. Kalenterikutsu saavutti koolle kutsuja mukaan lukien 53 henkilöä.

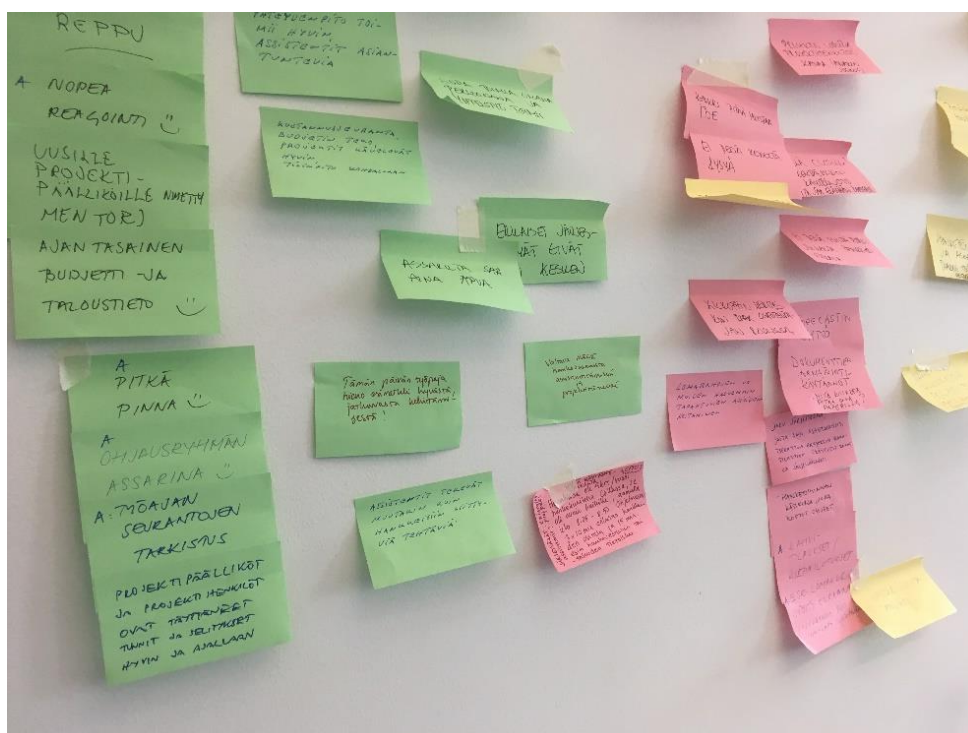
Paikalle saapui kattava joukko yhteensä 29 erityyppisissä tehtävissä erilaisilla työpanoksilla hankkeiden parissa työskenteleviä, joista sillä hetkellä pääsääntöisesti hankeassistentin tehtävissä työskenteli 6 henkilöä, projektipäällikkönä 11 henkilöä sekä pääsääntöisesti lehtorina tai muissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä 12. Kokemusta hanketyöskentelystä assistenteilla oli useampi vuosi ja osallistuvia projektipäälliköitä oli

sekä ensimmäistä kertaa tehtävässä olevia että useamman eri hankkeen parissa työskennelleitä projektityöntekijöitä ja -päälliköitä. Otanta oli varsin kattava ja sen avulla saatiin kuvailtua erilaisten palveluiden taso ja asiakastarpeet.

Työpajan aikana oli tarkoitus löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaista osaamista hankeassistenttitiimillä on jo tarjota?
2. Millaista palvelua ei tarvita?
3. Miten hankeassistentit voisivat paremmin palvella projektipäälliköitä, tukea projektin etenemisessä ja hankkeen tavoitteissa?

Yhteiskehittämisen aluksi esiteltiin tilaisuus ja sen tavoitteet. Alun jälkeen jakauduttiin ryhmiin niin, että niissä olisi vähintään yksi assistentti ja eri kokemustaustoilla olevia projektipäälliköitä. Suunnittelun aikana keskusteltiin omista kokemuksista, hyvistä ja huonoista sekä omista toiveista. Tarkoituksena oli koota ajatuksia ja ilmiöitä kolmelle eriväriselle post-it lapuille, joista kukin väri (1. kysymys = vihreä, 2. kysymys = punainen, 3. kysymys = keltainen) edusti ideoita ja vastauksia aiempiin kysymyksiin.



Kuva 4. Yhteiskehittämisen työpajan tuloksien koonti ja ryhmien tuotosten esittely.

Vastauksia mietittiin pienryhmissä vajaan tunnin ajan. Työpajan päätteeksi vastaukset esiteltiin ja niitä käsiteltiin kaikkien työpajaan osallistuneiden kesken. Ryhmien tuotokset käytiin läpi ryhmäkeskustelun kautta. Työpajan päätteeksi pyydettiin osallistujia merkitsemään omasta mielestään tärkeimmät laput pienellä merkillä lapun kulmaan tarkempaa priorisointia varten. Lopputuloksena oli laaja-alainen joukko ideoita, kehuja, toiveita ja parannusehdotuksia jatkokehittelyä varten. Tutkija havainnoi työpajaa alusta loppuun. Tutkimuksen tekijä dokumentoi yhteiskehittelyn valokuvin ja havainnoimalla sekä tekemällä muistiinpanoja. Tutkimuksen aineisto koostuu työpajassa tuotetuista kirjallisista materiaaleista ja tutkijan omista havainnointimuistiinpanoista. Tutkija ei osallistunut tapahtumien kulkuun. Tulokset raportoidaan kysymyksien pohjana olleiden palvelumuotoilun teemojen avulla.

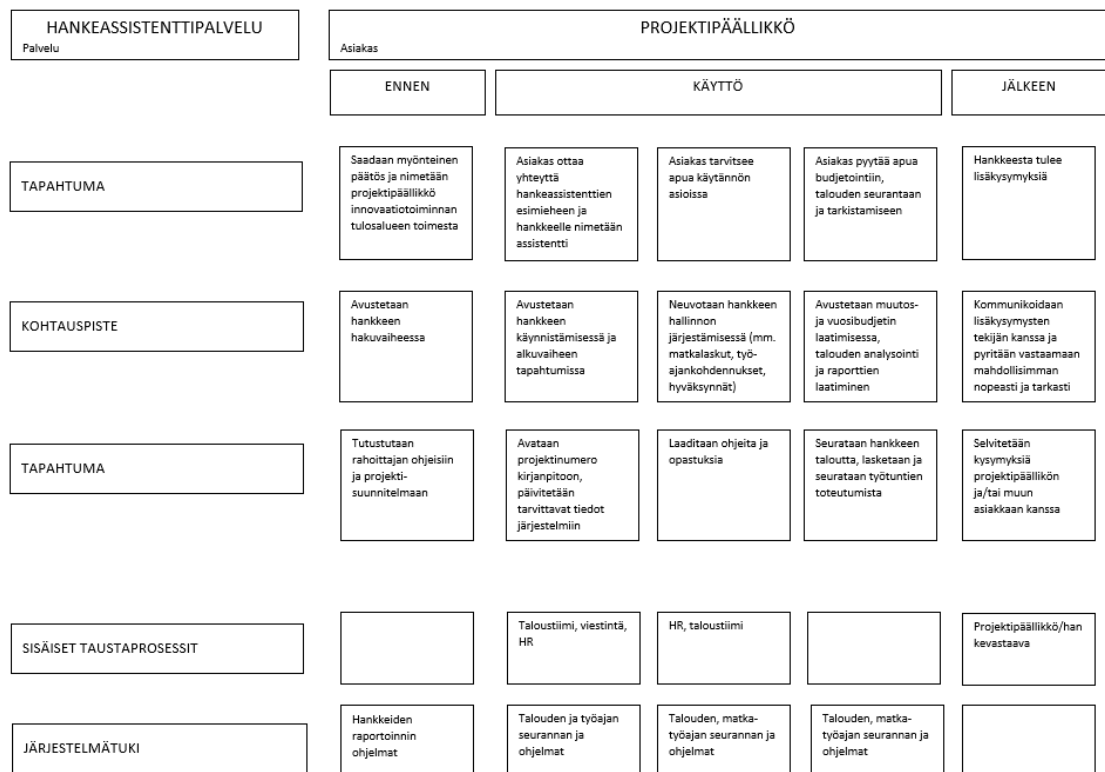
3.2 Tulokset

3.2.1 Nykytilan analysointi

Vuoden 2019 aikana kehitettiin Diakonia-ammattikorkeakoulun kampuspalveluiden prosesseja. Yhtenä osana oli hankeassistenttitiimi, jonka tutkimuksen tekijä valitsi kehittämiskohteeksi, koska työskenteli itse kyseisessä tiimissä. Siten oli mahdollista päästä kehittämään omaa työtään koskevia prosesseja ja toimintatapoja entistä lähemmin.

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla hankeassistenttitiimin nykytila, jonka avulla selvitettiin tiimin tärkeimmät asiakkaat ja niihin liittyvät prosessit. Asiakkaiden ja palvelupolkujen kuvaukset yhdistettiin service blueprint -kaavioihin, joissa kuvataan resurssit, asiakkaan kokemat asiat ja palveluntuottajan taustatoiminnot aikajärjestyksessä.

Palvelupolun kontaktipisteet muodostettiin tiiviissä yhteistyössä kyseisessä toiminnossa työskentelevien kanssa, jotta kaikki toiminnot elementteineen tulevat kattavasti havainnollistettua ja kuvattua asiakaslähtöisesti. Toiminnot koottiin yhteen ja niistä laadittiin kuvassa 5 oleva asiakaslähtöinen service blueprint -kaavio, kun asiakkaana on projekti-päällikkö.



Kuva 5. Hankeassistenttipalvelun service blueprint -kaavio, asiakkaana projektipäällikkö.

Eri sidosryhmien ja asiakkaiden service blueprint -kaavioiden pohjalta aloitettiin projektipäälliköiden ja hankeassistenttien yhteisen kehittämisen työpajan suunnittelu.

3.2.2 Yhteiskehittämisen työpaja

Hankeassistenttitiimin ja projektipäälliköiden yhteiskehittämisen tarkoitus oli työtehtävien selkeyttäminen ja yhteistyön kehittäminen hankeassistenttien työtehtävien näkyväksi tuomisen kautta. Yhteiskehittämisen tulokset ryhmiteltiin kysymysten ja värillisten lappujen avulla kolmeen eri osaan. Osa tuloksista julkaistaan suorina lainauksina, jotta saadaan mahdollisimman hyvin tuotua esille kyseisen vastauksen viesti ja tarkka merkitys.

Hyvät ja toimivat kokemukset yhteistyöstä

Talousosaaminen ja sen vahvistaminen nostettiin kaikkien ryhmien vastauksissa esiin. Talouden ja hallinnon osa-alue on hankkeissa kriittinen, koska sen tarkalla seuraamisella

ja analysoinnilla määritellään hanketalouden tasapainossa pysyminen. Kauemmin projekteissa työskennelleet projektipäälliköt kokivat, että ovat saaneet jonkin verran perehdytystä ja kokemusta talouteen ja siihen liittyviin periaatteisiin sekä työajanseurantoihin,

joka on lisännyt ymmärrystä siihen, miksi toimitaan niin kuin toimitaan.

olen oppinut.

Assistentit saivat kehuja nopeasta reagoinnista ja pitkästä pinnasta. Projektipäälliköt arvostavat huomattavasti hankeassistenttien työtä. Merkittävää on, että hankeassistenttien työ nähdään ja huomioidaan projektipäälliköiden kesken, vaikka usein tukipalveluiden näkymätön työ huomataan vasta, kun se on jäänyt tekemättä.

Assarilta saa aina apua.

Assistentit tekevät muutakin kuin hankkeisiin liittyviä tehtäviä.

Molemminpuolinen saavutettavuus koettiin tärkeäksi, ja vastaavasti hankeassistentit kokivat, että projektipäälliköt antavat tukea. Yhteistyön kehittäminen ja vuorovaikutus ovat suuressa roolissa ja todettiin, miten valtava määrä hankeosaamista on assistentti- ja projektitiimissä.

Yhteydenpito toimii hyvin, assistentit asiantuntevia.

Hanketoiminnassa on käytössä paljon erilaisia järjestelmiä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Järjestelmäosaaminen ja siihen liittyvä tuki on väistämätöntä toimivan hanketyön ja -hallinnon kannalta. Assistentit hallitsevat useita eri ohjelmia ja saivat erityisesti kiitosta antamastaan tuesta.

Huolimatta eri sijoittumispaikoista organisaatiossa, yhteistä kehittämistä, työtehtävien selkeyttämistä ja yhteistyön paranemista arvostetaan ja sen toivotaan jatkuvan säännöllisesti. Varsinkin juuri aloittaneet projektipäälliköt kokivat, että tiivis paketti toimi loistavana perehdytyksenä projektitehtäviin. Työpajasta saatu palaute tulisi jatkossa ottaa huomioon yhteisen kehittämisen työpajoja suunniteltaessa.

Tämän päivän työpaja hieno esimerkki hyvästä, jatkuvasta kehittämisestä.

Työskentely oli loistavaa perehdytystä juuri aloittaneelle projektipäällikölle.

Muutama ryhmä toi vielä esiin, että assistentilla tulisi olla hieman isompi rooli projektissa myös sisällön parissa syvällisemmin, kuten esimerkiksi ohjausryhmän assistenttina toimiminen. Toivottiin myös, että assistentit olisivat entistä enemmän mukana jo hankehaun aikana budjetin tekovaiheessa antamassa taloudellista näkökulmaa.

Palvelu tai tehtävät, joita ei osata ja mitkä eivät toimi

Yhteisten käytäntöjen vähäisyys ja toimintatapojen johdonmukaisuus vaatisi parannuksia jokaisen ryhmän mukaan. Koettiin, ettei tiedetä keneltä kysyä tai keneltä voisi tiedustella oikeudellista asiantuntemusta erityisesti sopimusten ja muiden asiakirjojen laatimiseen. Lähes kaikkien tiedossa on olemassa oleva hanketoiminnan käsikirja, jossa on kootusti erilaisia hanketoiminnan ohjeita. Ongelmana on tällä hetkellä, että osa käsikirjan tiedoista on vanhentunutta ja käsikirja vaatisi jatkuvaa ahkeraa päivittämistä.

Ohjeistuksen puute on ajankohtaista varsinkin silloin, kun hoidetaan harvemmin tapahtuvia asioita. Lisäksi projektipäälliköiden keskuudessa kaivataan järjestelmää,

josta saisi ajantasaisesti tsekattua projektin rahatilanteen.

Tiedonkulku ja sisäinen viestintä projektipäälliköiden ja hankeassistenttitiimin välillä koettiin ongelmalliseksi yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Vuorovaikutus ja sen puute koettiin jonkin verran ongelmalliseksi, kun assistentit ja muu projektihenkilöstö ovat eri tiimeissä organisatorisesti. Yhdeksi ongelmaksi mainittiin työskentely eri tiimeissä ja toisena ongelmana tuotiin esiin yhteisen viestintäkanavan puuttuminen ja toisaalta vaihtoehtojen liiallinen määrä.

Minimalistinen tiedonkulku eri tiimien välillä, kun projektipäällikkö, projektityöntekijät ja assari ovat eri tiimeissä.

Ei ole yhteistä viestintäkanavaa.

Toimimattomia kokemuksia hankeassistenttien ja projektipäälliköiden yhteistyön kannalta ei juurikaan noussut esiin. Hankeassistenttien puolelta tuli yksi kommentti, jossa todetaan, että

projektipäälliköt eivät ota riittävästi vastuuta maksatushakemuksista.

Yksi projektipäällikön vastuista on hankkeen kokonaisvaltainen johtaminen ja vastuunkanto maksatushakemuksista tulisi olla itsestään selvää. Todettiin, että todennäköisesti asia saataisiin korjattua assistenttien avustuksella, että talousosaamista jaetaan myös

projektipäälliköille. Tulisi miettiä ne asiat, joiden kautta kiinnostusta ja osaamista saataisiin parannettua.

Palvelun parannusehdotukset ja -toiveet

Resurssit ja varsinkin niiden puute ovat usein keskusteluissa mukana. Henkilöstön työajan suunnittelua, ennakointia ja varautumista tulisi parantaa. Projektiorganisaation rooleja tulisi tehdä avoimmiksi. Huolimatta projektien määräaikaishuolesta, toivottiin, että jatkossa löydettäisiin keinoja, joilla säilytetään osaaminen organisaatiossa ja saataisiin vakituisia työsuhteita määräaikaisten sijaan.

Tapaus- ja tarvekohtaisen yhteistyön toteuttaminen kaikkien osallistujien kanssa.

Parannusehdotuksissa nousi esiin hankeassistenttien osallistuminen hankkeen alkuvaiheeseen sekä projektiseminaareihin. Toivottiin jatkuvaa taloustukea ja tapahtumiin osallistumista. Kuitenkin tulee ottaa huomioon, että mitä enemmän aikaa assistentilta toivotaan hankkeeseen, sen vähemmän muille tehtäville jää aikaa. Lisäksi pitäisi rajata tarkemmin, mitä assistentin työhön kuuluu ja missä kohtaa nimikettä tulisi tarkentaa.

Hankkeiden sisällöt vaihtelevat, samalla tavalla olisi hyvä, että assistentin työn sisällöt voisivat vaihdella.

Nimikkeiden merkitys: "assistentti"; "asiantuntija"; "koordinaattori"...

Projektibudjetoinnin info pitäisi tulla aikaisemmin kuin nyt on tullut, koska siihen tarvitaan projektipäälliköiden ja hankeassistenttien tiivistä yhteistyötä. Hankeassistentilla on usein käynnissä useampi eri hanke, joten aika tulisi varata jo hyvissä ajoin. Projektibudjetointi on projektipäällikön vastuulla, joten tässäkin kohtaa toivottiin lisää taloushallintokoulutusta sekä järjestelmän käyttöapua.

Vuoropuhelua projektipäälliköiden ja assistenttien välillä esim. budjettiasioissa ja talouden seurannassa.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamiseksi ehdotettiin, että vähintään yksi live-tapaaminen olisi heti hankkeen alussa ja live-työskentelyä hankkeen aikana olisi tarpeen mukaan hankkeen aikana.

Projektipäällikön ja assarin live-tapaaminen prosessin alussa tai jos assari/projektipäällikkö vaihtuu.

Enemmän live-työskentelyä.

Yhteiskehittämisen päätteeksi saatiin hyvää keskustelua aikaiseksi liittyen hanketoimintaan yleisesti. Yleisellä tasolla keskusteluissa nousi esiin hankkeen selkeä aloitus ja päätös. Hanke tulee aloittaa kick-off-tapaamisella ja päättää closing -tapahtumaan. Onnistumisten esilletuonti ja niistä iloitseminen tulisi ottaa tavaksi.

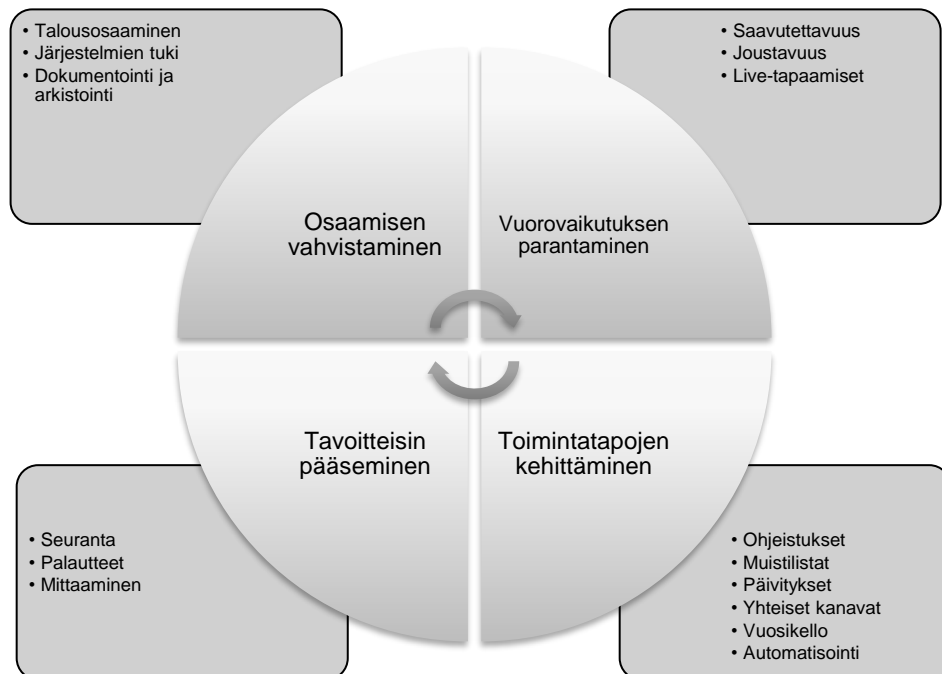
Hankkeiden vaikuttavuus on ohutta.

Tehtävälista projektipäällikön muistin tueksi.

Miten arvioidaan hankeprosesseja – Diakin hanketyön laatu?

Kaiken kaikkiaan projektin aikajanan tehtävät ja yleisesti ohjeistus sekä käytänteet tulisi laittaa kuntoon. Kiireestä huolimatta on erityisen tärkeää, että niitä päivitetään, ja ettei tiedon etsimiseen menisi turhaan aikaa.

Projektipäälliköiden ja hankeassistenttien työtehtäviä koskevassa yhteiskehittelyssä tunnistettiin palvelumuotoilun avulla seuraavat palvelun kehittämiskohteet ja hahmoteltiin niihin liittyviä parannusehdotuksia, jotka ovat koottuna seuraavassa kuvassa 6.



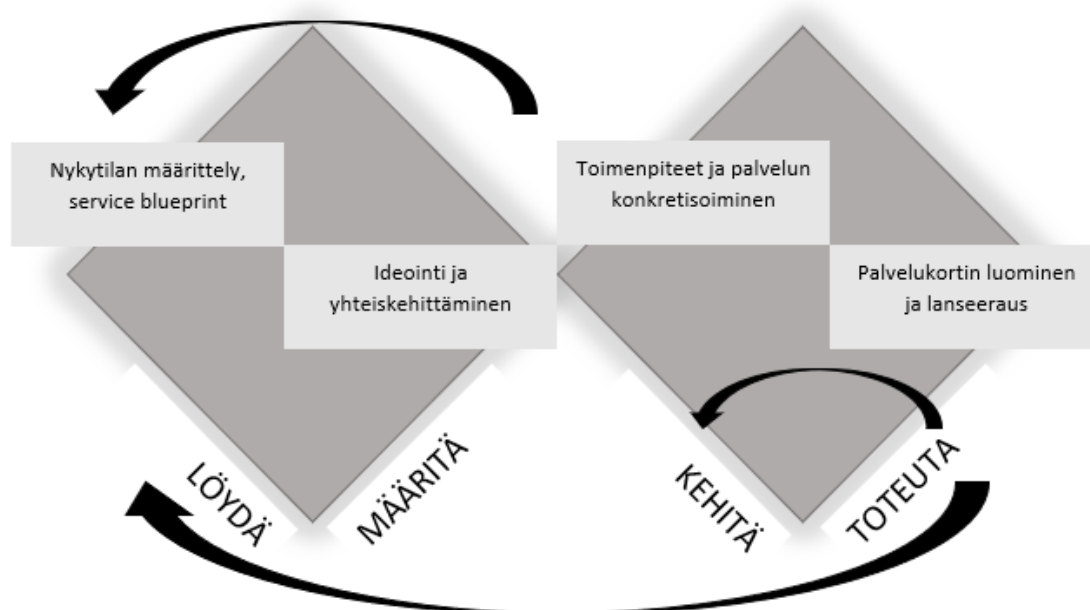
Kuva 6. Palvelun kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

4.1 Palvelumuotoiluprosessin hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Vuoden 2020 alussa julkaistu Diakin Laatukäsikirja tukee kaikkien työntekijöiden toimintaa sekä on hyvä alku rakentavalle ja huolelliselle työskentelylle. Laatukäsikirjassa (2020) todetaan, että nimenomaan prosessikuvaukset ja ohjeistukset ohjaavat toimintaa. (Diak 2020, 23.) Prosessikuvausten ja ohjeistusten parantamiseen on käytetty paljon aikaa ja kehittäminen on hyvällä mallilla. Työ on pitkäjänteistä ja vaatii vuosien varrella herkkää havainnointia. Kuten yhteiskehittämisessä tuli vahvasti ilmi, kaikki ohjeistukset ja prosessit tulisi saada ajan tasalle. Yhteisesti todettiin, että olemassa olevia ohjeistuksia tulee päivittää säännöllisesti. Niiden tulee olla kaikkien saatavilla ja löydettävissä yhdestä paikasta helposti.

Tutkimuksen prosessi eteni tuplatimanttimallin mukaisesti. Design Councilin (2019) laatimassa tuplatimanttimallissa palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle ensimmäisestä timantista, joka auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään ongelman. (Design Council 2019.) Alla olevasta kuvasta 7 nähdään tutkimuksen prosessin eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti.



Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen tuplatimanttimallin mukaisesti.

Ensimmäinen eli Löydä -vaihe sisältää palvelun nykytilan määrittelyn, joka toteutettiin yhdessä hankeassistenttitiimin kanssa. Nykytilan määrittely ja asiakkaan palvelupolun kuvaaminen service blueprint -kaavion avulla toivat esiin tärkeitä kontaktipisteitä sekä työtehtäviä, joiden ei välttämättä aiemmin ollut ajateltu vievän esimerkiksi läheskään niin paljon aikaa kuin lopulta todettiin. Ensimmäisen timantin toisessa vaiheessa eli Määritä -vaiheessa aiemmin kerätty käsitys aiheesta muotoiltiin yhteiskehittämisen työpajan eli asiakasymmärryksen tutkimuksen perustaksi. Toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa eli Kehitä -vaiheessa mallinnettiin ratkaisu ja kehitysehdotukset yhteiskehittämisen yhteydessä nousseista asioista. Toisen timantin toisessa vaiheessa eli Toteuta -vaiheessa luotiin esimerkkinä hanketaloustiimin palvelukortti, jota jatkossa testataan ja iteroidaan. Tavoitteena oli lanseerata palvelukorttimalli toiminnan läpinäkyvyyden edistämiseksi ja asiakasymmärryksen parantamiseksi.

Organisaation toiminnan muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi ei tapahdu hetkessä, vaan vaati usein aikaa, koska sen pitäisi olla organisaation tavoitteleva strateginen linja. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 33.) Organisaatio luo oman kilpailuetunsa sisäisestä laadusta, toimivasta vuoropuhelusta eri yksiköiden välillä ja mahdollisimman läpinäkyvistä prosesseista. Usein asiakas on nimenomaan saman organisaation toinen yksikkö tai työtoveri (Fischer & Vainio 2016, 177).

4.2 Hankeassistenttitiimin toiminnan kehittäminen

Jotta kukin organisaatiossa toimiva voi ymmärtää oman toimintansa vaikutukset asiakaskokemuksen syntymiseen, on erittäin tärkeää, että toiminta on läpinäkyvää. Prosessien tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä sekä työntekijällä pitää olla tietoisuus oman työtehtävän merkityksellisyydestä kunkin palveluketjun onnistumisen kannalta. (Fischer & Vainio 2015, 9.)

Hankeassistenttitiimin asiakkaiden arvon määrittely on haastavaa, mutta sitä voisi kuvailla niin, että asiakkaalle arvoa syntyy toimivista palveluista ja onnistuneista vuorovaikutteisista kohtaamisista eri kanavien kautta. Hankeassistenttitiimin asiakkaiden arvo muodostuu nimenomaan toiminnallisesta arvosta, joka säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa. Asioiden helpottaminen ja vaivattomampi asiointi tukevat asiakkaan toimintaa niin, että aikaa jää enemmän muuhun kuin tukipalveluihin. Palvelupolku avaa kaikki asiakkaan kokemat toiminnot ja vaiheet alkaen tarpeen muodostumisesta päättyen

asiakkaan palvelusta kokemaan hyötyyn asti. Palvelupolun muodostaminen vaatii syvällistä ajattelua ja suunnittelua monet eri näkökulmat huomioon ottaen.

Kun tarkastellaan vuorovaikutusta ja laatuyhteyksiä pidemmällä aikavälillä, voidaan huomata, että asiat vahvistuvat miltei itsestään. Ilmiötä kutsutaan itseään voimistavaksi kierteeksi ja jatkuessaan se mahdollistaa toimintakyvyn nousun, joka puolestaan lisää innovatiivisuutta ja kokeilunhalua organisaatiossa. (Fischer & Vainio 2016, 168.)

Asiakaslähtöinen service blueprint -kaavio visualisoi ajallisesti järjestyksessä hankeassistenttipalvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, asiakkaan tapahtumat eli muun muassa yhteydenotot ja taustatoiminnot. Sen pohjalta voidaan havaita eri taustaprosessit eli tapahtumiin liittyvät sisäiset tukipalvelut. Hankeassistentteille laadittu service blueprint -kaavio tukee niin hankeassistenttitiimin jäseniä kuin myös asiakasta ja muita sidosryhmiä. Työntekijä tulee tietoiseksi työtehtävänsä ensiarvoisuudesta kunkin palvelun kohdalla. Hankeassistenttitiimin service blueprint -kaaviota voidaan käyttää uuden henkilöstön perehdytyksessä ja sen avulla selkeytetään työtehtäviä hankeassistentin ja projektipäällikön välillä. Lisäksi tukee organisaatiota vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa.

4.3 Asiakasymmärryksen parantaminen ja mittaaminen

Osaamisen vahvistaminen

Asiakaskokemuksen kannalta on oleellista, että kiinnitetään huomiota työntekijöiden jatkuvaan ja määrätietoiseen osaamisen kehittämiseen. Se tulisi huomioida niin räätälöidyissä koulutuksissa työntekijän oma motivaatio huomioon ottaen kuin mahdollisissa tulevilla rekrytoinneilla. (Korkiakoski 2019, 45.)

Diakissa on aina panostettu henkilöstön koulutukseen ja tuettu työntekijöitä heidän omissa kouluttautumistavoitteissaan. Erityisesti talousosaamisen vahvistamisessa projektipäälliköt toivoivat tukea, ja se merkittiin yhdessä yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Hankeassistentteilla on tärkeää tietoa muun muassa eri rahoittajien kanssa työskentelystä ja ohjeistuksista sekä osaamista eri rahoittajien järjestelmistä ja raportointivaatimuksista. Projektien talousseuranta on äärettömän tärkeää, koska ennakkointi on ratkaisevaa budjetissa pysymisen ja raportoinnin kannalta. Hankeassistentteilla on osaamista hankkeen materiaalien oikeanlaisesta dokumentoinnista hankkeen aikana ja arkistoinnista hankkeen jälkeen.

Projektipäälliköt kokevat tarvitsevansa hankeassistenttitiimin tukea erityisesti lukujen analysointiin ja tulkintaan. Vaikka järjestelmiä koko ajan kehitetään vastaamaan käyttäjien eri tarpeita, ei tuotettu euromääräinen talouden informaatio välttämättä aukea niin, että sitä osattaisiin hyödyntää tarpeeksi. Hankkeita budjetoidaan vuosittain organisaation budjetoinnin yhteydessä. Projektipäälliköt tarvitsevat assistentin tukea siinä, että noudatetaan organisaation ja talouden samoja raameja. Kuitenkaan kaikkien ei ole pakko osata kaikkea, vaan tärkeintä on tukea oleellisissa asioissa, jakaa osaamista ja uskaltaa pyytää apua ja neuvoja.

Projektipäälliköt ehdottivat, että hankeassistentti olisi enemmän mukana hankkeen suunnittelussa ja toiminnassa. Työtehtäviä ja laajemmin hanketoimintaan osallistumista rajoittavat muun muassa hankehakemukseen määritellyt toimenkuvat, mutta aiheellista olisi jo suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon, mitkä tehtävät kullekin halutaan määritellä, ja siten lisätä esimerkiksi hankeassistentin roolia hankkeessa.

Vuorovaikutuksen parantaminen

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa usein moni eri asia. Tutkimalla ja toimintaa arvioimalla saadaan vastauksia joihinkin kysymyksiin, mutta kaikkiin asioihin ei voida vaikuttaa. Vuorovaikutuksella ja sen laadulla on vahva yhteys asiakkaan kokemukseen. Näin ollen korkealaatuinen kokemus vahvistaa yhteyttä ja lisää sekä asiakkaan että työntekijän välistä arvostusta. Parhaimmillaan onnistuneet vuorovaikutustilanteet ja sitä kautta muodostuneet laatuyhteydet saavat aikaan hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä eri yksilöissä. Kilpailukyky muodostuu laatuyhteyksistä eri sidosryhmien välillä, ei pelkästään kehittämällä palveluita ja palvelukonsepteja. Hyvän vuorovaikutuksen ja laatuyhteyksien muodostumiseen vaikuttavat erityisesti kohtaamiset, arvostaminen, osallistaminen sekä kiinnostuksen ja kiitollisuuden osoittaminen kaikkia kohtaan. (Fischer & Vainio 2015, 167.)

Yhteiskehittämisen työpajan vastausten ja havainnointien perusteella voidaan todeta, että palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on ehdottoman tärkeää heti alusta alkaen. Hankkeiden osalta kick-off-kokouksen pitäminen hankkeen alussa ja closing-käytäntöjen läpikäyminen hankkeen lopussa vahvistavat yhteistyötä. Tapaamiset ja yhteydenpito tulee olla säännöllistä laadukkaan toiminnan turvaamiseksi. Heti hankkeen alusta alkaen yhteiset toimintatavat ja ohjeistusten läpikäyminen tulee olla kaikille osapuolille selkää. Työtehtävien, odotusten ja palveluiden tasosta tulee olla molemminpuolinen yhteisymmärrys. Todettiin, että joustavuus molempiin suuntiin on

äärettömän tärkeää yhteistyön jatkuvuuden ja toiminnan kannalta. Saavutettavuus valittiin yhdessä työpajan päätteeksi yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi.

Projektipäälliköiden ja hankeassistenttien yhteistyö jatkuu hankkeen elinkaaren ajan usein vuosia, joten on hyvä luoda toimivat vuorovaikutusyhteydet jo hankkeen alussa. Voimistuessaan ne luovat hyvän perustan hankkeen onnistuneelle loppuun saattamiselle ja loistavan lähtökohdan mahdollisen yhteistyön jatkumiselle uusissa hankkeissa. Lisäksi kehittämisen arvoisena asiana mainittiin laajempi yhteistyö osatoteuttajien taloustehtävissä työskentelevien kanssa, jolloin saataisiin synergiaetuja muun muassa raportoinnin ja laskutuksen toteuttamiseen.

Toimintatapojen kehittäminen

Toiminnan helpottamiseksi ja olennaiseen keskittymiseksi tarvitaan erityistä toiminnan muutosta. Asiakas arvostaa tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta (Korkiakoski 2019, 49). Yhteiskehittämisen työpajassa selvisi, että projektipäälliköille tehokkuus on sitä, että tiedot ovat oikein, järjestelmät toimivat ja kaikki tehdään ajallaan. Projektipäälliköiden kohdalla helppous konkretisoituu niin, että hankeassistenttiin saa yhteyden ja samoja asioita ei tarvitse kertoa useaan kertaan. Tunne on yksilöllinen asia, joka riippuu tilanteesta, mutta tulosten perusteella se useimmiten liittyy projektipäälliköiden kohdalla eniten siihen, että vuorovaikutus on toimivaa ja odotukset ylitetään, esimerkiksi tuottamalla sellaista tietoa, jota ei ole osattu odottaa. Yhteiskehittämisen pohjalta kävi ilmi, että tarvitaan säännölliset livetapaamiset heti hankkeen alussa. Erilaiset vastuut ja työtehtävät on tarpeen käydä läpi niin, että kaikilla hankkeeseen osallistuvilla on samanlaiset käsitykset toiminnasta.

Tänä päivänä asiakas on entistä vähemmän yhteydessä kasvokkain, joten digitaalisten kohtaamisten myötä ihmisten väliset kohtaamiset ovat kriittisiä. Digitalisaatioon panostaminen ei sellaisenaan kasvata asiakaskokemusta, vaan sen potentiaalinen hyödyntäminen asiakaslähtöisesti vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. (Korkiakoski 2019, 43-44.)

Toiminnan helpottamiseksi Diakissa pyritään jatkuvasti eri toimintojen automatisointiin niiltä osin kuin prosessin kannalta se on mahdollista. Joitakin muutoksia on jo tehty ja olemassa ovat muun muassa automaattiset muistutukset työaikojen kohdentamisesta ja hyväksymisistä, mutta haastavia ovat erilaiset aikataulut eri hankkeissa ja niihin liittyvät eroavaisuudet esimerkiksi raportointiin liittyvissä työtehtävissä. Automatisoinnin myötä

saadaan irrotettua resurssia muihin työtehtäviin paremmin. Työ ei vähene, vaan sen luonne muuttuu, kun voidaan automatisoida vähemmän kriittisiä asioita.

Ongelmalliseksi on koettu erilaiset ohjeistukset ja niiden sijaintipaikat. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nostettiin, että tärkeimmät ohjeistukset tulisi saada ajan tasalle. Hanketoiminnassa työskentelee kokoaikaisten projektipäälliköiden lisäksi osa-aikaisesti projekteja johtavia. Varsinkin hankkeessa osa-aikaisesti työskenteleviä helpottaisi hanketoiminnan muistilistan tekeminen. Kaikki yhteiskehittämiseen osallistuneet pitivät tärkeänä, että ajantasaiset ohjeistukset ja muu informaatio on yhdessä paikassa yhteisellä kanavalla, jonne kaikilla asianosaisilla olisi pääsy.

Toimintatapojen kehittämisen keskeinen osa on jatkuvan kehitystyön ylläpitäminen. Osapuolten tulisi arvioida kehittämisen kaikkia keinoja ja mahdollisia esteitä kriittisesti sekä tunnistaa ongelmat ja ideat. (Korkiakoski 2019, 103.) Lähitulevaisuuden kehittämisen kohteina hanketiimin ja hankeassistenttitiimin kesken voisivat olla esimerkiksi tiettyyn aiheeseen liittyvät työpajat, hanketyön klinikat ja muut pienet tietoiskut, joilla saadaan muistutettua tärkeistä päivämääristä. Näistä voisi tehdä hanketoiminnan yhteisen vuosikellon, jossa olisi tapahtumien ja koulutusten lisäksi selkästi mainittu tieto esimerkiksi budjetoinnin aikataulusta ja lomien aiheuttamista erikoisjärjestelyistä ja sijaistuksista.

Tavoitteisiin pääseminen

Yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi yhteiskehittämisessä valittiin hankeprosessien arviointi ja hanketyön laatu. Diakissa toiminnan tuloksista kerätään tietoa erilaisin menetelmin, jotka kuuluvat Diakonia-ammattikorkeakoulun laatu järjestelmään. Arviointi- ja palautejärjestelmään kuuluu muun muassa erilaisia palautekyselyjä henkilöstölle ja eri sidosryhmille, sisäiset ja ulkoiset arvioinnit sekä tietovarastojen hyödyntäminen. Strategisen suunnittelun tueksi kerättävän palautteen lisäksi tulosalueet täydentävät tarvittaessa palautetta muun muassa kohdennetuilla haastatteluilla. (Diak 2020, 23, 26.)

Tärkeää on keskittyä siihen, miten ajattelua ja käyttäytymistä muutetaan, sekä miten saadaan organisaatiota kehitettyä pitkäjänteisesti kohti tavoitetta. Tärkeintä on toiminta, jonka tuloksia pystytään mittaamaan. Asiakslähtöisyys on erityisesti syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista, mutta usein asiakas ei välttämättä itseään osaa kuvailla tarpeitaan. Tästä syystä asiakaspalautteen kerääminen ja asiakaskyselyiden toiveiden pohjalta toiminnan kehittäminen ei välttämättä riitä. (Maula & Maula 2019, 14, 49.)

Diakin ydinprosesseista ja tukipalvelujen toiminnasta ja tuloksista kerätään Laatukäsikirjan (2020) mukaan suunnitellusti ja järjestelmällisesti tietoa ja palautetta (Diak 2020, 29). Mielestäni kyselyitä ei saa olla liikaa eikä toisaalta liian harvoin, mutta esimerkiksi hankeassistenttitiimi voisi kerätä palautetta projektipäälliköiltä säännöllisin väliajoin yhteisissä tapaamisissa. Toimintaa saataisiin entistä asiakaslähtoisemmäksi ja tarpeelliseksi tukipalveluksi nimenomaan kyselyillä, joihin hankeassistentit voivat itse laatia kysymyksiä ennen yhteistä tapaamista. Palautteita käytäisiin läpi yhteisissä tapaamisissa, ja niiden pohjalta voitaisiin käydä vastauksia täydentäviä keskusteluita.

Positiivisen palvelukokemuksen ja sen kehittämisen kannalta on oleellista, että varsinkin yksittäiseen palautteeseen reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Samalla tartutaan palautteen käsittelyyn ja hoidetaan välittömästi akuutimmat asiat, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi tekemällä muutoksia joihinkin prosesseihin tai tehtäviin. Välitön palaute vaatii välittömän reagoinnin niin positiivisen asiakaskokemuksen kuin positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. (Korkiakoski 2019, 31–32.)

4.4 Palvelukorttimallin laatiminen toiminnan kehittämisen tueksi

Palvelumuotoilusta löytyy selkeitä ja helppokäyttöisiä työkaluja, joiden avulla saadaan tuotua palvelun käyttäjä paremmin esiin. Palvelumuotoilun keskeinen piirre on luovuus, jota hyödyntämällä saadaan kontrolloidun prosessin kautta kehitettyä käytännöllisiä tulevaisuuden ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 38.) Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelukortteja laadittaessa, ja siten muotoillaan kukin palvelutilanne niin organisaation kuin palvelun käyttäjän tavoitteiden mukaisesti. (Koivisto 2011, 53.)

Tutkimuksen lopputuloksena esitetään palvelukorttipohja, jonka avulla saadaan hankeassistenttien palvelut näkyviin kaikille organisaatiossa. Palvelukortin avulla saadaan keskeisimmät palvelut kuvattua asiakkaalle eli palvelun käyttäjälle ja palveluntuottajalle. Hankeassistenttitiimille laadittava palvelukortti auttaa selkeyttämään toimintoja hankeassistenteille ja asiakkaille. Palvelukortin on tarkoitus olla apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Lisäksi palvelukortin lanseerauksella saadaan näkymätöntä työtä näkyvämmäksi kaikille sidosryhmille. Palvelukorttipohja on laadittu kampuspalveluiden palveluiden kehittämisen yhteydessä, ja sitä on mukailtu hankeassistenttitiimin toimintaan sopivaksi seuraavaan kuvaan 8.

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| PALVELUN NIMI LOPPUKÄYTTÄJÄLLE | | PALVELUN OMISTAJA | |
| Palvelun avulla: | | | |
| Miten palvelu toimii? | ARVOLUPAUS LOPPUKÄYTTÄJÄLLE | EROTTUMINEN KILPAILUJOISTA | PROSESSIT |
| | PALVELUN EDUT LOPPUKÄYTTÄJÄLLE | PALVELUN ARVO PALVELUNTUOTTAJALLE | JÄRJESTELMÄT |
| | LOPPUKÄYTTÄJÄN KONTAKTI | PALVELULUPAUKSEN LUNASTUS | MITTARIT JA TAVOITTEET |
| | PALVELUN LOPPUKÄYTTÄJÄ | | |
| | | | |

Näkyvyyden raja

Kuva 8. Hankkeiden tukipalvelun palvelukortti (mukaillen Diak).

Palvelukorttipohjaan kirjataan selkeä ja kaikille mahdollisimman informatiivinen palvelun nimi. Korttiin kuvataan mahdollisimman tarkkaan tehtävät, miten palvelu toimii. Palvelulupaukseen sisältyvät realistiset ja konkreettiset ohjeet ottavat huomioon loppukäyttäjän, ja siinä kerrotaan mikä ongelma ratkaistaan ja miten asiakastarpeisiin vastataan. Palvelun edut vastaavat muun muassa siihen, mihin loppukäyttäjä saa tukea. Loppukäyttäjän kontaktit helpottavat yhteydenottoja, kun siihen nimetään eri hankeassistentit. Mikäli jollakin assistentilla olisi esimerkiksi tietyn rahoittajan hankkeet tai osaamista jostain erityisestä alasta, saattaisi tähän olla hyvä merkitä siitä tieto.

Näkyvyyden rajan oikealla puolella on informaatiota liittyen esimerkiksi kilpailijoista erottumiseen. Palvelun arvo palveluntuottajalle antaa vastauksen muun muassa siihen mitä hyvä hallinnointi merkitsee palveluntuottajalle, ja mikä tekee siitä luotetun ja arvostetun. Palvelulupauksen lunastus kertoo ne resurssit ja osapuolet, mitkä lupauksen täyttäminen edellyttää. Palveluun linkittyvät muut organisaation prosessit ja toiminnan edellyttämät

järjestelmät kuvataan mahdollisimman tarkasti, jotta näytetään palveluntuottajille ja kaikille sidosryhmille palvelun linkittyminen muihin prosesseihin ja kuvataan sen moninaisuus. Palvelun tuotantoon liittyvät mittarit ja tavoitteet ovat oleellinen osa toimintaa, sen kehittämistä ja seuranta.

Palvelukorttien laatimisen avulla organisaatio rakentaa ketterämpää asiakaslähtöistä toimintaympäristöä ja vastaa sillä tämän päivän uudenlaisen ja dynaamisen toimintamallin rakentamisen haasteisiin. Strategian avulla saadaan ohjattua työskentelyä kohti yhteistä asiakaslähtöistä toimintaa. Läpinäkyvyys asiakkaiden suuntaan vaatii toimintamallien muuttamista ja se kasvattaa luottamusta. (Korkiakoski 2019, 33–36.)

Parhaimmat tulokset palvelukorteista voidaan saada huolellisella pohjatyöllä ja kortin päivittämisellä. Lisäksi palvelukorttien lanseeraus tuo palvelua näkyväksi, kertoo palveluntuottajan tehtävät ja roolin organisaation asiakaslähtöisyyden parantamisessa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten on oltava oikeita, uskottavia ja luotettavia (Kananen 2012, 161). Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys ja validiteetti, joka tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Luotettavuus todennetaan hyvällä tutkimuksen eri vaiheiden ja tulosten dokumentoinnilla. (Kananen 2012, 161–163.)

Aineiston laadukkuudesta kertoo se, että etukäteen on mietitty, miten teemoja voidaan syventää mahdollisin lisäkysymyksiin ja -keskusteluihin. Laatua voidaan parantaa varmistamalla etukäteen välineistön olevan kunnossa ja kirjaamalla ylös erilaisia huomioita, jotka voivat helpottaa myöhemmin tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, 184.)

Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui eri työtehtävissä eri työpanoksilla sekä erimittaisen työhistorian omaavia henkilöitä. Toistettavuus todentuu tuloksissa, kun esiin nousseet asiat olivat samankaltaisia jokaisessa ryhmässä ja niistä korostui ensisijaisesti tietyt samaan kategoriaan kuuluvat kehittämiskohteet. Luotettavuus ilmenee eri vaiheiden ja tulosten dokumentoinnilla, koska eri väreihin ryhmiteltyjä vastauksia käytiin läpi yhdessä työpajan päätteeksi. Vastausten oikeellisuus tulee ilmi siinä, että kukin ryhmä on kirjoittanut ne itse. Vastaukset analysoitiin mahdollisimman tarkasti, ja osa tuloksista haluttiin julkaista sanatarkasti suorina lainauksina niiden sisältämien tiedon ja merkityksien säilyttämiseksi. Näiden pohjalta voidaan todeta, että tulokset ovat niin paikkaansa pitäviä kuin mahdollista.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa saatiin selville, että palvelumuotoilun avulla on mahdollista kehittää organisaation sisäisiä prosesseja, kuten esimerkiksi sisäistä viestintää, yhteistyötä ja työtehtävien jakoa. Analysoimalla nykytilaa ja laatimalla service blueprint -kaaviot kustakin asiakkaasta saatiin näkyville kaikki palvelun tuottamiseen vaadittavat resurssit. Toiminnan ja kaikkien sidosryhmien kannalta on tärkeää, että tapahtumiin liittyvät tukiprosessit ja näkymätön työ saadaan esiin ja tunnistettua. Kaavioiden avulla saatiin olemassa olevat tiimin jäsenet ymmärtämään omat työtehtävänsä ja parannettua asiakaslähtöisyyttä.

Yhteiskehittämisen työpajan tuloksissa nousi esiin muutama toistuva asia, jotka yhdistettiin seuraaviksi kriittisiksi kehittämisen teemoiksi: osaamisen vahvistaminen, vuorovaikutuksen parantaminen, toimintatapojen kehittäminen ja tavoitteisiin pääseminen. Tulosten pohjalta löydettiin monia eri toiminnan kehittämismenetelmiä ja asiakasymmärryksen parannuskeinoja, joiden avulla saadaan arkea sujuvoitettua ja työtehtäviä selkeämmiksi. Yhteiskehittämisen työpaja sai hyvää palautetta ja uskon, että työskentely tullaan ottamaan osaksi säännöllistä toimintaa. Seurannan ja mittaamisen kannalta olisi tärkeä seurata, miten ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa esiin nousseita kehittämiskohteita on saatu muutettua ja millaisia uusia kehittämistarpeita nousee esiin. Innovointi ja ongelmanratkaisu ovat tämän päivän johtamista, kun uusia ratkaisuja kehitetään kaikilla eri tasoilla ja kaikkien osaaminen pyritään saamaan käyttöön. Kehittäminen on mahdollisuus, jossa laaja-alainen yhteistyö on mahdollisuus eri tiimien ja tulosalueiden välillä. (Maula & Maula 2019, 30, 37.)

Tutkimuksessa esiin nousseiden ajatusten ja yhteiskehittämisen tulosten pohjalta lopputuloksena kehitettiin palvelukorttimalli, joka kokoaa yhteen hankeassistenttitiimin palvelut ja saadaan ne näkyviksi kaikille isoryhmille. Palveluprosessin selkeällä kuvaamisella saadaan sitoutettua henkilökuntaa, parannettua asiakaspalvelua sekä kehitettyä vanhoja ja luotua uusia palveluja. Palvelukorttia voidaan hyödyntää jatkossa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Tutkimuksen merkitys korostuu, kun toiminnassa kiinnitetään jatkossa entistä enemmän huomiota niin sisäisiin kuin ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden ajattelu ovat uudenlainen kulttuurimalli ja toimintatapa, johon koko organisaation tulee

sitoutua. Arjen sujuvoittaminen ja asiakkaiden merkitys työntekijöille on tärkeä osa sisäisten mallien kehittämistä. Asiakasymmärryksessä ja sen parantamisessa on lähtökohtaisesti kyse työyhteisön toimivuudesta ja työntekijäkokemuksen kokema laatu. Työntekijän positiivinen ote työhön heijastuu asiakkaan kokemuksiin. Molemminpuolinen luottamus ja arvostus on avain vuorovaikutteiseen yhteistyöhön ja kohtaamiseen. Parhaimmillaan yhdessä tekemällä opitaan toisiltamme ja luodaan uutta.

Tutkimuksen yhteydessä laadittuja tuplatimanttimalleja ja prosessikaaviota voidaan hyödyntää jatkossa, kun Diakissa on tarkoitus laatia muista tulosalueiden palveluista vastaavantyyppiset palvelukortit. Palvelun pilotointi ja tuotteistaminen ovat vahvassa roolissa tutkimuksen valmistumisen jälkeen, joiden suunnittelulla ja toteuttamisella saadaan aikaan jatkuvan kehittämisen malli, kun palvelumuotoilu toteutuu tuplatimanttimalleja kehän mukaisesti. Diakin Laatukäsikirjan (2020) mukaan jatkuvan parantamisen kulttuuriin kuuluu, että periaatteen noudattamisen lisäksi tarvitaan strategista uudistumista. Vain siten organisaatio oppii. (Diak 2020, 29).

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Annettu Helsingissä 14.11.2014. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>.

Calabrese, A. 2014. A pricing approach for service companies: Service blueprint as a tool of demand-based pricing. Business Process Management Journal, 20(6), pp. 906-921.

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 10.2.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 2018. Vuosikertomus 2017. Viitattu 7.11.2019 <https://www.diak.fi/wp-content/uploads/2018/04/Vuosikertomus-2017.pdf>

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 2019. Tilinpäätös 1.1.2018-31.12.2018. Viitattu 7.11.2019 <https://vuosikatsaus2018.diak.fi/wp-content/uploads/sites/11/2019/05/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-2018-allekirjoitettu.pdf>

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 2019. Vuosikatsaus 2018. Viitattu 7.11.2019 <https://vuosikatsaus2018.diak.fi/wp-content/uploads/sites/11/2019/04/Vuosikatsaus-final.pdf>

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 2020. Vuosikatsaus 2019. Viitattu 6.5.2020 <https://vuosikatsaus2019.diak.fi/>

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 2020. Laatukäsikirja. Viitattu 6.5.2020 https://www.diak.fi/wp-content/uploads/2020/02/Diak_Laatuk%C3%A4sikirja_WEB.pdf

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. p. Helsinki: Talentum Pro.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press 2018.

Huczkowski, S. 2018. Hyvä työntekijäkokemus luo parempia asiakaskokemuksia. Viitattu 20.11.2019 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/1/hyv-tyntekijkokemus-luo-parempia-asiakaskokemuksia>

Innanen, P. 2018. Palvelupolun kuvauksilla kehitetään parempia palveluita. Viitattu 20.11.2019 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolon-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 20.11.2019 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Juntunen, E. 2018. Diakin kampuspalvelut lanseeraavat palvelulupauksen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.11.2019 <https://www.diak.fi/2018/09/05/diakin-kampuspalvelut-lanseeraavat-palvelulupauksen/>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilu bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kujala, T. 2018. Toimitusjohtaja, rehtorin esipuhe. Vuosikertomus 2017 Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 7.11.2019. <https://www.diak.fi/wp-content/uploads/2018/04/Vuosikertomus-2017.pdf>
- Kujala, T. 2020. Rehtorin katsaus. Vuosikatsaus 2019. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 6.5.2020 <https://vuosikatsaus2019.diak.fi/>
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), pp. 69-96.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palvelumuotoilu Palo. 2018. Palvelumuotoilu. Viitattu 20.11.2019 <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/palvelumuotoilu>
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service design from insight to implementation. New York: Rosenfeld Media Brooklyn. E-kirja.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol: O'Reilly. E-kirja.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.