

Anu-Kaarina Suonpää

# VIESTINNÄN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Anu-Kaarina Suonpää
Työn nimi	Viestinnän palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä
Vuosi	2021
Sivut	97 sivua, liitteitä 18 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anu Vainio

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön ydintavoite on organisaation sisäisen toimintamallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten viestinnän palveluita voidaan kehittää asiakaslähtöisiksi, millaisia ovat kohdeyhmien palvelutarpeet ja odotukset viestinnän palveluilta ja millainen palvelumalli on asiakaslähtöinen. Tutkimus osallistaa sekä kehittämiskohteena olevaa tiimiä että organisaation sisäisiä asiakkaita.

Tutkimuksen kohde on tutkimusongelmasta nouseva tarve viestinnän palvelutarjoaman ja palvelumallin kehittämiseksi. Tavoitteena on viestintätiimin nykyisten, olemassa olevien palveluiden tunnistaminen ja kehittäminen palvelumuotoilun keinoin asiakaslähtöisemmiksi, mutta myös havaita piilossa olevia tarpeita. Tulosten perusteella kuvataan nykyiset palvelut, asiakasprofiilit ja heidän erilaiset tarpeensa viestinnän palveluille ja palvelumallille.

Tutkimuksen lähestymistapa on palvelumuotoilu. Tutkimus on toteutettu tutkijan omalla työpaikalla, ja hän on tutkittavan kohteen jäsen, joten kyseessä on työelämälähtöinen toimintatutkimus. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on produktiivinen, käytännön työelämää hyödyttävä ja toimintatapoja kehittävä opinnäytetyö.

Tiedonkeruussa menetelminä käytettiin epäsuoraa havainnointia, asiakaskyselyä ja haastatteluja. Kerättyä tietoa analysoitiin työpajoissa samankaltaisuuskaaviota, empatiakarttaa ja arvolupauskanvasta hyödyntäen. Ratkaisuja mallinnettiin asiakasprofiileilla, palvelukonsepteilla ja palvelupolulla. Näiden käytännön työkalujen avulla voidaan jatkokehittämällä toteuttaa prototyyppejä. Varsinaista uuden toimintamallin käyttöönottoa ei tutkimuksen aikana tehty.

Tutkimus osoitti, että palvelumuotoilu soveltuu erinomaisesti asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmät lisäsivät tiimin ymmärrystä palveluista ja asiakaslähtöisyydestä sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Tutkimus on tuottanut hyötyä organisaatiolle, ja tulokset ovat vietävissä käytäntöön.

**Asiasanat:** asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, palvelutarjooma, yhteiskehittäminen

Degree	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Anu-Kaarina Suonpää
Thesis title	Developing communication services with service design
Commissioned by	Central Uusimaa joint municipal authority for social services and health care
Time	November 2021
Pages	97 pages, 18 pages of appendices
Supervisor	Anu Vainio

## ABSTRACT

The core goal of this thesis was to develop the internal operating model of an organization by means of service design. The thesis examines how communication services can be developed to be customer-oriented, what are the service needs and expectations of the target group and what kind of a service model is customer-oriented. The research involved both the team under development and the internal customers of the organization.

The object of the research is the need arising from the research problem to develop the communication service offering and the service model. The goal was to identify and develop the communication team's existing services to be more customer-oriented, but also to identify hidden needs. Based on the results, the current services, customer profiles and their different needs for communication services and the service model are described.

The approach of the study is service design. The research has been carried out at the researcher's own workplace, where she is a member of the research subject, so it is a working life-oriented action research. The primary goal of the research is a productive thesis that benefits practical working life and develops working methods.

Indirect observation, customer surveys and interviews were used as data collection methods. The data collected were analyzed in the co-creative workshops using affinity diagrams, an empathy map and a value proposition canvas. Customer profiles, service concepts and a service path were utilized in solution modelling. These practical tools can be used to implement prototypes through further development. The actual introduction of the new operating model was not carried out during the research.

The results showed that service design is excellent for developing customer-oriented services. The methods of service design increased the team's understanding of services and customer orientation, as well as opportunities for participation and influence. The research has been beneficial to the organization and the results can be implemented in practice.

**Keywords:** customer orientation, service design, service offering, co-development

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	AIHEEN TAUSTA .....	9
2.1	Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä, viestintäpalvelut.....	9
2.2	Sidosryhmät.....	11
2.3	Organisaation missio, visio ja strategia.....	12
3	TYÖN RAKENNE .....	14
4	TUTKIMUSASETELMA .....	14
4.1	Tutkimusongelma .....	15
4.2	Tutkimuksen tavoite.....	15
4.3	Tutkimuksen käsittekartta .....	17
4.4	Teoreettinen viitekehys.....	19
4.5	Tutkimuskysymykset.....	19
4.6	Aikaisemmat tutkimukset .....	21
4.7	Aikataulu .....	23
4.8	Riskit.....	24
5	TEORIA JA KÄSITTEET .....	26
5.1	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisessä.....	27
5.2	Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittäjänä.....	29
5.3	Palvelumuotoilu julkisorganisaatioissa.....	32
5.4	Asiakasymmärrys kehittämisen välineenä .....	34
5.5	Asiakaskokemus ja asiakasarvo .....	35
5.6	Palveluprosessi.....	36
5.7	Palvelutarjooma .....	37
6	MENESTYVÄN ORGANISAATION VIESTINTÄ ON SUUNNITELMALLISTA.....	38
6.1	Viestinnän asiakaskeinen kehittäminen.....	39
6.2	Viestintäyksikkö organisaatiossa .....	40
6.3	Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka .....	42

6.4	Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä.....	44
6.5	Asiakasprofiilit viestinnän kehittämisen lähtökohdaksi.....	45
7	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	45
7.1	Palvelumuotoiluprosessi.....	48
7.2	Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	50
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	57
8.1	Nykytila ja ongelman määrittely.....	58
8.2	Tiimityöpajat nykypalveluiden kuvaamiseksi.....	60
8.3	Yhteiskehittäminen sisäisten asiakkaiden kanssa.....	67
9	TULOKSET.....	72
9.1	Asiakaspersoonat.....	72
9.1.1	Hanne Hoitaja.....	72
9.1.2	Nelli Nettari.....	73
9.1.3	Essi Esimies.....	74
9.1.4	Johanna Johtaja.....	75
9.2	Palvelukonseptit.....	76
9.2.1	Viestinnän palvelut työntekijöille.....	77
9.2.2	Viestinnän palvelut Nettarille.....	78
9.2.3	Viestinnän palvelut johdolle ja esimiehille.....	80
9.3	Tulevaisuuden ratkaisuehdotuksia.....	81
10	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	83
11	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	84
12	POHDINTA.....	86
	LÄHTEET.....	89
	KUVALUETTELO.....	95

## LIITTEET

Liite 1. Asiakaskysely

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Design Sprint työpajan 1 pohjat

Liite 4. Design Sprint työpajan 2 pohjat

Liite 5. Design Sprint työpajan 3 pohjat

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni kohdentuu sosiaali- ja terveystalvveluita tuottavan kuntayhtymän viestintäpalveluiden kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyössä kehitetään viestinnän palvelutarjoomaa asiakaslähtöiseksi sisäisille asiakkaille. Lähtökohtana on tutkia, millainen palvelutarjooma on sisäisille asiakkaille mahdollisimman asiakaslähtöinen; millaisia palvelutarpeita ja mitä odotuksia asiakkailla on palveluista. Tutkimusmenetelminä käytetään palvelumuotoilun keinoja.

Lähtökohta tutkimuksessa on osallistava yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämistä tulee tehdä niin palvelua tuottavan tiimin kuin palveluita käytävän asiakaskunnan kanssa. Palvelumuotoilun avulla tutkimuksessa saadaan selville asiakkaiden piileviä toiveita ja tarpeita, parannetaan tiimin yhteiskehittämistä ja ymmärrystä asiakkaiden palvelutarpeesta, sekä luodaan selkeä kuva tarjottavista palveluista asiakaskunnittain.

Työn kohdeorganisaatio on Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä (Keusote). Tavoitteenani on kehittää ja aikaansaada toimintamuutos tiimin työskentelyssä ja palveluissa. Opinnäytetyön valintaan vaikutti myös oma esimiesroolini viestintätiimissä. Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa koko sen toimintahistorian ajan, joten minulle on kertynyt paljon hiljaista tietoa asiakaskokemuksesta ja palvelun toiminnasta.

Keusote on vielä varsin nuori organisaatio, palvelutuotanto on siirtynyt kuntayhtymälle vuoden 2019 alusta. Viestintäyksikön toiminta käynnistyi suurten muutosten keskellä, uutena yksikkönä, vailla aikaisempia toimintamalleja, prosesseja tai palveluita.

Ensimmäisinä vuosina rakennettiin perusteita toiminnalle, kuten internet- ja intranet-järjestelmiä, ja tehtiin aktiivisesti muutosviestintää kuntalaisille. Painopiste palveluissa oli hyvin vahvasti ulkoisessa viestinnässä ja niitä tukevien rakenteiden ja tuotantotyökalujen perustamisessa. Toista toimintavuotta leimasi hyvin vahvasti valtakunnallinen koronaepidemia, jonka vuoksi viestintäyksikön toiminta painottui koronaviestinnän hoitamiseen.

Nyt kolmannen toimintavuoden käynnistyttyä on ollut havaintoja, että kuntayhtymän sisäiset asiakkaat eivät tunne konsernin tuottamia palveluita, ja koe hyötyvänsä palveluista. Toisaalta tiimiin kohdistuu huomattava määrä palvelupyynnöitä, joiden hallittavuus on ollut haastavaa.

Kuntayhtymän vuonna 2020 valmistunut strategia ohjaa kaikkea yhtymän toimintaa asiakaslähtöiseksi. Strategian arvojen mukaisesti kuntayhtymän palvelutuotanto tulee olla asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa. Vaikka viestintä näkyy hyvin vahvasti ulospäin kuntalaisille, viestintäpalveluiden tärkein asiakas on henkilöstö. Viestintäyksikkö tukee toiminnallaan organisaation tavoitteiden saavuttamista, rakentaa positiivista mielikuvaa organisaatiosta ja parantaa työantajamainetta yhdessä henkilöstön kanssa.

Keskeinen ennakkokäsitys on, että alkuvuosien akuutin muutosviestinnän vuoksi yksikön oman palvelutuotannon määrittely ja asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen on jäänyt heikoksi. Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi vaatii vahvaa yhteiskehittämistä ja ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Tämän tietotaidon ja osaamisen kehittämiseksi olen lähtenyt opiskelemaan palvelumuotoilua. Haen opinnoista työkaluja kehittää johtamani yksikön toimintaa ja palveluita asiakaslähtöiseksi. Palvelumuotoilun avulla kehittäen saavutetaan tyytyväisempiä asiakkaita, parempia palveluja ja tehokkaampia prosesseja (eOppiva 2020).

Kuntayhtymän johtamisen vahvana periaatteena on itse- ja yhteisöohjautuvuus. Jotta esimies voi toimia henkilöstön valmentajana, tulee yksikön toiminnan ja palveluiden olla hyvin selkeät, kuvatut ja viestitty laajasti. Viestintäyksikön palveluiden määrittäminen yhdessä tiimin ja henkilöstön kanssa on tärkeää, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu.

Opinnäytetyössäni lähestyn viestinnän palveluiden kehittämistä palvelumuotoilua hyödyntäen siten, että viestintäyksikkö on palveluntarjoaja ja organisaation henkilöstö on asiakas. Opinnäytetyöstä hyötyy viestintäpalveluiden lisäksi koko organisaation henkilöstö. Henkilöstö saa tarvitsemiaan palveluita kuntayhtymän strategian mukaisesti asiakaslähtöisesti, ja palveluiden tunnettuus ja saatavuus paranee.

Arvopäämääränä on, että viestintätiimin työtyytyväisyys paranee, työn tekeminen viestintäyksikössä sujuu paremmin sekä palveluiden käsittely ja hallittavuus parantuu.

## **2 AIHEEN TAUSTA**

Opinnäytetyö toteutetaan työpaikkani organisaatiolle, omaa työtä kehittäen. Opinnäytetyönä syntyvät tulokset siirtyvät osaksi olemassa olevaa toimintaa ja muuttavat johtamani yksikön palveluita asiakaslähtöisemmäksi.

### **2.1 Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä, viestintäpalvelut**

Keski-Uudenmaan sote, Keusote, on sosiaali- ja terveyspalveluita tuottava kuntayhtymä. Keusote järjestää kaikki julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut jäsenkuntiensa alueella Keski-Uudellamaalla. Kuntayhtymässä ovat mukana Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. (Keusote 2021a.) Keusote tuottaa laadukkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita 200 000 asukkaan väestöpohjalle, ja organisaation palveluksessa on yli 3 500 ammattilaista. (Keusote 2021a.)

**Organisaatiossa sosiaali- ja terveyspalvelut on jaettu kolmeen palvelu-alueeseen:**

- ikäihmisten ja vammaisten palvelut
- terveyspalvelut ja sairaanhoito
- aikuisten mielenterveys- ja päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut

Näiden lisäksi kuntayhtymään kuuluu strategia- ja yhteiset palvelut -tulosalue, johon viestintätiimi kuuluu. (Keusote 2021a.)

Keski-Uudenmaan soten viestinnästä vastaa kuntayhtymän johtaja yhdessä kuntayhtymän viestintätiimin kanssa. Viestintäyksikön esimiehenä toimii viestintäpäällikkö. (Keusoten hallintosääntö 2021.)

Keski-Uudenmaan soten viestinnän keskeiset periaatteet ovat luotettavuus, ennakoivuus, vuorovaikutteisuus, keskusteleavuus, tasapuolisuus, nopeus, kumppanuus ja vaikuttavuus. Viestinnässä korostuu keskeisten periaatteiden lisäksi:

- Kannustavuus - viestintä on ennakkoluulotonta ja kannustaa toimeen tarttumiseen
- Positiivisuus - viestintä tukee Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän positiivista otetta
- Osallistaminen - viestintä rohkaisee oivalluksiin ja työntöön
- Yhdessä tekeminen - viestintä lisää yhteistyötä, yhteistyössä on voimaa  
(Keusote 2021a.)

### **Keusote viestinnällään**

- Edistää kuntayhtymän jäsenkuntien asukkaiden hyvinvointia tarjoamalla aktiivisesti tietoa kuntayhtymän palveluista, toiminnasta, suunnitelmista ja tavoitteista.
- Edistää vuorovaikutusta, kuuntelua ja kohtaamista. Osallistaa sekä henkilöstön että kuntalaiset palveluiden suunnitteluun ja valmisteluun.
- Tukee johtamista, kehittämistä ja strategisten tavoitteiden saavuttamista.
- Tiedottaa ajankohtaisista asioista kuntalaisia ja henkilöstöä.
- Huolehtii positiivisen julkisuuskuvan kasvamisesta.

### **Viestintätiimi**

- vastaa viestinnän strategisesta kehittämisestä
- tukee sisäisestä ja ulkoisesta viestintää
- kehittää viestintäkanavia ja -tuotteita
- tekee Keusotea ja sen asiantuntijoita tunnetuksi
- vahvistaa sidosryhmäyhteistyötä ja luotausta
- hoitaa erityistilanteiden viestintää
- tukee palvelualueiden viestintää ja markkinointia
- määrittää viestinnän linjaukset ja painopisteet
- tukee Keusoten strategian tavoitteiden toteutumista viestinnällisin keinoin  
(Keusote 2021b.)

Viestintäpalveluita tuottavat vuoden 2021 aikana viestintäpäällikön lisäksi palvelualueiden viestinnästä vastaavat viestintäsuunnittelijat (3), viestintäkoordinaattori, sekä määräaikaisina hankeviestinnästä vastaava viestintäasiantuntija ja viestintäsuunnittelija.

Keväällä 2021 konsernipalveluiden organisaatiomuutos tulee vaikuttamaan tiimirakenteisiin, mutta työ tämän tutkimuksen aikana on vasta alkuvaiheissa. Tuleva muutos voi vaikuttaa työn kulkuun ja lopputulokseen.

## **2.2 Sidosryhmät**

Viestintätiimi tekee laajasti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa (kuva 1, s. 12). Opinnäytetyön keskeinen kohderyhmä on kuntayhtymän oma henkilöstö. Viestintätiimin sisäiset asiakkaat ovat henkilöstö.

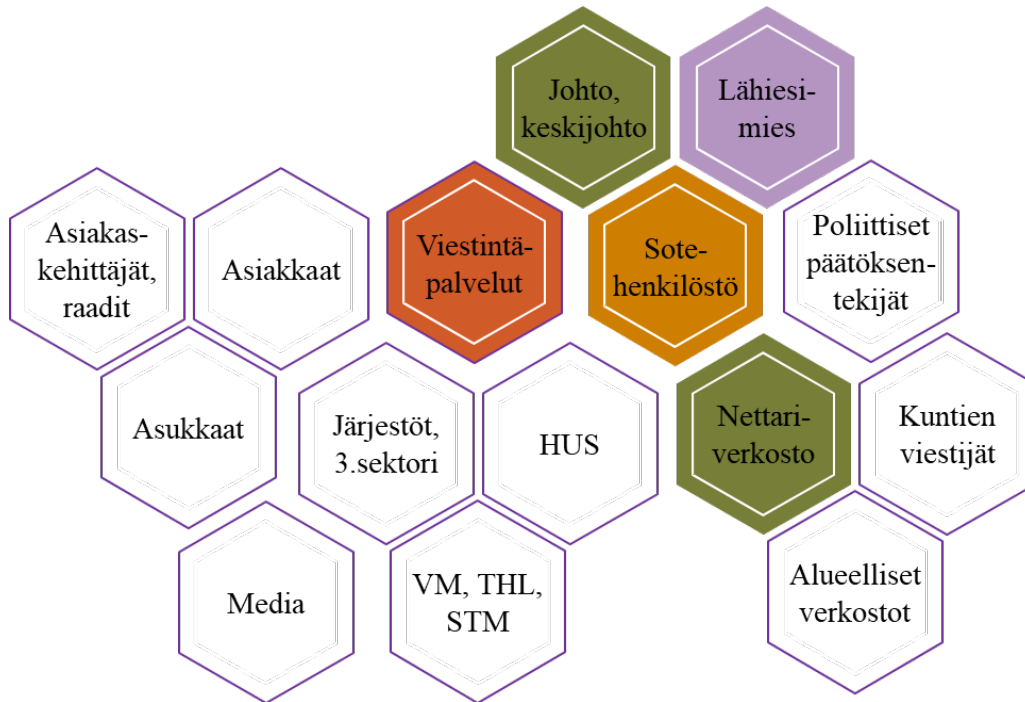
### **Ulkoiset toimijat**

Kuntayhtymän toimintaan vaikuttaa valtakunnallinen ohjaus muun muassa STM:n, THL:n, VM:n ja HUS:n toimesta. Kuntayhtymän toiminnan vaikutukset ulottuvat jäsenkuntiemme kuntaorganisaatioihin, joissa erityisesti kuntien viestintäyksiköt ovat tärkeä yhteistyökumppani viestintäpalveluille. Muut alueella toimivat yhdistykset ja järjestöt, kolmannen sektorin toimijat sekä seurakunnat tukevat hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä alueen asukkaille.

### **Sisäiset toimijat**

Henkilöstö koostuu ylimmästä johdosta, keskijohdosta, esimiehistä ja työntekijöistä, joita ovat eri ammattinimikkeillä työskentelevät sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ja konsernin hallinto- ja toimistotyöntekijät. Valtaosan sisäisistä asiakkaista, noin 3 500 henkilöä, muodostavat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät, kuten lähihoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, lääkärit, sosiaalityöntekijät. Johdon ja keskijohdon osuus henkilöstöstä on pienehkö, mutta esimiehien määrä on merkittävämpi, ollen noin 200 henkilöä. (Keusote 2021b.)

Viestintätiimin sisäisinä yhteistyökumppaneina toimii Nettari-verkosto, joka koostuu eri ammattinimikkeillä työskentelevästä henkilöstöstä. Nettari on yksikössä toimiva viestintälähettilä, joka vastaa oman yksikkönsä tietojen ajantasaisuudesta muun muassa ulkoisilla ja sisäisillä verkkosivuilla, tekee päivityksiä sosiaalisen median kanaville ja toimii viestintäyhdyshenkilönä viestintätiimiin.



Kuva 1. Sidosryhmäkarta, Passi & Ripatti sidosryhmäkartan mallia mukaillen (Passi & Ripatti 2021)

Opinnäytetyön kohderyhmäksi on valittu sisäiset asiakkaat, jotta voimme rakentaa asiakaslähtöisiä, organisaation tarpeiden mukaisia viestintäpalveluita tukemaan organisaation tavoitteita ja toimintaa. Sisäisen asiakkaiden eri tarpeiden ja toiveiden tunnistamiseksi tutkitaan eri asiakaspersonien tarpeita, jotta asiakaslähtöisiä palveluita ja palvelumallia voidaan konseptoida.

### 2.3 Organisaation missio, visio ja strategia

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän yhtymästrategia vuosille 2020–2025 muodostuu arvoista, strategisista tavoitteista, painopisteistä, erottautumistekijöistä, missiosta sekä visiosta. (Keusote 2021a.) Kuntayhtymän ensimmäinen yhtymästrategia on laadittu ensimmäisen toimintavuoden aikana 2020. Yhtymästrategia on suunnitelma siitä, mihin organisaatio pyrkii ja miten. Kuntayhtymän visio on olla parasta jokaiselle – asukkaille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Hyvinvointi ja elinvoimaisuus on toiminnan ytimessä – jokainen on tärkeä. (Keusote 2021b.)

Keusoten arvot ohjaavat organisaation toimintaperiaatteita. Yhtymän arvot ovat ihmisen silmin, ihmisen kanssa ja ihmiselle. Arvot ovat tärkeä osa strategiaa ja auttavat kulkemaan kohti yhteistä visiota. Arvokeskustelut ovat keino luoda yhteistä ymmärrystä arvoista sekä auttavat pohtimaan, miten omassa työssään voi vaikuttaa arvojen toteutumiseen. (Keusote 2021b.)

**Strategian neljä painopistettä ovat:**

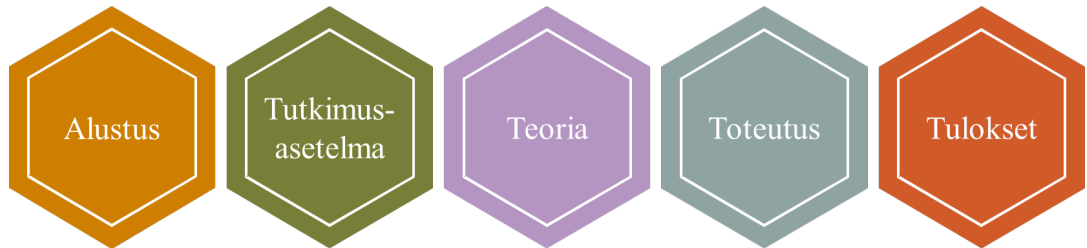
1. Jokainen on tärkeä
2. Elinvoimainen uudistuminen
3. Voittava joukkue
4. Haluttu kumppani  
(Keusote 2021b.)

Organisaation strategisiksi painopisteiksi valittu: jokainen on tärkeä, elinvoimainen uudistuminen, voittava joukkue ja haluttu kumppani. ”Jokainen on tärkeä” painopisteen tavoitteena on, että asukkaat tulevat kuulluksi ja heidän tarpeitaan ymmärretään. Asukaskokemukseen panostaminen korostuu kaikessa toiminnassa. Elinvoimainen uudistuminen tarkoittaa toiminnan kehittämistä tulevaisuuden innovatiiviset ratkaisut huomioiden. Näiden avulla asukkaille voidaan tarjota laadukkaita, vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluja. Voittava joukkue -painopisteen tavoitteena on panostaa työntekijäkokemukseen luomalla me-henkeä, josta koko organisaatio hyötyy. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kehittyminen niin yksilönä kuin työntekijänä mahdollistuu. Haluttu kumppani -painopiste varmistaa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen yhteistyössä eri kohde- ja sidosryhmien kanssa. (Keusote 2021b.)

Opinnäytetyön tuloksilla pyritään erityisesti vaikuttamaan strategian painopisteeseen kolme, Voittava joukkue, osallistamalla henkilöstö kehittämiseen, jolloin kuulluksi tuleminen kokemus vahvistuu.

### 3 TYÖN RAKENNE

Opinnäytetyön kirjallinen osuus on toteutettu seuraavin kokonaisuuksin: alustus, tutkimusasetelma, teoria, toteutus ja tulokset (kuva 2).



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne (Suonpää 2021)

Alustus sisältöön johdattelee aiheeseen. Johdannossa lukija saa käsityksen siitä, miksi opinnäytetyöaihe on valittu, ja miten opinnäytetyö etenee. Seuraava vaihe, tutkimusasetelma, sisältää tutkimusongelman tarkemman tarkastelun sekä tutkimusmenetelmien esittelyn. Teoriavaihe kuvaa opinnäytetyön aihealueen teoriaa, jonka pohjalle työn viitekehys on rakennettu. Toteutusvaiheessa kuvataan, miten tutkimusta käytännössä on toteutettu kentällä ja työympäristössä. Viimeinen osuus käsittelee tutkimustulosten analysoinnin.

Tutkimusasetelma sisältää tutkimusongelman, aineistojen ja niiden analyysimenetelmien muodostaman kokonaisuuden (Vuori 2021). Opinnäytetyöni tutkimusstrategia perustuu toimintatutkimukseen, jolla pyritään tutkimaan todellisuutta lähtökohtana sen muuttaminen. Tavoitteena on saada aikaan ongelmien ratkaisuun ja muutokseen johtavaa toimintaa prosessinomaisesti edeten ja osallistaen mukanaolevia ihmisiä. (Jyrkämä 2021.)

### 4 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelman luku 4 käsittää tutkimusongelman, tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusrajan. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyön käsittekarttaa sekä teoreettista viitekehystä.

#### 4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyö pohjautuu tutkimusprosessille, joka alkaa suunnitteluvaiheella, mitä tutkisin, miksi ja millä tavoin? Tutkimuskohteeksi on hyvä valita aihe, joka on kiinnostava, mutta myös sellainen, johon pystyy löytämään vastauksen tutkimuksen keinoin. Tutkimusongelma voi muuttua matkan varrella, koska usein ongelma kirkastuu tutkimusprosessin edetessä. Hyvän tutkimusongelman tulee olla selkeä ja yksiselitteinen. Se voi sisältää yhden tai useamman kysymyksen aiheesta, jota halutaan tutkia. (Günther & Hasanen 2021.)

Opinnäytetyössäni tutkimusongelma rakentuu viestintätiimin toiminnasta löydettyjen haasteiden, palautteiden ja kehittämistarpeiden näkökulmasta. Mitkä ovat viestintätiimin palvelut? Miten niitä voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin? Mitä haasteita tiimin toiminnasta nousee ja miten niitä voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin asiakaslähtöiseksi?

#### 4.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on viestintätiimin nykyisten, olemassa olevien palveluiden tunnistaminen ja kehittäminen palvelumuotoilun keinoin asiakaslähtöisemmiksi. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on tunnistaa ja kehittää olemassa olevia palveluita, mutta myös havaita piilossa olevia tarpeita.

Opinnäytetyön tuloksena syntyy palvelumuotoilun avulla ehdotus viestintätiimin palvelutarjoomasta. Kehittämistyön keskeisiä sisältöjä ovat: asiakasprofiilit (segmentointi = ammattiryhmät ja profilointi = palvelutarpeen mukaan, mikä on asiakkaan palvelutarve), palveluvalikoima ja palvelukonsepti (kuva 3, s. 16). Asiakasprofiilit auttavat ymmärtämään eri asiakassegmenttien välillä olevia eroja palvelun tarpeessa (Miettinen ym. 2016, 14).

Paras tulos on, että yhteiskehittämisellä on saatu rakennettua asiakkaiden tarpeita vastaava selkeä palvelutarjooma, ja parempi sekä toimivampi toimintamalli palveluiden tuottamiseksi sisäisille asiakkaille. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yhteiskehittämisessä on yhtä tärkeää sekä palveluita tarjoavan tiimin että palveluita käyttävän asiakkaan kanssa.



Kuva 3. Opinnäytetyön tulokset (Suonpää 2021)

Syitä yhteiskehittämiselle Vaajakallion ym. mukaan (2016, 81) voivat olla yhteistyön parantaminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen, asiakasymmärryksen lisääminen, uusien näkökulmien ja ideoiden saaminen.

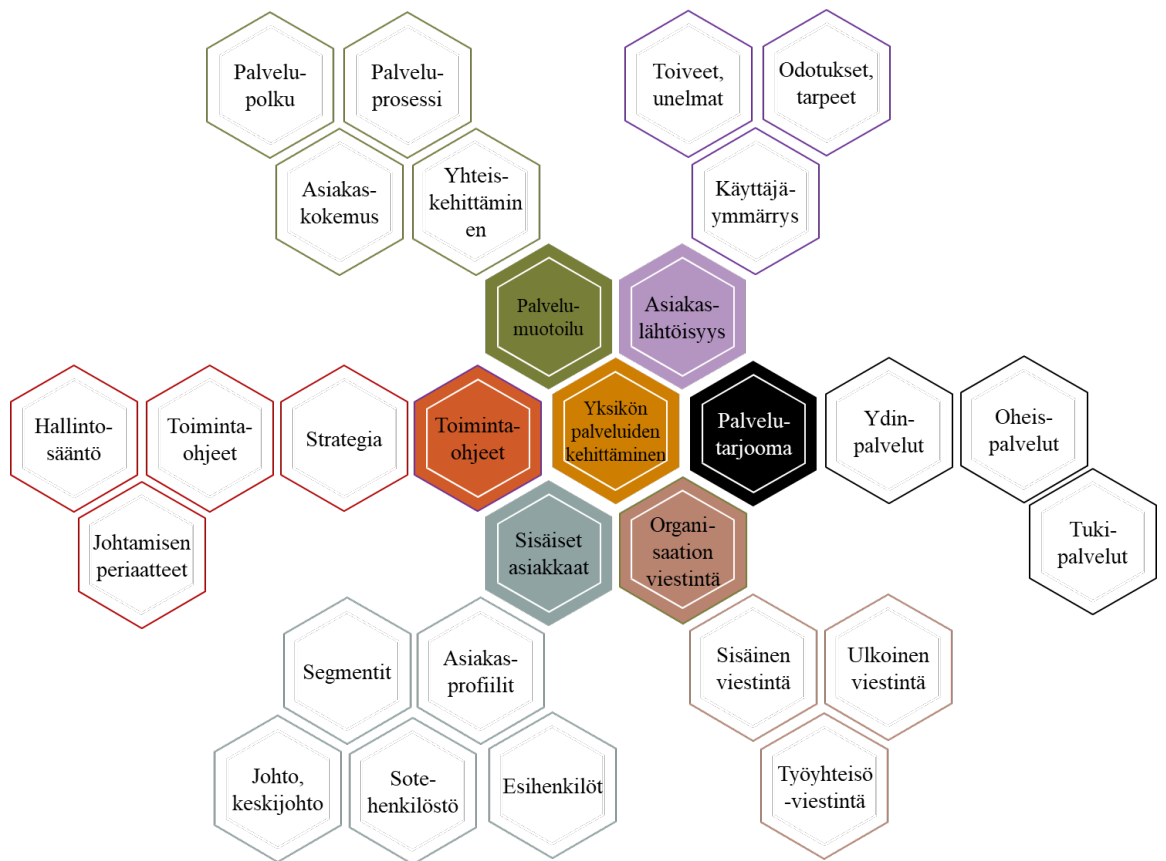
Opinnäytetyöllä haetaan tiimin yhteistyön parantumista, yhteisen ymmärryksen saavuttamista palvelutarjoomastamme, käyttäjälähtöisen asenteen kehittämistä ja asiakasymmärryksen lisäämistä asiakasprofiileihin tutustumalla. Tutkimusmenetelmät voivat myös tuoda esiin uusia ideoita ja palvelutarpeita.

Lähestyn käyttäjätutkimusta toisaalta sekä tiimin että henkilöstön näkökulmasta, mutta ensisijainen tarkasteltava käyttäjä on organisaation henkilöstö, joka vastaanottaa palveluita. Nykyisessä tehtävässä vastaan viestintätiimin toiminnasta ja sisäisille asiakkaille tuotettavista palveluista. Tämä osaltaan on mahdollistanut toiminnan havainnoimisen jo pitkään ennen varsinaista opinnäytetyön aloitusta. Lisäksi tunnen organisaation rakenteet ja henkilöstön työkokemuksen kautta, joka on mahdollistanut yhteistyötahojen ja -henkilöiden kartoittamisen.

### 4.3 Tutkimuksen käsitekartta

Seuraavassa kuvassa 4 on esitetty opinnäytetyön käsitekartta, joka havainnollistaa opinnäytetyöhön liittyviä käsitteitä, käsitteiden muodostamaa kokonaisuutta ja niiden välisiä suhteita.

Käsitekartta on graafinen tiedonesittämistapa, ja sitä käytetään tietyn aihepiirin tietorakenteen kuvailuun. Tietorakenteen kokonaisuus muodostuu käsitteiden välisistä suhteista ja se kuvaa käsitteiden välisiä relaatioita. (Novak, 1995; Mintzes & Wandersee, 1989, 69; Trowbridge & Wandersee, 1989, 115–123, Lavonen & Meisalon 2021 mukaan)



Kuva 4. Käsitekartta (Suonpää 2021)

Opinnäytetyössäni keskityn kehittämään viestinnän palvelutarjoomaa palvelumuotoilun keinoin, vahvistamaan sekä tiimin että henkilöstön yhteiskehittämistä ja parantamaan palveluita asiakastarpeiden mukaisiksi. Keskeisimmät käsitteet ovat asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, palvelutarjooma ja yhteiskehittäminen.

Asiakslähtöisyys on pohjana kaikelle palveluiden kehittämiselle. Asiakslähtöisyys kohdentaa organisaation toiminnan lähtökohdaksi asiakkaan. Sisäiset asiakkaat tulee tunnistaa, jotta palveluita voidaan kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Keskinen kysymys onkin, miten palvelut tai prosessit tarjoutuvat asiakkaalle, ja tuottavatko ne asiakkaalle arvoa. Asiakslähtöisyyttä voidaan tutkia tarkastelemalla, mitä asiakkaat arvostavat ja mikä on heille merkityksellistä palveluiden kuluttamisessa. (Saarijärvi 2018.)

Palvelutarjooma on palveluita tuottavan organisaation palveluiden kokonaisuus (Jaakkola ym. 2009). Palvelutarjooma syntyy organisaation viestinnän tarpeista, ja palveluiden tuottamiseen vaikuttavat organisaation toimintaa johtavat ohjeet, kuten strategia, hallintosääntö ja johtamisen periaatteet. Tuulaniemen (2016, 40–41) mukaan yritysten on tarjottava asiakkaiden tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. Tarjooma vastaa tähän yksittäistä palvelua paremmin. Tarjooma sisältää palveluita, jotka on suunniteltu ja kehitetty parhaan tiedon ja osaamisen mukaan.

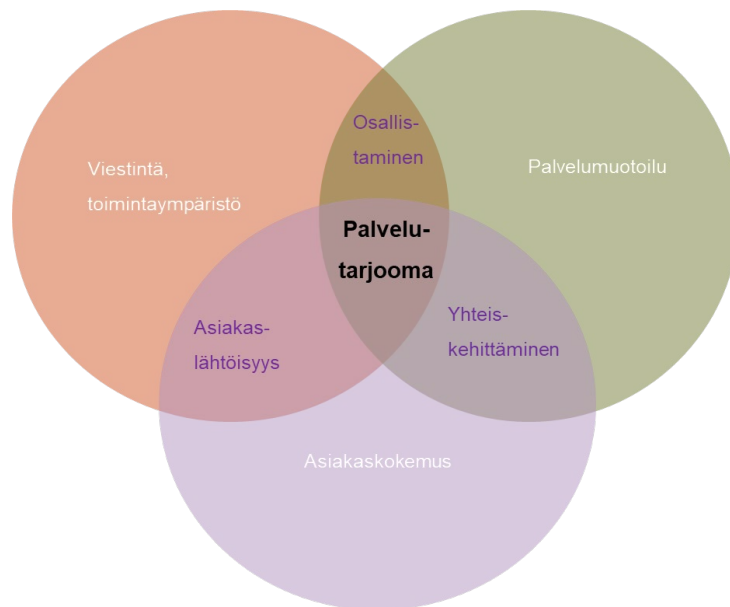
Palvelumuotoilua hyödynnetään organisaation palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu tukee asiakslähtöisyyden syntyä, auttaa asiakasymmärryksen, tarpeiden ja toiveiden tunnistamisessa sekä edesauttaa sujuvan palvelupolun, palvelukonseptin synnyssä. Asiakasymmärrys on tärkeä osa koko kehittämisprosessia. Palvelumuotoilun avulla haetaan asiakkaan tarpeiden ymmärrystä siten, että kehitettävät palvelut vastaavat niihin. Palvelumuotoilun avulla voimme löytää asiakkaan piilevät tarpeet ja toiveet. Työmenetelmät vastaavat näihin ydintarpeisiin. (Ahonen 2019, 51–52.)

Kaiken keskiössä on yhteiskehittäminen. Osallistaminen on yhteiskehittämisen ydin, ja onnistumisen keskeinen edellytys. Osallistaminen ei tarkoita vain yhdessä suunnittelua, vaan osapuolten kokemusten ja tarpeiden yhdessä selvittelyä. Erityisesti julkisten toimijoiden palvelukehittämisessä osallistaminen-termi on hyvin aktiivisessa käytössä, kun puhutaan kehittämisestä yhdessä asiakkaiden kanssa. (Palvelumuotoilupalo 2021.)

#### 4.4 Teorettinen viitekehys

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan teorettinen viitekehys ohjaa aineiston keruuta. Tutkimuksen viitekehys luo teoriapohjaa tutkimukselle. Teorettinen viitekehys liittää yhteen keskeiset aiheet ja ohjaa tutkijaa etsimään uutta tietoa.

Opinnäytetyön viitekehukseen on rajattu keskeiset asiat, jotka vaikuttavat toimintaympäristön kehittämiseen. Tutkimuksen viitekehystä ohjaavat asiakaskokemus, palvelumuotoilu menetelmät ja viestinnän toimintaympäristö (kuva 5).



Kuva 5. Tutkimuksen teorettinen viitekehys (Suonpää 2021)

Tutkimuksen teorettisena viitekehysenä on yhteiskehittäminen, asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu. Kehittämistyön keskiössä on viestintätoimin palvelutarjoama. Yhteiskehittämisen avulla palvelutarjoama vastaa kuntayhtymän strategian ja johtamisen periaatteita, eli asiakaslähtöisyyttä. Kehittämistyötä tehdään palvelumuotoilun prosesseja ja menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyössä kehitetään palvelumuotoilun keinoin viestinnän palvelutarjoamaa asiakaslähtöiseksi.

#### 4.5 Tutkimuskysymykset

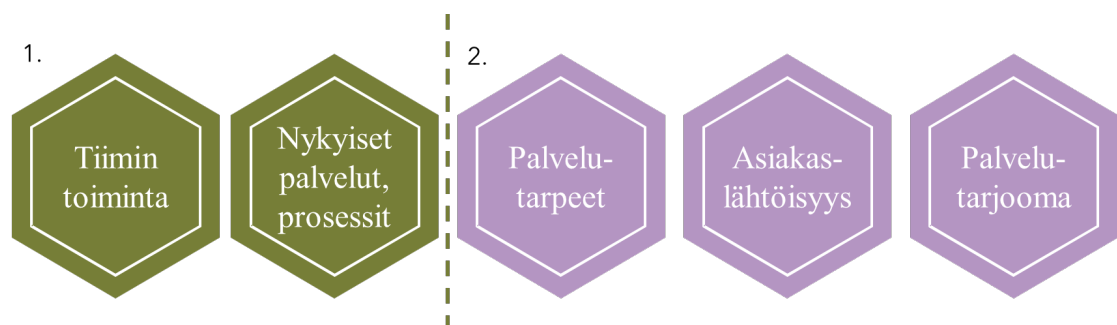
Toteutettava tutkimus pohjautuu muodostuneen tutkimusongelman lähtökohdista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää määritellä

tutkimusongelma. Ilman tutkimusongelmaa ei ratkaisua voida esittää. Löydetyn ongelman määrittämisen jälkeen on mahdollista muodostaa tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat ongelman ratkaisuun. (Kananen 2014, 36.)

Palvelumuotoilu ei ole vain menetelmiä tai työkaluja, vaan taustalla vaikuttaa ongelmanratkaisuviitekehys, design thinking (design ajattelu), joka ohjaa muotoilijan ajattelutapaa läpi kehittämisen (eOppiva 2020).

Opinnäytetyötutkimus on jaettu kahteen osaan (kuva 6, s. 20). Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan olemassa olevaa palvelutarjoamaa ja tiimin palvelutoimintamallia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkitaan muodostetun palvelutarjoaman asiakaslähtöisyyttä. Siten tutkimuksen ensimmäinen vaihe keskittyy tutkimusongelman kirkastamiseen, kun taas toisessa vaiheessa haetaan asiakasymmärryksen kautta ongelmaan ratkaisua, vaihtoehtoisista konseptia.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa halutaan selvittää, mitä palveluita tuotamme nyt, miltä näyttää viestinnän palvelutarjooma tällä hetkellä? Toisessa vaiheessa tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä vaatimuksia ja odotuksia eri asiakasprofileilla on viestinnän palveluille. Toisessa tutkimusvaiheessa nousee tietoa, jota viestintätiimi voi käyttää palveluiden jatkokehittämisessä, jolloin myös palvelumuotoilusta voidaan saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä (Koi-visto ym. 2019, 61).



Kuva 6. Tutkimusvaiheiden jakaantuminen (Suonpää 2021)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on;

- Miten viestinnän palveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin siten, että niistä muodostuu mahdollisimman toimiva ja sisäisiä asiakkaita palveleva kokonaisuus?

Alakysymyksiä ovat;

- Miltä näyttävät kohderyhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaavat viestinnän palvelut?
- Minkälainen on asiakaslähtöinen palvelumalli?

Opinnäytetyöni kohderyhmäksi on valittu organisaationi sisäiset asiakkaat. Koska palveluita kehitetään jo olemassa olevan palvelutuotannon näkökulmasta, rajataan opinnäytetyöstä pois viestinnän henkilöstön osaamisen kartoitus, ja sen vaikutus palvelutarjoomaan sekä tekniset menetelmät, joilla palvelua tuotetaan.

#### **4.6 Aikaisemmat tutkimukset**

Sisäisten palveluprosessien kehittämistä voidaan hyvin verrata vastaavaan muuhun sisäisen toimintamallin kehittämiseen. Aiempaa tutkimustietoa on löydettävissä, joissa erityisesti on tutkittu viestinnän asiakaslähtöistä kehittämistä ja palvelutarjooman suunnittelua ja tuotteistamista.

**Ilveskoski** (2013) tarkastelee opinnäytetyössään ProVerkosto osuuskunnan palvelutarjooman suunnittelua, palveluiden tuotteistamista ja palveluprosessien muodostamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä osuuskunnan liiketoimintamahdollisuuksia ja näin parantaa jäsenten ansiomahdollisuuksia sekä suunnitella jäsenistön osaamiseen perustuva palvelutarjooma, mutta myös tuotteistaa palvelut ja muodostaa palveluprosessit.

Ilveskoski lähestyi palvelutarjooman käsittelyä mielenkiintoisesta näkökulmasta, eli henkilöstön osaamisen kartoittamisen kautta. Tutkimusmenetelminä Ilveskoski käytti osaamiskartoitusta, aivoriihitekniikkaa, vertailuoppimista ja business model canvas -työkalua. Lisäksi asiakasprosessien muodostamiseen Ilveskoski on käyttänyt Service blueprint -menetelmää.

Työssä sovellettiin lähestymistapana konstruktivistista tutkimusotetta, jolloin käytännön ongelmaan innovoitiin ratkaisu. Ilveskosken mukaan työssä toteutui konstruktivisen tutkimusotteen mukainen uusi konstruktio. Yhteisöllinen

prosessimainen työstäminen oli toimintaan sitouttavaa ja lisäsi liiketoiminnallista ajattelua ja yhteistä kieltä.

Tässä työssä merkittävää oli havaita se, että palvelutarjooman kehittämiseen vaikuttaa myös palveluita tuottavan henkilöstön osaaminen. Omassa opinnäytetyössäni tulen tämän rajaaman pois, koska palvelutarjooman kirkastamista tehdään jo olemassa olevista, tuotettavista palveluista, joihin osaaminen on olemassa. Mikäli uusia palvelutarpeita asiakkailta syntyy, on hyvä muistaa huomioida osaaminen.

**Piskonen** (2018) on omassa opinnäytetyössään tutkinut viestinnän asiakas-keskeistä kehittämistä. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten viestintää voisi kehittää asiakas-keskeisesti. Lisäksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää, mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Työssä viestintää tarkasteltiin palveluna, jonka tarkoituksena on muodostaa arvoa sen kohteelle. Kehittämistyö on rajattu tarkastelemaan sisäisiä asiakkaita.

Kehittämistyön tietoperusta koostuu asiakas-keskeisestä liiketoimintalogiikasta, yhteiskehittämisestä, muotoiluajattelusta ja yhteisöviestinnästä. Myös yhteiskehittämisen soveltuvuutta kehittämiseen selvitettiin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön menetelminä olivat asiantuntijahaastattelut, pilottiprojekti, SWOT-analyysi. Opinnäytetyössä toteutettiin viestijäpersoonat, mallipohjat viestijäpersoonille, neljä sisäistä viestintäkonseptia sekä viestinnän asiakas-keskeisen kehittämisen palveluprosessi.

Tarkastelemalla viestintää palveluna ja hyödyntämällä palvelumuotoilua kehittämistyössä kehittäminen muuttui asiakas-keskeiseksi. Piskonen (2018) toteaa, että muotoiluajattelu tukee kekseliäiden ja asiakkaiden tarpeisiin aidosti vastaavien viestinnän konseptien luontia, ja yhteiskehittäminen nostaa viestinnän kehittämisen uudelle tasolle. Asiakas-keskeisen kehittämisen prosessissa huomiota tulee kiinnittää erityisesti asiakasymmärrysvaiheeseen ja käytäntöön vientiin. Kehittämistyössä fasilitointitaidot ja työpajatyöskentely sekä palvelumuotoilun työkaluista erityisesti luotain ja persoonatyökalu toimivat viestinnän kehittämisessä hyvin.

Tämä opinnäytetyö antaa erityisen hyvin uskoa ja käsitystä siitä, että oman opinnäytetyöni, joka kohdentuu myös viestinnän kehittämiseen asiakaskeskeisyyttä voi kehittää yhteiskehittämällä ja palvelumuotoilun keinoin. Piskosen käyttämät työpajatyöskentely- ja persoonatyökalut ovat myös oman opinnäytetyön keskeisiä menetelmiä.

**Kaasisen** (2021) palvelumuotoiluun liittyvä opinnäytetyö kohdentui suuren julkisen organisaation sosiaalisen median asiakaspalvelun kehittämiseen palvelumuotoilun keinoin. Valitsin tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi, koska myös oman opinnäytetyöni tilaaja on suuri julkisen organisaation toimija. Lisäksi opinnäytetyö on hyvin tuore palvelumuotoiluun liittyvä työ.

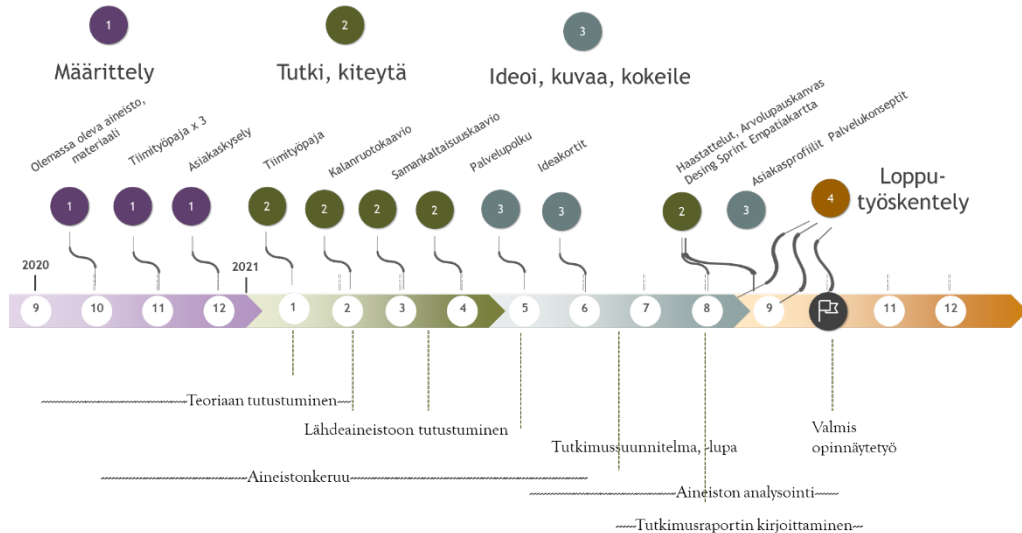
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka palvelumuotoilu soveltuu Kelan palveluiden kehittämiseen. Tutkimusta tehtiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä työssä on käytetty pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä. Asiakasymmärrystä on kerrytetty tilastollisin menetelmin. Koska Kaasinen toteutti kehittämistyön tutkimuksellisenä tapaustutkimuksena, varsinaisia yleistyksiä työssä ei pyritty tekemään. Tutkimusmenetelmiä Kaasinen käytti työssään monipuolisesti, ja niitä olivat asiakaskysely, haastattelu, havainnointi, samankaltaisuuskaavio.

Kehittämistyö osoitti, että palvelumuotoilu sopii kyseisen palvelun kehittämiseen hyvin, ja on linjassa laajempien julkisen sektorin toimijoiden toimintaa ohjaavien tavoitteiden kanssa. Kaasisen työssä korostuikin myös se, että julkisen sektorin palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun keinoin tarvitaan yhä enemmän.

#### **4.7 Aikataulu**

Opinnäytetyön aikataulu on esitetty kuvassa 7 (s. 24). Tutkimusprosessin aikataulu on ollut joustava, osittain organisaation työtilanteen ja osin opiskeluaikataulun vuoksi. Opinnäytetyön valmistelu on ollut mahdollista aloittaa heti opiskelujen käynnistyessä syksyllä 2020, jolloin opiskeluun liittyviä tehtäviä on ollut mahdollista toteuttaa opinnäytetyötä silmälläpitäen. Toisaalta tiimissä on ollut havaittavissa tarve palveluiden kehittämiseksi. Palveluiden kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi on organisaation liiketoiminnan

ydintavoitteita. Siten kehittämistä on voitu toteuttaa laajalla aikataululla. Tutkimusprosessi ei ole täysin lineaarinen, vaan se elää tilanteen ja tarpeiden sekä löydösten mukaisesti.



Kuva 7. Opinnäytetyön aikataulu (Suonpää 2021)

Syysy 2020 aina kevääseen 2021 oli tutkimuksen ensimmäistä vaihetta, joka keskittyi sekä tutkimusongelman löytymiseen että tiimin sisäisten palveluprosessien ja palveluvalikoiman määrittelyyn. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kevästä syksyyn 2021 siirryttiin tutkimaan tarkemmin sisäisten asiakkaiden tarpeita ja palvelutarjoaman asiakaslähtöisyyttä. Lopputyöskentely analysoinnista tuloksiin tehtiin loppuvuodesta 2021.

#### 4.8 Riskit

Kuvassa 8 (s. 25) kuvataan opinnäytetyön riskienhallintasuunnitelma. Riskienhallintasuunnitelmassa varaudutaan opinnäytetyön edistymistä haastaviin riskeihin. Riskejä arvioimalla voidaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon myös epävarmuustekijät. Hyvä riskienhallinta on osa toiminnan johtamista ja tavoitteellista prosessien suunnittelua ja seuranta. (Valtionvarainministeriö 2017.)

	Riski	Kuvaus	Vakavuus 1-4	Toden- näköisyys	Riskinhallintatoimenpiteet
1	Aikariski	Opinnäytetyön tekemiselle ei ole varattu riittävästi aikaa työohella	2		Opinnäytetyötä toteutetaan omassa työssä, kehittämiskohde on oman työn kehittämisessä. Työssä huomioidaan riittävä ajankäyttö opinnäytetyöhän liittyen
2	Korona	Sote-palveluita tuottavassa organisaatiossa koronatilanne vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työskentelyyn	3		Toimenpiteet suunnitellaan riittävän ennakoivasti, ja varaudutaan tarvittaessa muotoilemaan tehtävät tilanteeseen sopivammalla tavalla.
3	Henkinen kyvykyys	Pitkään jatkunut koronatilanne voi verottaa henkistä kyvykyyttä ja jaksamista opiskella työohessa, ja kehittää työtä	3		Huolehditaan riittävästä työn, opiskelun ja vapaa-ajan tasapainosta. Varataan levolle ja virkistytymiselle riittävästi aikaa. Käytetään tarvittaessa vuosiloma- tai työntasauspäivä työn eteenpäin saattamiseen. Mikäli työ uhkaa viivästyä, harkitaan opintovapaata työn loppuun saattamiseksi.
4	Organisaatio ei osallistu kehittämiseen	Sote-työntekijöiden työn kuormittavuus uudessa organisaatiossa on ollut merkille pantavaa. Tilannetta ei helpota pitkään jatkunut koronatilanne.	4		Tehdään kehittämistyötä pidemmällä aikavälillä, jolloin työ ei kuormita lyhyellä aikavälillä liikaa. Tehdään helposti toteutettavia yhteiskehittämisen menetelmiä, ja hyödynnetään virtuaalialustoja. Mahdollistetaan eri ihmisten osallisuus, jolloin kuormitus ei kohdistu samaan henkilöön.

Kuva 8. Riskienhallintasuunnitelma (Suonpää 2021)

Työn kehittämiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen on merkittävän paljon vaikuttanut kansainvälinen koronapandemia. Koronapandemia on kuormittanut merkittävästi sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöä. Koronapandemia on vaatinut sotehenkilöstöltä joustavuutta ja resilienssiä työn muuttuessa lähes jatkuvaksi kriisitilanteeksi. Viestinnän rooli pandemian aikana on ollut merkittävä, ja akuutti koronaviestinnän tarve on vähentänyt mahdollisuutta toteuttaa muuta viestinnän palvelutuotantoa. Yhteiskehittämistä on ollut haastavaa toteuttaa, koska henkilöstö on kiireinen, mutta toisaalta myös henkisesti väsynyt tilanteen vuoksi.

Pandemia on vaikuttanut merkittävästi palvelumuotoilumenetelmien valintaan, mutta myös mahdollisuuteen osallistaa sisäisiä asiakkaita laajasti tutkimukseen. Tämä näkyy muun muassa osallistumishalukkuudessa. Etätyökäytännöt ja koronarajoitukset eivät mahdollistaneet yhteiskehittämistyöpajoja paikan päällä syksystä 2020 eteenpäin. Uusia virtuaalisia työkaluja ei ollut totuttu käyttämään, jonka vuoksi yhteiskehittäminen etänä oli haasteellista ja uutta. Työn merkittävin riski on saada henkilöstö osallistumiaan yhteiskehittämiseen. Sitä on ratkaistu tekemällä kehittämistä pitkällä aikavälillä, mutta toisaalta myös toteuttamalla tutkimusta triangulaatiotutkimuksena.

## 5 TEORIA JA KÄSITTEET

*Palvelumuotoilu* (Service Design) perustuu muotoiluajatteluun, ja sen juuret ovat teollisessa muotoilussa (Tuulaniemi 2016, 63). Kehittämisen keskipisteenä on palvelun käyttäjä, jolle palveluita kehitetään palvelumuotoilun menetelmin ihmislähtöisyys huomioiden (Koivisto ym. 2019, 34). Palvelumuotoilu on yhteinen kieli, yhteisesti jaettu toiminta- ja ajattelutapa sekä prosessi, joka tarjoaa työkaluvalikoiman kehittämiseen (Tuulaniemi 2016, 58).

Palvelumuotoilu on palveluiden, työntekijäkokemuksen tai asiakaskokemuksen ihmislähtöistä kehittämistä. Kehittämisen keskipisteenä on käyttäjä, jolle palvelua kehitetään. (Koivisto ym. 2017, 233.) Palvelumuotoilijan työn lopputulos on palvelu, ei muotoilu tai design (Tuulaniemi 2016, 64). Palvelumuotoilu jäsentää palveluja ja asiakaskokemuksia käsitteillä, joiden avulla palvelutuotteiden määrittely on konkreettisempaa (Koivisto 2016, 43).

Miettisen mukaan (2016, 34) palvelumuotoilun toimintaympäristössä haasteiden ymmärtäminen on keskeistä, kuten yrityksen liiketoimintatapojen ymmärtäminen, käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja teknologisten ratkaisujen soveltaminen liiketoiminta-alueella.

Palvelumuotoilu hyödyntää käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimusta palveluiden muotoilussa (Miettinen 2016, 30). Palvelumuotoilun avulla voidaan rakentaa asiakkaille tarpeiden ja toiveiden mukaisia palvelukokemuksia (Miettinen 2016, 31). Palvelumuotoilu tähtää toimiviin, laadukkaisiin ja aidosti kestäviin palveluihin. Kehittäminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, palvelun tarjoajalle ja tuottajalle. Muotoilun ytimessä ovat asiakkaan kokemukset ja asiakasymmärrys. (Ahonen 2019, 35.)

Palveluiden muotoilu on suunnittelutoimintaa, jossa palvelusuhde on asiakkaan ja muotoilijan välillä. Palvelu on tärkeä muotoilua määrittelevä tekijä. Miettisen (2021, 123) mukaan, siinä missä tiede ja taide ovat itseään palvelevia, muotoilijat palvelevat toisiaan (Nelson & Stolterman 2021), ja tämän vuoksi itseilmaisuus ei ole dominoiva muotoilu-palvelusuhteessa.

Muotoilu nostaa suunnittelun keskiöksi ihmisen tarpeet ja arkipäivän toiminnan. Empatia (Sustar & Mattelmäki 2017), tunteet ja inhimillinen kokemus (Desmet & Hekker 2009) ovat tärkeä osa muotoilua (Miettisen 2021, 15 mukaan). Näihin tarpeisiin muotoilija vastaa konkreettisilla ratkaisuilla, prosesseilla ja konsepteilla (Keinonen & Takala 2010).

Muotoiluajattelu (Design Thinking) yhdistää analyyttisen lähestymistavan intuitiiviseen ajatteluun (Maula ym. 2019, 13). Muotoiluajattelu pyrkii ymmärtämään käyttäjää, haastamaan oletuksia ja määrittelemään ongelmat uudelleen. Muotoilulla tunnistetaan vaihtoehtoisia strategioita ja ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole suoraan ymmärrettäviä. Muotoiluajattelu on ratkaisupohjainen lähestymistapa ongelmien ratkaisuun, ja kokoelma käytännön menetelmiä. (Dam & Siang 2020.)

Design-ajattelun piirteitä ovat kriittisyys ja haastaminen, kokeilu, uteliaisuus, poikkitieteellinen yhteistyö ja visuaalisuus, kokonaisvaltaisuus sekä empatia. Palvelumuotoilu on aina vuorovaikutteista, kukaan ei voi palvelumuotoilla yksin. (eOppiva 2020.)

Yksi tärkeimmistä muotoilun lähestymistavoista on *ihmiskeskeinen suunnittelu* (human-centered design HCD). Ihmisen toiminta, tarpeet ja vaatimukset ovat osa kaikkea suunnitteluprosessin vaiheita, ja näihin sovelletaan käytettävyyssajattelu sekä inhimillisten tekijöiden ymmärtämistä. (Miettinen 2021, 15.)

*Muotoiluprosessi* nähdään itseään toistavana, iteratiivisena, prosessina, jossa vuorotellaan kokeilua ja testausta, ja näin etsitään ratkaisuja suunnitteluongelmiin. Visuaalinen, mutta myös esteettinen kokemus ovat tärkeä osa muotoilutyötä riippumatta siitä, muotoillaanko tuotteita vai palveluita. (Miettinen 2021, 15–18.)

## **5.1 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisessä**

Palvelumuotoilu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Jälkitekollisesta ajasta siirtyminen palveluiden aikaan on lisännyt palvelualan kehityspaineita, erityisesti teknologia ja internetin kehitys ja kasvu ovat olleet merkittäviä

katalysaattoreita. Suomessa palvelumuotoilun juuret ovatkin verkkopalveluiden ja vuorovaikutussuunnittelun perustassa. (Tuulaniemi 2016, 61–63.)

Tuulaniemen mukaan (2016, 59) palvelumääritelmästä nousee neljä keskeistä asiaa: palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palvelua ei voi omistaa, mutta se tuottaa kokemuksen sekä ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävää.

Palvelujen kehittämisessä palvelumuotoilulla pyritään parhaaseen asiakaskokemukseen. Hyvä asiakaskokemus parantaa yrityskuvaa, tuo uusia asiakkaita ja johtaa suositteluun. Muotoilija työssään tavoittelee palvelumuotoilun keinoin miellyttäviä kokemuksia tuotteiden loppukäyttäjille (Jordan 2000, Miittisen 2021, 35). Siten siis hyvä palvelu muistetaan (Saarelainen 2019, 73).

Hyvä asiakaskokemus voi muodostua muun muassa asiointin helppoudesta, hyvästä saatavuudesta, prosessien sujuvuudesta, nopeudesta ja asiointin miellyttävyydestä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin kehittää liiketoimintaa siten, että asiakas on keskiössä. Palvelumuotoilulla ei aina kehitetä uutta, vaan sen avulla voidaan myös parantaa olemassa olevia palveluita toimivammaksi. Palvelumuotoilun ydin on tutkimuksen pohjalta tehty kehittäminen asiakasymmärryksen ja eri asiakasryhmien tarpeiden kautta. (Saarelainen 2019, 76–79.)

Asiakaskokemusta voi parantaa asiakaspolun avulla, jossa tunnistetaan asiakkaan kohtaamispisteet (Saarelainen 2019, 79). Palvelupiirros eli Service blueprint kerää yhteen tiedon siitä, mitä palvelupolun aikana tapahtuu eri tasoilla. Asioita tapahtuu sekä front officessa että back officessa. Asiakas ei näe kaikkea sitä, mitä palvelun tuottamiseksi esimerkiksi viestintätiimi joutuu tekemään. Molemmat ovat yhtä tärkeitä ja merkittäviä asiakaskokemuksen muodostumiseksi. (Mäkinen 2018, 130.)

Palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella voidaan havainnoida mahdolliset epäonnistumistekijät ja palveluun käytettävä aika. Service blueprint perustuu Shostackin prosessin analyysimenetelmään, jossa kuvataan kaikki palvelun suunnittelua ja johtamista ohjaavat tekijät: aikataulu, projektisuunnitelmat,

kuvaukset palveluprosesseista ja palvelualustaan liittyvät tiedot. (Miettinen 2016, 58.)

## **5.2 Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittäjänä**

Palvelumuotoilu yhdistää liiketoiminnan kovat ja pehmeät arvot, liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan, ja suhteuttaa näiden kahden tulokulman yhteismitalliseksi. Tämä lähestymistapa on entistä tärkeämpää, kun liiketoiminnassa siirrytään tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun, jossa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat kasvaneet. Palvelumuotoilu auttaa liiketoiminnan näkökulmasta havaitsemaan uusia mahdollisuuksia sekä luomaan uusia palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja luovat asiakkaalle arvoa. (Tuulaniemi 2019, 95–96.)

Palvelumuotoilu on muotoilun osaamisala, joka perustuu muotoiluajatteluun (design thinking), ja on erikoistunut palvelujen asiakaskokemusten ja palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen (Koivisto ym. 2019).

Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset tavoitteet ovat Tuulaniemen mukaan (2019, 96–100) organisaation strateginen suuntaaminen, toiminnan fokusointi asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittäminen, brändin ja asiakassuhteen syventäminen, olemassa olevan palvelun tai uuden palvelun kehittäminen.

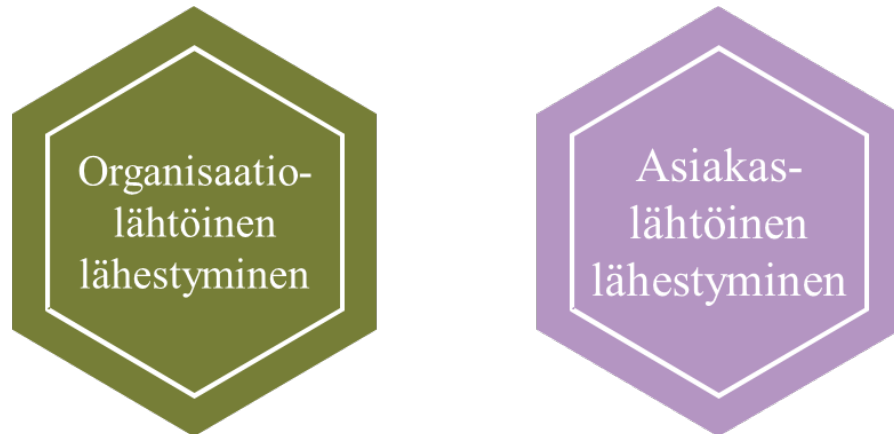
Vaikka asiakaslähtöisessä ajattelussa ei ole sinänsä mitään uutta, on monissa organisaatioissa jouduttu myöntämään, että suhtautuminen on vuosikymmenien ajan ollut organisaatiolähtöistä, ja asiakkaiden toiveet ja piilevät tarpeet ovat jääneet huomiotta. Asiakaslähtöisen lähestymistavan erottaa organisaatiolähtöisestä lähestymisestä (kuva 9, s. 31) asettumalla asiakkaan saappaisiin ja tutkimalla palvelukokemusta asiakkaan silmin. (Maula 2019, 46–48.)

Palveluorganisaation johdon tärkeä tehtävä on varmistaa palveluiden jatkuva uudistuminen ja innovaatiot. Siten palveluorganisaation on aktiivisesti kehitettävä palveluteknologiaa, asiakashyötyä, strategisia valintoja ja palvelumoraalin vahvuutta. Uudistumista tarvitaan, koska asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat dynaamisia.

Laitisen ym. (2013, 47–48) mukaan palveluiden uudistamisessa on viisi painopistettä, joista ensimmäinen on tulevaisuuden keksiminen. Palveluorganisaatioiden tulee luoda itselleen tulevaisuus, jossa se erottuu muista (Hamel 2007, 255). Jatkuvan uudistumisen toinen painopiste on luoda henkilöstölle mahdollisuudet henkiseen kasvuun niin sanotun kokeilukulttuurin avulla (Prahalad & Ramaswamy 2004, 237). Tästä seuraa, että työntekijöillä on oltava mahdollisuus yksilölliseen kehitykseen, jossa heillä on oikeus itseohjautuvuuteen (Stone 1997, 47). Neljäs painopiste korostaa humanismia teknologioiden kehittämisessä. Viides uudistamisen painopiste on radikaalin vuorovaikutuksen kehittäminen, joka yhdistettynä edellisiin mahdollistaa palveluorganisaatiolle kvanttihyppyyn perustuvan kehityksen, joka perustuu ajattelulle, joka syrjäyttää vakiintuneita käytäntöjä ja rakenteita uusilla käsityksillä (Zohar 1997, 21).

Laitinen ym. (2013) toteaa, että jo 70-luvulla tutkijat ovat havainneet sosiaalipolitiikan tutkimuksissa, että koettu julkisen palvelun laatu korreloi siihen, miten palvelun tuottamiseen oli osallistettu käyttäjiä (Pestoff 2011). Kasvaneet vaatimukset palveluiden joustavoittamiseksi ovat korvautuneet palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän kahtiajaosta arvon yhteistuottamisen mallilla. Ja että, viimeisten vuosikymmenten aikana havainnot ovat jalostuneet palvelun yhteissuunnittelun ja -tuottamisen suuntaan siten, että niitä on koottu sekä co-design että co-production (vertaispalvelu, palvelutuottamisen ja -suunnittelun osallisuuden) -termien alle (Realpe, Wallace 2010).

Maula ym. (2019, 28–29) on määritellyt design-ajattelun johtamisen ja muutoksen työkaluna. Design-johtaminen liikkeenjohdollisena ilmiönä on kokonaisvaltaista ajattelua, jossa yhdistetään asiakkaiden tarpeet ja kokemukset, menestyksellisen liiketoiminnan vaatimukset ja toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Siten asiakaslähtöisyys ei tarkoita vain palautteen keräämistä tai toiveiden kuuntelemista, vaan syvällisempää ymmärrystä asiakkaan arjesta (Maula ym. 2019, 49).



Mitä voimme myydä asiakkaalle?	Mitä asiakas pyrkii tekemään tai saavuttamaan, ja miten me voimme tässä auttaa?
Miten voimme lähestyä asiakasta mahdollisimman tehokkaasti?	Miten asiakas haluaa itseään lähestyttävän? Miten olemme mahdollisimman luonteva osa asiakkaan rutiineja?
Minkälaisen suhteen haluamme luoda asiakkaaseen?	Minkälaisen suhteen asiakas odottaa meidän luovan itseensä?
Miten voimme tehdä mahdollisimman paljon rahaa asiakkaidemme kautta?	Mistä asiakkaamme ovat oikeasti halukkaita maksamaan?

Kuva 9. Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan erot (Maula ym. 2019, 47.)

Laitisen mukaan (2013, 40–41) palveluista saatavat kokemukset erottuvat yhtä selvästi palvelusta kuin tuotteesta. Palvelukokemukset määrittävät ratkaisevasti palvelun arvon ja taloudellisen menestyksen. Näiden kokemusten parantamiseksi asiakkailta on oltava vaikuttavampi ja syvällisempi rooli palveluiden kehittämisessä kuin nykyisin (Pine & Gilmore 1999, 2). Menestyvä organisaatio ottaa asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen, tuotteistamiseen ja arviointiin (Pralhad & Ramaswamy 2004).

Laitinen ym. (2013) tiivistääkin, että kolmannen sukupolven palvelutuotannon näkökulma tarkoittaa, että palveluiden suunnittelu ja toteutustapa avataan asiakkaille, ja asiakkaat osallistetaan palvelusuunnitteluun laajasti. Kun taas toisen sukupolven organisaatiot rajaavat asiakkaan osallisuuden rajallisiin vaikutusmahdollisuuksiin, kuten palautteisiin ja aloitteisiin. Voidaankin sanoa, että palvelumuotoilu palveluiden uudistamisessa kuuluu ehdottomasti osaksi kolmannen sukupolven palvelutuotannon liiketoimintastrategiaa.

Vaikka palvelumuotoilu on vielä varsin uusi, ehkä trendikkääksikin muotoutunut osallisuutta lisäävä kehittämistapa, liittyy sen tuleminen suureen globaaliin murrokseen. Maailma on siirtymässä vähitellen tuotantokeskeisyydestä palvelukeskeisyyden kautta asiakaskeskeiseen toimintaan, jossa menestyminen edellyttää tietoa, miten palvelumme palvelevat asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja tilanteita. (Miettinen 2021.) Viestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa tiedon välittämisestä ihmiskeskeiseen viestintään siirtymistä (Piskonen 2019, 58).

### **5.3 Palvelumuotoilu julkisorganisaatioissa**

Design on kilpailuetu. Miksi? eOppivan (2020) mukaan design-lähtöisillä yrityksillä on 46 % korkeampi yleinen kilpailukyky, 41 % korkeampi markkinaosuus, 70 % parempi digitaalinen käyttökokemus ja 50 % sitoutuneemmat asiakkaat (Forrester Research Consulting & Adobe 2016).

Haanpää (2020) toteaa, että palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yksityisen sektorin tavoin (Koivisto ym. 2019) myös julkisorganisaation eri tasoilla. Strateginen taso keskittyy parantamaan asiakaskokemuksen visiota ja tavoitetta, systeemisellä tasolla kehitetään ohjeistuksia, logiikkaa ja työkaluja, ja asiakasrajapinnan tasolla yksittäistä palvelua, vuorovaikutusta ja kosketuspintoja.

Palvelumuotoilu tulisi olla jokaisen tavoitteellisen organisaation tähtäimessä toiminnan kehittämisessä ja kehittämishaasteiden ratkomisessa aina strategiasta systeemiseen tasoon (Haanpää 2020).

Julkisella sektorilla voi olla omia palvelumuotoilijoita, mutta sekä palvelumuotoilijoita että palvelumuotoilua käytetään julkisorganisaatioissa vielä vähän (Leppänen 2019).

Haanpään (2020) mukaan muotoilun rooli julkishallinnossa ei ole suoraviivainen ja yksikertainen. Organisaatio voi ohjata välttämään riskejä kehittämisessä, epäonnistumiset koetaan hyvin negatiivisena asiana, muotoilun asema ei ole organisaatiossa vielä vahva, taustarakenteet eivät helpota työntekoa ja muotoiluajattelua, ja muutoksia on hankala saada aikaan – jatkuva kehittäminen ei ole luonteva osa toimintaa.

Työtä ja palveluita tehdään verovaroin, joten median ja kansalaisten ”meteliä” epäonnistumisista pelätään. Onnistumisen keskeisiä tekijöitä julkisella sektorilla ovat: tulokset, kansalaiset, arvot, kustannukset ja politiikka. (Haanpää 2020.) Siodmok (2015) kuitenkin korostaa, että myös huono muotoilu maksaa, ja pitkällä aikavälillä vielä enemmän.

Palvelumuotoilun menetelmillä voidaan julkishallinnossa vahvistaa osallisuutta ja yhteiskehittämistä, asiakasymmärrystä, asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia, kuulla asiakkaan tarpeita, vahvistaa asiakkaan otetta aktiiviseksi toimijaksi, saavuttaa käyttäjälähtöisempiä palveluita ja osallistaa käyttäjä palvelun muotoiluun (Lehto ym. 2012).

Julkisorganisaatiossa palvelumuotoilun hyötyä ajatellaan asiantuntijan, henkilön ja organisaation näkökulman lisäksi myös hyötynä koko valtiolle ja yhteiskunnalle. eOppivan (2020) mukaan, jos palvelumuotoilua hyödynnettäisiin julkisella sektorilla entistä enemmän, lisääntyisi poikkihallinnollinen yhteistyö ja organisaatorajojen silloja olisi helpompi purkaa. Tämä poistaisi päällekkäistä työtä ja synnyttäisi taloudellista säästöä.

Palvelumuotoilua ja design-ajattelua hyödyntävän organisaation asiakaskokemus paranee siten, että eri palveluiden välillä liikkuminen sujuu helposti yhden luukun kautta. Jotta koko yhteiskuntaa hyödyttäviä merkittäviä tuloksia olisi mahdollista saada palvelumuotoilun avulla, on organisaatorajat ylittävä muotoilu välttämätöntä siten, että mukana ovat myös yksityinen ja kolmas sektori (eOppiva 2020).

Karjalaisen (2020) mukaan julkisissa organisaatioissa yhteissuunnittelun suurimpia esteitä ovat riskin ottamisen ja muutoksen pelko, jotka ovat muotoilun ja innovaation ydin (Bason 2010). Palvelumuotoilu julkisessa monitoimijaympäristössä asettaa haasteita verkostotyöskentelylle, jossa vuorovaikutuksen mahdollistajana, mutta myös esteenä voivat olla toimijoiden tausta, kulttuuri, kieli, luottamuksen tai yhteisten tavoitteiden puute (Hakio ym. 2015, 54–58).

#### 5.4 Asiakasymmärrys kehittämisen välineenä

Asiakasymmärrys / Customer insight on tärkeä osa koko kehittämisprosessia. Palvelumuotoilun avulla haetaan asiakkaan tarpeiden ymmärrystä, siten että kehitettävät palvelut vastaavat niihin. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää asiakkaan piilevät tarpeet ja toiveet. Työmenetelmät vastaavat näihin ydintarpeisiin. (Ahonen 2019, 51–52.)

Kohderyhmätutkimus asiakasymmärryksen kasvattamiseksi, odotusten ja tarpeiden kartoittamiseksi, on palvelumuotoilun kriittisiä vaiheita. Tämä vaihe keskittyy asiakastiedon keräämiseen, jota analysoidaan todellisten tarpeiden ja motiivien havaitsemiseksi. (Tuulaniemi 2016, 142.) Asiakastieto voi olla sekä laadullista että määrällistä, mutta merkittävää on saavuttaa laadullisilla tutkimuksilla todellinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Asiakasymmärrys mahdollistaa sellaisten palveluiden tuottamisen, josta asiakas on valmis maksamaan. (Tuulaniemi 2016, 143.)

Asiakastutkimusta tehdään palvelumuotoilussa, jotta tietoa voidaan hyödyntää palvelusuunnittelussa. Palvelumuotoiluprosessi käynnistyy asiakasymmärryksen kasvattamisella (Miettinen toim. 2016, 31). Asiakasymmärrystä kasvatetaan tutkimalla asiakkaan odotuksia, tarpeita, ja tavoitteita. Saadun tiedon perusteella palveluita voidaan suunnitella loppukäyttäjien todellisten tarpeiden ja toiveiden perusteella. (Tuulaniemi 2016, 142.) Siten pelkkä kysyminen asiakailta ei riitä, vaan kehittämisessä on otettava huomioon loppukäyttäjien tarpeet ja toiveet koko prosessin ajan. Muotoilijan tehtävä on hyödyntää toivelis-tasta ratkaisuja, joita he eivät osaa edes kuvitella. (eOppiva 2020.)

Asiakastutkimus palvelumuotoilussa on tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa, jota voidaan kohdentaa suunnittelun ohjaamiseen, mutta myös inspiraation lähteenä. Käytännön kokemusten perusteella suunnittelulle on merkittäväm-pää laadullisilla tutkimusmenetelmillä saatu ymmärrys asiakkaan toiveista ja tarpeista. Asiakasymmärrys mahdollistaa arvoa tuottavien palvelukonseptien kehittämisen. (Tuulaniemi 2016, 142–143.)

Muotoilun tutkimus paljastaa käyttäytymismalleja, mutta myös asiakaskoke-muksia, joita voidaan tutkia ihmisten reaktioita tutkimalla (Hämäläinen ym.

2016, 61). Etnografia on tutkimuksellinen lähestymistapa, joka antaa työkaluja asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Etnografia pohjautuu antropologiaan ja sosiaalitieteeseen, joka tarkoittaa ihmisen kuvaamista. Ominaispiirteenä onkin, että tutkimusmenetelmät tutkivat ihmistä luonnollisissa toimintaympäristöissä, ja nousevat keskeiseen asemaan palvelumuotoilussa, kun tutkitaan ihmisten arvoja, tarpeita ja toiveita. (Tuulaniemi 2016, 146–147.)

### **5.5 Asiakaskokemus ja asiakasarvo**

Menestyvät yritykset kuuntelevat asiakkaan tarpeita. Asiakaskokemus on lopputulos, jonka asiakas kokee asioidessaan arvoketjussa ja vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Yksilöllinen kokemus on yhdistelmä asiakkaan ajatuksia, tunteita ja aistikokemuksia. (Rantanen 2016, 81.)

Palvelu on vuorovaikutusta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä, mutta se ei ole konkreettinen asia (Grönroos 2009, 77–78). Grönroosin mukaan (2009, 79) palvelu on prosessi, joka koostuu toiminnoista, sitä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosesseihin jossain määrin.

Toimivat prosessit ovat merkittävä kannattavuuden mittari. Organisaation tulee tunnistaa keskeiset prosessinsa, jotta niitä voidaan hallita kokonaisuuksina ja niitä voidaan kehittää asiakaslähtöisemmiksi. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta on tärkeä havaita, miten prosessit täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä kuinka kustannustehokkaita ne ovat. Prosessien johtaminen onkin keskeinen haaste, joka organisaation johdon tulisi nähdä kokonaisuutena, joilla yritys kilpailee. (Tuominen 2001, 165.)

Prosessien kehittämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua, esimerkiksi kustannusten, läpimenoaikojen tai virheiden vähentämisellä. Prosessien uudelleen suunnittelussa voidaan käyttää useita toimintamalleja ja menetelmiä, kuten Lean-toimintamallia tai palvelumuotoilua.

Ydinprosessit ovat prosesseja, joiden avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa, ja niiden avulla voidaan synnyttää asiakastytyvyyttä. Ydinprosessi

käynnistyy esimerkiksi asiakkaan tilauksesta ja päättyvät tuotteen toimitukseen. (Pesonen 2007, 131, Tuominen 2001, 166 mukaan.)

Siinä missä Lean keskittyy prosessien hukan ja työn laadun parantamiseen, se keskittyy palvelumuotoilua vähemmän kehittämään työtä yhdessä asiakkaan kanssa. Lean on johtamisfilosofia, joka perustuu työn vakioimiseen ja vakioidun työn systemaattiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Leanin avulla voidaan kehittää liiketoimintaa, joka perustuu prosessien järkevöittämiseen ja asiakasarvon lisäämiseen. Käytännössä asiakas saa sen, mitä hän haluaa ja organisaatio tuottaa sen mahdollisimman edullisin kustannuksin. Leanin avulla etsitään hukkaa prosesseista. Hukkaa ovat muun muassa ylituotanto, vialliset tuotteet, turhat siirrot, turha odottaminen, kuljetukset, tavaroiden etsintä, turhat prosessit tai työvaiheet. (Talentree 2021.)

Myös palvelumuotoilu tähtää prosessien kehittämiseen, asiakkaalle arvoa tuovaan palveluun, ihmisten ja taitojen hyödyntämiseen palveluita kehitettäessä (Mäkinen 2018, 23). Palvelumuotoilu on työmenetelmä, jonka avulla palveluiden kehittäminen tehdään yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa (Ahonen 2019, 7) siten, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan ja kehittäminen perustuu asiakasymmärrykseen (eOppiva 2020).

Viime vuosien aikana onkin havaittu, että pelkkä tehokkuuden optimoiminen ei takaa pitkäaikaista menestystä. Design-lähtöinen ajattelu kytkeytyy kaikkeen toimintaan, ja vie huomion pelkistä prosesseista kohti sitä, miten design-ajattelu vaikuttaa koko kulttuuriin ja toimintatapaan. Kysymys on viimekädessä strategisesta päätöksestä. (Maula ym. 2019, 117–118.)

## **5.6 Palveluprosessi**

Palveluprosessi voidaan jakaa asiakkaan ja palvelutarjoajan prosesseihin. Palvelutuottajan prosessi jaetaan usein asiakkaalle näkyviin toimintoihin (Front Office) ja näkymättömiin toimintoihin (Back Office). Vuorovaikutus palvelussa syntyy, kun palvelun tarjoaja ja asiakas kohtaavat. Näitä kohtaamislanteita voivat olla keskustelu kasvoitusten, puhelimitse tai sähköisesti tapahtuva kohtaaminen, esimerkiksi Internetissä. Osa näkyvistä toiminnoista on usein prosessoituja, mutta tilannekohtaisia. (Johnston ym. 2012, 172–173.)

Palveluprosessin toimivuus muodostaa asiakaskokemuksen palvelun laadusta (Ramaswayn 1996, 15). Asiakkaan laatukokemuksen näkökulmasta kriittisin osa palvelusta on, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palvelutuottajan kanssa. Mikäli palvelun laatua halutaan parantaa asiakkaan näkökulmasta, tulisi prosessin kehittämisessä kiinnittää huomiota näkyviin toimintoihin. (Grönroos 2000, 163–164.) Palvelumuotoilun keinoin palveluprosessia voidaan pilkkoa osiin esimerkiksi palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella (Service Blueprint) avulla.

## 5.7 Palvelutarjooma

Palvelutarjooma on kuvaus organisaation tarjoamista palveluista. Palvelumuotoilun menetelmin voidaan selvittää, minkälainen on palvelutarjooma, mitä palveluita se sisältää ja mitä palveluita tarjoomasta puuttuu? (Mäkinen 2018, 88.)

Koivisto toteaa (2016, 43) palveluiden suunnittelun olevan haastavaa, koska ne ovat ajassa tapahtuvia prosesseja ja aineettomia. Palvelumuotoilun avulla voidaan jäsentää palveluja ja asiakaskokemuksia, jotta palvelujen määrittely ja tuotteistus olisi konkreettisempaa ja hallitumpaa. Jos tarkastellaan palvelua tuotteena, koostuu se kokonaisuudesta, jotka liittyvät palvelun tuotantoprosessiin ja lopputulokseen. Siten palvelut ovat toimenpiteistä koostuvia prosesseja, joita voidaan kehittää löytämällä asiakkaan ongelma ja tarpeenmukainen ratkaisu. Löydetyn lopputuloksen tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa (Grönroos 2000, Koiviston 2016, 43 mukaan).

Palvelupaketin avulla voidaan kuvata palvelun lopputulos, mitä asiakkaalle tarjotaan. Se määrittää yksittäiset osapalvelut, joita palvelutuotteessa on asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Koska palvelu on vuorovaikutteinen prosessi palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä, palvelutuotetta ei voida määrittää vain palvelupaketilla. (Koivisto 2016, 44–45.) Palvelupaketti muodostuu ydinpalveluista, lisäpalveluista ja tukipalveluista. Miettisen mukaan (2016, 58) ydinpalvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin (Kinnunen 2004), ja on se tuote, jota asiakkaille myydään (Grönroos 2000). Tukipalvelut mahdollistavat ydinpalvelun. Lisäpalveluita käytetään tuomaan palvelulle lisäarvoa, tai se voi erilaistaa, tuoda toimijalle kilpailuetua (Grönroos 2000, 164.).

Hyvinkin kehitetty palvelutarjonta voi epäonnistua, jos palveluprosessi ei toimi. siksi palvelutarjooma tulee nähdä laajennettuna, johon kuuluu asiakkaan ja palvelutarjoajan välinen vuorovaikutus sekä muut toimivuuteen vaikuttavat asiat. Laajennettu palvelutarjooma sisältää peruspalvelutarjooman (ydinpalvelut, tukipalvelut, lisäpalvelut) lisäksi palvelun saatavuuden, vuorovaikutuksen, asiakkaan osallistumisen ja palvelukonseptin. (Grönroos 2000, 165–168.)

Opinnäytetyössä kehitetään olemassa olevaa palvelua, jolloin voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. Kun asiakasymmärrystä tunnetaan entistä paremmin, voidaan palvelua kehittää palvelutarvetta vastaavaksi. (Tuulaniemi 2016, 99.)

## **6 MENESTYVÄN ORGANISAATION VIESTINTÄ ON SUUNNITELMALISTA**

Organisaatiot tavoittelevat parempaa asiakaskokemusta, itseohjautuvia ja sitoutuneita työntekijöitä, houkuttelevaa työnantajamielikuvaa tai toimintakulttuurin muutosta. Kaikkien näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan viestintää. (Marjamäki & Vuorio 2021, 9.)

Menestyvän organisaation viestintä on suunnitelmallista, ja se kytkeytyy organisaation strategiaan, sekä noudattelee sovittuja johtamisen periaatteita. Viestinnän suunnittelu jakautuu strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. (Marjamäki & Vuorio 2021, 53–54.)

Marjamäen ja Vuorion mukaan (2021, 54–55) strategisella tasolla organisaation viestinnän strategiset tavoitteet kirkastetaan, mitä viestinnällä tavoitellaan ja miten toimitaan. Strateginen taso ei sisällä toimenpiteitä, vaan keskeiset viestinnän linjaukset. Taktisella tasolla vuosisuunnitelmaan valitaan strategisesti tärkeimmät viestinnän painopisteet. Painopisteiksi valituista teemoista rakennetaan viestintäsuunnitelmat, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Operatiivisella tasolla tehdään valitut viestinnän toimenpiteet konkreettisiksi teoiksi ja hoidetaan ajankohtaisviestintää.

Tässä opinnäytetyössä viestinnän palveluita ja viestintäkonseptia kehitetään siten, että viestinnän palvelutarpeet havaitaan asiakasprofiileittain edellä mainitulla tavalla.

## **6.1 Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen**

Viestintäteknologian kehitys muuttaa tapaamme tehdä työtä. Verkostoituminen, erilaiset tietoverkot mahdollistavat jatkuvan yhteydenpidon. Valtava tiedon määrä ja laajentuvat viestintäkanavat aiheuttava yksilöiden viestintäkyvykkyydelle haasteita (Shockley-Zalabac 2012, 2–4).

Työelämän murros johdetuista hierarkioista keskustelempaan dialogikulttuuriin, mahdollistaa monisuuntaisen tiedonjakamisen, vuorovaikutuksen ja uuden tiedon luomisen. Organisaation strategiat ja yksilöiden odotukset keskustelevat keskenään. (Juholin 2017, 118.)

Viestinnän ammattijärjestö Procom on laatinut yhteisöviestinnän periaatteet, jossa todetaan megatrendien vaikuttavan yhteisöihin ja viestintään vahvasti 20-luvun aikana. Megatrendejä ovat muun muassa yhteiskunnallisten haasteiden laaja-alainen ymmärtäminen, vaatimukset yhteisöjen viestintää kohtaan, viestintä korostuu kaikissa ammateissa, viestintä kietoutuu osaksi kaikkea toimintaa sekä kohderyhmien osallisuus nousee tärkeäksi. (Procom 2019.)

Työyhteisöviestintä luo pohjan ulkoiselle viestinnälle. Hyvin suunniteltu työyhteisöviestintä lisää henkilöstön osallisuutta, sitouttaa organisaation toimintaa ja parantaa tiedon saatavuutta. Henkilöstö tulee ottaa mukaan viestinnän suunnitteluun, eikä nähdä pelkkänä viestintätoimenpiteiden kohteena. (Hagerlund ym. toim. 2013.) Yhteiskehittäminen palvelumuotoilun keinoin mahdollistaa osallisuuden lisäämistä.

Juholin mukaan (2002, 109) työyhteisöviestinnän ulottuvuudet voidaan jakaa neljään osaan: sisäiseen tai ulkoiseen suuntaan ja sanomien sisältöön joko yksittäisiin tehtäviin, tuotteisiin tai palveluihin ja koko työyhteisöön liittyviin sanomiin (Åberg 1985).

Työyhteisön tavoitteellisen työn edellytys on toimiva viestintäjärjestelmä. Jokainen työyhteisö tarvitsee toimiakseen viestintää. Viestintä liittyy työyhteisön osat ja koko työyhteisön ympäristön toisiinsa. Työyhteisöissä viestintää tehdään organisoiduissa puitteissa, se on tavoitteellista ja sen toteuttamisessa hyödynnetään teknisiä viestimiä laajasti. Åbergin mukaan (2002, 30–31) viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käytössä olevista viestintäjärjestelyistä, -kanavista ja -säännöistä.

Vaikka viestinnän toimintaympäristön muutos (digitalisaation ja viestintäinformaatioteknologian kehitys) on vaikeuttanut sisäisen ja ulkoisen viestinnän selkeää rajanvetoa (Marjamäki & Vuorio 2021, 16, 25), pyritään tässä opinnäytetyössä rajaamaan pois ulkoisen viestinnän ja ulkoisten asiakkaiden merkitys palveluiden kehittämisessä, ja kohdentamaan kehittäminen sisäisten asiakkaiden tarpeisiin, jotka luonnollisesti tukevat asiakasrajapinnassa tehtävää työtä tai organisaation tavoitteita. Koska viestinnän resurssit ovat rajatut, tulee sitä tarkemmin määritellä viestinnän kohderyhmät, ja keskittyä kehittämään viestintää heille ja heidän kanssaan (Marjamäki & Vuorio 2021, 57). Viestinnän tärkeimmäksi kohderyhmäksi on valittu tässä opinnäytetyössä sisäiset asiakkaat ja heidän tarpeensa.

## **6.2 Viestintäyksikkö organisaatiossa**

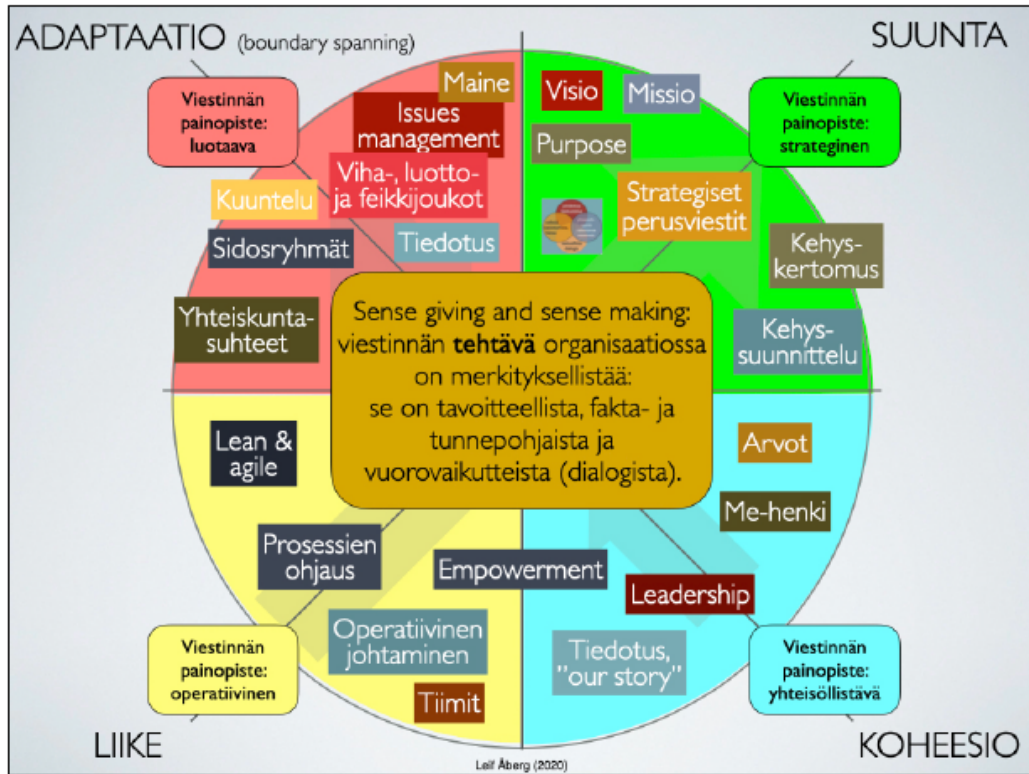
Viestinnän merkitys organisaatiossa on muuttanut odotuksia viestinnän ammattilaisten roolille. Pelkkä yhdensuuntainen tiedottaminen ei täytä viestintätarvetta ja tehtäväänsä, vaan viestinnän ammattilaisilta odotetaan uudenlaista roolia. (Juholin 1999, 93.)

Yhteisöviestinnän toimivuuden näkökulmasta yhteisöviestintää ei voi eriyttää. Viestintä on johtamista ja johtaminen on viestintää. Viestinnän hallinnollinen vastuu on jakamaton. Vastuu viestinnästä jakautuu johtamisvastuiden mukaisesti, linjasuhteiden mukaan. Siten korkein johto vastaa yhteisöviestinnästä kokonaisuudessaan, esimies oman vastuualueensa viestintäjohtamisesta ja viestinnästä vastuussa oleva hänelle delegoidusta alueesta. (Åberg 2002, 199–201.) Opinnäytetyöllä haetaan niitä tekijöitä, joita viestintätiimi voi tukea yhteisöviestinnän toteutumiseksi edellä mainitulla tavalla.

Organisaatiot ovat muuttuneet dynaamisemmiksi. Viestintä on professionaalistunut ja teknistynyt. Siten viestinnästä on ollut tarve muodostaa oma toiminto eli funktio. Luonnollisen funktiojaon perusta on työyhteisöissä muun muassa työyhteisön voimavarojen ja resurssien hoito. Funktiojako on perusteltua, kun toiminta tehostuu ja se yhdistää tehtäviä ja palveluita tavoitteiden saavuttamiseksi paremmin kuin erillään toimien. Sen avulla voidaan saavuttaa tehokkaampia työvirtoja, työn sisällöllinen keskittäminen tuo synergiaetua tiimissä, ja sosiaaliset riippuvuudet, kuten vertaistuella saavutetaan hyötyä. (Åberg 2002, 201–203.)

Viestinnän tehtävät jakautuvat Åbergin (2020) uudistuneen merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallin mukaisesti: strategiseen viestintään, operatiiviseen viestintään, yhteisöllistävään viestintään ja luotaavaan viestintään (kuva 10, s. 42). Åberg on uudistanut yhteisöviestinnän teoriaa aiemmasta Åbergin yhteisöviestinnän pizza -mallista (Åberg 1997, Juholin 1999, 32) siksi, että aiempaa enemmän organisaatio ja puitteet määrittelevät viestintää enemmän kuin ennen (Åberg 2020, 11).

Strategiatyössä viestinnän panos kohdentuu vision, mission ja organisaation tarkoituksen avaamiseen. Operatiivinen viestintä liittyy tuotantoprosessin ohjaukseen, management-viestintään, tiimityöhön ja vaikutusmahdollisuuksiin. Yhteisöllistävä viestintä rakentaa me-henkeä ja sitoutumista sekä työlle omistautumista edistävää ja leadership-painotteista viestintää, arvoja ja etiikkaa korostavaa viestintää. Ja luotaavalla viestinnällä tarkoitetaan rajapinnoilla tapahtuvaa viestintää; kuuntelevaa sidosryhmä- ja yhteiskuntaviestintää, maineen rakentamista, tiedotusta ja issues-managementia. Åberg väittää (2020, 13), että viestinnän tehtävä organisaatiossa on merkityksellistää sekä antaa merkityksiä että luoda merkityksiä ja tolkkua, koska viestintä on tavoitteellista, fakta- ja tunnepohjaista ja vuorovaikutteista, dialogista.



Kuva 10. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli (Åberg 2020, 13)

Opinnäytetyön kohteena on funktiomallilla toimivat viestintätiimi, jossa viestinnän tehtävät on keskitetty viestinnän erityisosaamista vaativilta osiltaan viestinnän asiantuntijoille. Asiantuntijat toimivat organisaation tukena kaikilla tasoilla henkilöstöstä, keski- ja ylimpään johtoon, oman vastuualueensa mukaisesti. Viestinnän ydinpalveluiden lisäksi organisaation viestintäpalvelun tarve tulee tunnistaa kaikilla kolmella tasolla: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.

### 6.3 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Nykypäivän jatkuva muutos edellyttää organisaatioilta ketteryyttä ja asiakaslähtöistä toimintaa. Muotoiltaessa viestinnän palveluita, tulee keskeisenä näkökulmana pitää viestinnän tehtävien kehittämistä asiakaslähtöiseksi. On oletettavaa, että viestintäpalveluita kehitettäessä on sisäistä asiakasta tarkasteltava kokonaisuutena.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka pyrkii ymmärtämään asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Tällöin keskiössä ei tulisi olla vain palvelu, vaan palvelun

arvo ja asiakaskokemus palvelutilanteessa. (Heinonen ym. 2010, 17.) Asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen vaikuttaa kolme osapuolta: palvelun käyttäjä, organisaation henkilöstö ja palveluorganisaatio (Virtanen & Stenvall 2014).

Asiakas aktiivisena toimijana määrittelee itse, mikä on hänelle merkityksellistä ja millaista arvoa palvelu tuottaa (Alakoski 2014, 11). Tuotteella tai palvelulla ei itsellään ole arvoa, vaan se syntyy asiakkaan kokemuksen kautta, osana sille tarkoitettua ympäristöä (Krepal 2021, 14). Tämän vuoksi palveluntarjoajan tulisi ymmärtää, kuka asiakas on ja millaiset ovat hänen palvelutarpeensa. (Voima ym. 2010, 11.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tarkastelee asiakkaan arkea, jossa hän tavallisesti toimii: rutiineja, toimintoja ja käytäntöjä (Voima ym. 2010, 11). Tällöin saadaan selville, miten palvelu sopii osaksi asiakkaan arkea. Tämän arki maailman ymmärtäminen edesauttaa asiakasarvon muodostumista. (Strandvik & Heinonen 2015, 121–123.)

Tämän kehittämistehtävän kohde on organisaation sisäinen prosessi, jolloin asiakkaina ovat organisaation sisäiset asiakkaat. Sisäisiin palvelutoimintoihin voi liittyä useita palvelutapahtumia, jotka tukevat toinen toistaan. Palveluita voidaan tarjota sisäisille asiakkaille jopa enemmän kuin ulkoisille. Organisaation sisäisten palveluiden tulee olla kunnossa, jotta myös ulkoinen asiakas saa hyvää palvelua. (Grönroos 2015, 381.) Grönroosin mukaan (2015, 382) sisäisiä asiakkaita tulee palvella yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaitakin. Asiakaskokemuksen tuottamisella tulee pyrkiä siihen, että työntekijä pystyy työskentelemään omassa työssään mahdollisimman hyvin. Tällä on suora merkitys ulkoisen asiakkaan kokemaan palveluun. (Löytänä & Korteso 2011, 125.)

Palvelumuotoilu on kehitetty vastaamaan asiakaskeskeisen liiketoiminnan tekemiseen. Se vastaa asiakasnäkökulman ymmärtämiseen, parantaa asiakaskokemusta, sitouttaa työntekijät palveluun, jota ovat olleet kehittämässä ja auttaa organisaatioita siirtymään asiakaslähtöiseen ajatteluun. (Krepal 2021, 15.)

#### 6.4 Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä

Vaikka viestinnän tavoitteellinen johtaminen edellyttää strategisuutta, suunnitelmallisuutta ja vaikuttavuutta, näiden lisäksi viestinnän johtamista on tarkasteltava vastuullisuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaikutus sitouttaa sisäiset asiakkaat, he kokevat tulleensa kuulluksi, jolla osaltaan voidaan vaikuttaa organisaation onnistumiseen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 104.)

Palvelumuotoilu on keino parantaa tärkeimpien ryhmien osallisuutta palveluiden kehittämisessä (Marjamäki & Vuorio 2021, 114). Marjamäen ja Vuorion mukaan (2021, 114) palvelumuotoiluajattelu ja osallistavat menetelmät sekä työkalut sopivat viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen.

Piskosen mukaan (2018) palvelumuotoilu antaa ymmärrystä siitä, mitä esimerkiksi oma henkilökuntamme viestinnältä odottaa. Palvelumuotoilun hyödyntämisen mahdollisuudet ovat loputtomat viestinnän osalta, ja sen omaksuminen olisi tärkeää viestintä- ja markkinointialoilla. Tämä mahdollistaisi vaikuttavan ja erottuvan viestinnän toteuttamisen. Viestintä tulisikin nähdä myös palveluna. Muotoiluajattelu antaa viestinnän ammattilaiselle näkemystä kohderyhmän sisältöjen käyttämisen kontekstiin sekä arvonmuodostumiseen ja sen kautta tuo merkityksellisempiä sisältöjä. Asiakkaan kokemus, että viestintä ymmärtää häntä ja tuntee hänen tarpeensa, parantaa asiakaskokemusta.

Miksi sitten palvelumuotoilu tulisi olla osa viestijöiden osaamista? Palvelumuotoilu tarjoaa lukemattomia keinoja viestijälle saada lisätietoa kohderyhmän arjesta. Viestintä kohdennetaan organisaation toimintaan siten, että tiedetään, keille viestintää tehdään, keiden kanssa viestitään ja millaisia odotuksia heillä on (Juholin 1999, 111).

Palvelumuotoilu syventää kohderyhmäkäsitystä, koska tekee asiakasymmärryksestä ja empatiasta ydinasian. Palvelumuotoilu tukee osallisuuden tuntua ja rakentaa aktiivista dialogia, koska olennainen osa palvelumuotoilua on yhteiskehittämistä. Lisäksi viestinnän tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta, jossa palvelumuotoilu on avain sen kehittämiseen. (Piskonen 2018)

Piskosen mukaan (2018) tämä tarkoittaa, että viestinnässä on entistä paremmin selvitettävä, mitä kohderyhmämme tarvitsevat, ja mitkä kanavat ovat tärkeitä heidän arjessaan. Palvelumuotoilu tuo työkaluja kehittää asiakas- ja ihmiskeskeisiä palveluita, ja niitä voidaan hyödyntää muun muassa sisäisen viestinnän suunnitteluun, palvelukonseptien innovointiin, luovien kampanjojen kehittämiseen, viestinnän vuosisuunnitteluun ja niin edelleen.

### **6.5 Asiakasprofiilit viestinnän kehittämisen lähtökohdaksi**

Asiakasprofiileja voidaan käyttää hyödyksi asiakasymmärryksen parantamiseksi. Asiakasprofiilit vastaavat kysymyksiin: keitä palveluiden käyttäjät ovat, ja mitkä ovat heidän tarpeensa, halut ja kipupisteet? Niiden avulla voidaan kohdentaa palveluja oikeille ihmisille. (Mäkinen 2018, 110.)

Asiakasprofiileilla voidaan kiteyttää asiakastutkimuksesta saatua tietoa. Asiakasprofiileissa tuodaan esiin tutkimuksissa esiin nousseita toimintamalleja ja toiminnan motiiveja. Asiakasprofiili on kuvaus tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon kuvaus. Suuremmasta ryhmästä havaitun toimintamallin perustalle voidaan rakentaa palveluita. Asiakasprofiilin avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja. Asiakkaiden arvonmuodostus voi ohjata suunnittelua, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Asiakasprofiilit toimivat työkaluina ideointiin, päätöksentekoon ja palvelukonseptiin. (Tuulaniemi 2016, 154–156.)

Tässä opinnäytetyössä sisäisistä asiakkaista koostettiin tarkemmat asiakasprofiilit, jotta heille voitiin rakentaa tarpeita vastaava palvelukonsepti.

## **7 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Opinnäytetyön tutkimus on työelämälähtöinen, ja ensisijainen tavoite on produktiivinen, käytännön työelämää hyödyttävä ja toimintatapoja kehittävä opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehitetään itse konkreettista kehittämistehtävää, ja se vastaa työelämän käytännön ongelmien ratkaisuun ja parantamiseen. Lähtökohtana on siten tieteellisyyden ja käytännön kehittämisen yhdistäminen, jonka tuloksena on jokin konkreettinen tuote. (Vilkkä ym. 2003, 51.)

Opinnäytetyön tuloksena viestintätiimin toimintatavat, palvelut muuttuvat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kehittävän opinnäytetyön suhde tutkimukseen on jäsentää toimintakäytänteitä, saatu tieto tuottaa uusia toimintatapoja ja uudet tavat parantavat arjen sujuvuutta.

Opinnäytetyössä hyödynnetään sekä erilaisia tutkimuskäytäntöjä että ammatikäytäntöjä. Tutkimustarve on lähtöisin ammatillisista tarpeista, käytännönläheisyydestä ja työelämälähtöisyydestä. Ennakkokäsityksen perusteella viestinnän palvelut kaipaavat palvelutarjooman kirkastamista ja kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi.

Työelämän tutkimuksellista kehittämistoimintaa määritellään ja kuvataan tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämiseksi. Tutkimuksessa tuotettu tieto ja tulokset hyödynnetään parantamalla ja uudistamalla muun muassa palveluja. (Toikko & Rantanen 2009.)

Työyhteisölähtöinen kehittäminen perustuu organisaatiossa tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Tavoitteena on työorganisaatioiden yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedonmuodostus, jolloin koko työyhteisö on kehittämisen subjekti, ja jolloin kehittäminen ja tutkimus sulautuvat osaksi jokapäiväistä työtä. Toimintakyvyn ylläpitäminen ja vahvistaminen on työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen perustaa. (Alasoini 2011.)

Tutkimusta tehdään triangulaatio- eli monimenetelmätutkimuksena, jolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien yhdistämistä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Triangulaatio itsessään ei oma tutkimusmenetelmänsä, vaan sovellus erilaisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisestä (Kananen 2008, 25). Triangulaation avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142), ja luotettavuuden arviointi onkin keskeinen osa tieteellistä tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Triangulaation käyttöä tutkimuksessa voidaan soveltaa silloin, kun yhden tutkimusmenetelmän soveltaminen ei tuota tarpeeksi tietoa tai sen oletetaan tuottavan liian yksipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta.

Monimenetelmätutkimuksella pystytään rakentamaan syvälinen ymmärrys eri näkökulmien kannalta. (Kananen 2013, 33–34.)

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutetaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntämällä. Kvantitatiivinen menetelmä, eli määrällinen tutkimus perustuu kohteesta kerätyn aineiston pohjalta saatuihin mittaustuloksiin, kun kvalitatiivinen menetelmä, eli laadullinen tutkimus rakentuu empiirisistä aineistoista ja tutkijan omasta päättelystä ja ajattelusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvantitatiivisia menetelmiä opinnäytetyössä käytetään asiakaskyselyä ja jo olemassa olevaa aineistoa, kuten aiempia asiakastytyväisyyskyselyä.

Etnografisia menetelmiä hyödyntämällä varmistetaan palvelumuotoilun osallistava ote. Etnografinen lähestyminen parantaa muotoilua vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina, jossa opitaan katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Etnografiset menetelmät myös tukevat käyttäjäkeskeistä tutkimusta, joilla parannetaan tutkijan ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja merkityksestä palvelua kehitettäessä. (Hämäläinen ym. 2016, 63–65.) Tutkimuksessa etnografisia menetelmiä ovat muun muassa epäsuora havainnointi ja haastattelut.

Palvelumuotoilussa sekä laadulliset että määrälliset tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan, mutta laadulliset soveltuvat paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää muun muassa palvelun tuottamisen onnistumista. (Tuulaniemi 2019, 144.) Tärkeän osan kehittämisessä muodostaa palvelumuotoilun ydin, eli yhdessä kehittäminen. Yhdessä kehittämistä tehdään sekä oman tiimin että henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, jossa hyödynnetään laadullisia, yhteiskehittämistä tukevia menetelmiä. Tutkimusprosessi mukailee palvelumuotoilussa käytettyä Palvelumuotoilu Palon (2018) palvelumuotoiluprosessia, joka on British Councilin tunnetusta tuplatimanttimalista johdettu prosessimalli.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävän tutkimuksen yksi tehtävä on olla emansipatorinen. Osallistajat eivät ole vain tiedon saamiseen välineitä, vaan

tutkimus lisää ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa myönteisesti tutkittavien ajattelu- sekä toimintatapoihin. (Vilkkä 2015.)

## 7.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelun muotoiluvaiheessa on tärkeää esittää prosessi tai viitekehys, joka kuvaa design-työtä kokonaisuutena. Viitekehys auttaa kuvaamaan viestimään eri sidosryhmille ymmärrettävästi, mistä on kyse. Prosessin kuvaamisen avulla helpotetaan ymmärrystä, viestimistä ja muistamista, ja sen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiossa ymmärretään kokonaisuus samalla tavalla. (Maula ym. 2019, 185–186.)

Palvelumuotoiluprosesseja on useita, mutta yhtä oikeaa muotoiluprosessia ei ole olemassa. Design-lähtöinen organisaatio rakentaa itselleen sopivan mallin, jossa yhteiset käytännöt ja prosessit tukevat tiedon jakamista, ja osaamisen leviämistä organisaation välillä (Maula ym. 2019, 194). Usein organisaatio päätyvät noudattelemaan jo olemassa olevia palvelumuotoilun prosesseja (Maula ym. 2019, 186).

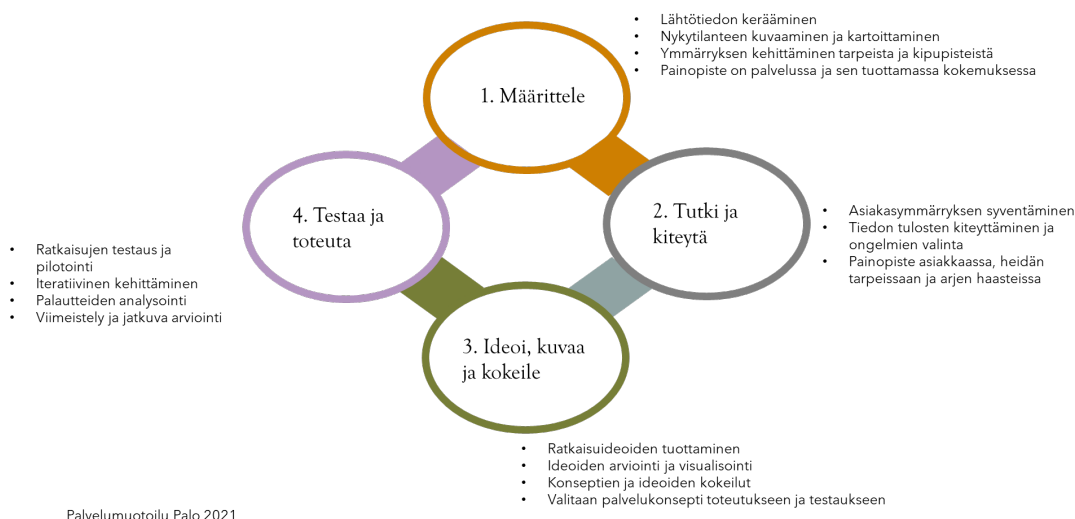
Design-ajattelun yhteydessä on tarkoituksenmukaista puhua näkökulman laajentamisesta (divergent thinking) ja näkökulman kaventamisesta (convergent thinking). Tämä tarkoittaa, että prosessin aikana haetaan ensin laajalla skaalalla vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joita sitten myöhemmin kavennetaan, ja joista tehdään päätöksiä. Maulan ym. (2019, 187) mukaan tämä sopii hyvin organisaation johtamiseen, sillä strategiatyössä on kyse viime kädessä valintojen ja poisrajaamisen määrittelystä. Palvelumuotoilussa kuitenkin priorisointia lähestytään asiakkaan näkökulmasta iteroiden.

Palvelumuotoiluprosesseista tunnetuin liene British Design Councilin kehittämä The Double Diamond, eli tuplatimantti-malli. Timanttimallissa pyritään laajentamaan näkökulmaa, jota sitten myöhemmin prosessin edetessä voidaan kaventaa. Tämä toistuu prosessissa kahdesti. Tyypillinen virhe tässä prosessissa on aloittaa prosessi toisesta vaiheesta ja siirtyä heti ratkaisuihin. (Maula ym. 2019, 187–188.)

Stanford d.schoolin prosessissa pyritään määrittelemään ensivaiheessa varsinaisen ongelman, johon sitten haetaan ratkaisuja. Tässä mallissa erityistä on se, että tarpeet ja todellisuus kyseenalaistetaan ja haastetaan, ja varsinaista tehtävää ei toteuteta heti kiireellisempänä. Stanford d.schoolin prosessi muodostuu vaiheista: empatia, määrittely, ideointi, prototyyppi ja testaus. (Maula ym. 2019, 189.)

Opinnäytetyössäni käytän Palvelumuotoilu Palon (2018) palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoilu Palon mukaan (2018) käytännönprojektien kautta Palo on tunnistanut, että tuplatimantin ensimmäinen vaihe tulisi jakaa, jotta resursseja voidaan paremmin kohdistaa havaittujen aiheiden tutkimiseen. Tämä vuoksi on järkevämpää aluksi selvittää palvelun kipupisteet sekä sisäiset tavoitteet ja siten suunnata tutkimusta näiden teemojen syventämiseen. Valitsin opinnäytetyöhöni tämän muotoiluprosessin, koska tunnistin, että tutkimuksen toteuttamiseksi tulee tiimissä tehdä ensin pohjatutkimusta, jotta tiimin oma käsitys palveluista on selkeä, ja jotta tutkimusongelma on mahdollista määrittää.

Palvelumuotoilu Palon muotoiluprosessi pohjautuu tuplatimanttimalliin ja jakautuu neljään eri vaiheeseen: määrittele, tutki ja kiteytä, ideoi, kuvaa ja kokeile ja testaa ja toteuta (kuva 11).



Kuva 11. Muotoiluprosessi mukailen Palvelumuotoilu Palon (2021) palvelumuotoiluprosessia.

### **Määrittele**

Määrittely vaiheessa tutkimuksessa keskitytään lähtötietojen keräämiseen ja palvelun nykytilan kuvaamiseen. Nykytilan kartoittamisella ja kuvaamisella pyritään löytämään kehitettävän palvelun ongelmat ja kipupisteet. Määrittelyvaiheessa painopiste on palvelussa ja sen tuottamassa kokemuksessa. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

### **Tutki ja kiteytä**

Muotoiluprosessin tutki ja kiteytä vaiheessa keskitytään asiakasymmärryksen lisäämiseen. Tutkimuksen painopiste siirtyy asiakkaaseen, heidän tarpeisiinsa ja arjen haasteisiin. Tässä vaiheessa siirrytään tarkentamaan suunnitteluhaastetta ja keräämään laadukasta tietoa palvelun käyttäjistä. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

### **Ideoi, kuvaa ja kokeile**

Muotoiluprosessin kolmas vaihe kohdentuu ratkaisuideoiden tuottamiseen valittuihin ongelmiin, ideoiden arviointiin ja visualisointiin. Lisäksi ideoiden ja palvelukonseptien kokeiluja voidaan toteuttaa. Tässä vaiheessa voidaan valita myös palvelukonsepti, jota lähdetään toteuttamaan. Nopeat kokeilut edesauttavat keräämään tietoa elinkelpoisista ratkaisuista, joita kannattaa jatkokehittää. Kokeilut toimivat myös menetelmänä lisätä asiakasymmärrystä. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

### **Testaa ja toteuta**

Palvelumuotoiluprosessin neljännessä vaiheessa ratkaisut viimeistellään, toteutetaan ja viedään markkinoille. Tässä vaiheessa toteutuksesta on kuvattu yksityiskohtaiset dokumentit, joilla viimeistellään palvelukokonaisuus. Näin uudistusta voidaan testata tai pilotoida oikeassa palveluympäristössä. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu muun muassa tuotteistaminen ja palvelun laadun arviointi ja mittaaminen. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

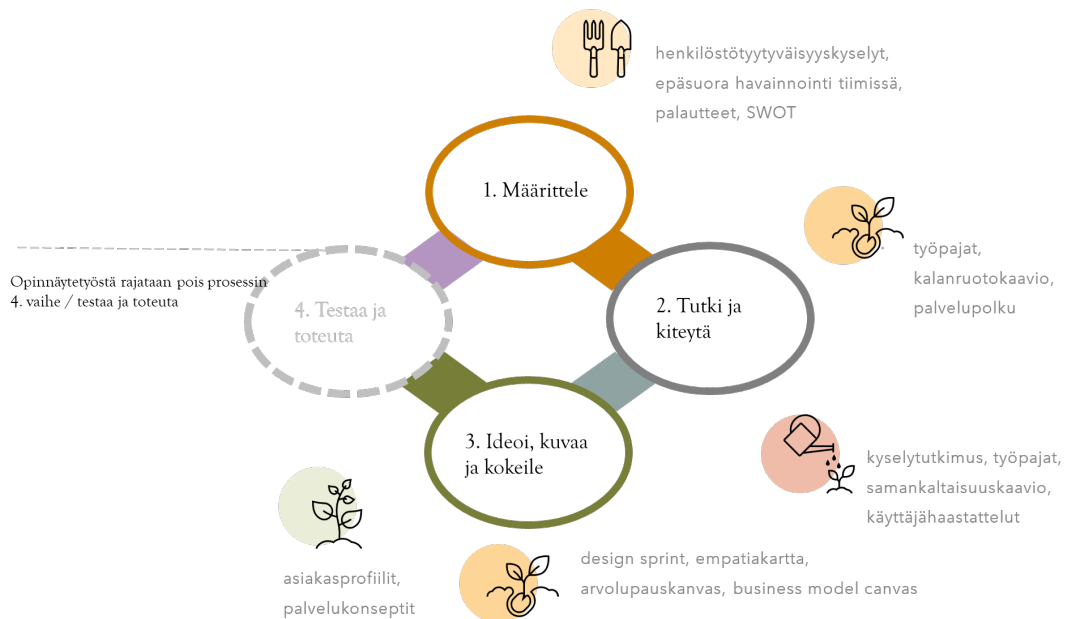
## **7.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät**

Tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen valitaan tiedonkeruumenetelmät. Mitä ja mistä tietoa voidaan saada. Analysointimenetelmien avulla voidaan

muodostaa tutkitun ongelman ratkaisu kerätyn tiedon perusteella. (Kananen 2012, 13–16.)

Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään aikaisemmin saatua tutkimusmateriaalia, kuten asiakastyytyväisyyskyselyä, kyselytutkimusta, käyttäjähaastatteluja, epäsuora havainnointia tiimissä ja SWOT-analyysia. Analysoinnissa hyödynnettiin erilaisia palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä tutkimusprosessin eri vaiheissa, joita on tarkemmin kuvattu kuvassa 12.

Menetelmät eivät ole ennakkoon määriteltyjä, vaan ovat voineet valikoitua spontaanisti tai tilanteen asettaman tarpeen mukaisesti. Menetelmien valintaan on myös vaikuttanut vallinnut koronaepidemia, jonka vuoksi yhteistutkimusta on tehty virtuaaliympäristöissä, koska työnteko tapahtui pääsääntöisesti etänä.



Kuva 12. Tiedonkeruu ja analysointimenetelmät (Suonpää 2021)

### Aikaisemmat tutkimusmateriaalit

Palvelumuotoilun nykytilan kuvaamisessa ja asiakasymmärryksen lisäämisessä voidaan hyödyntää jo aikaisemmin kerättyä ja käytettävissä olevaa tutkimusmateriaalia. Asiakasymmärryksen kasvattaminen voi käynnistyä kaiken saatavilla olevan tausta-aineiston tutkimisella, joita yrityksellä on jo

entuudestaan, kuten asiakastyytyväisyysmittauksia ja markkinatutkimuksia. (Tuulaniemi 2016, 145.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimustiedon yhdistäminen täydentää toisiaan, mutta palvelumuotoilussa laadullinen tieto soveltuu paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Siten määrällistä tietoa hyödyllisempää olisi yrityksen hiljainen tieto, joka saadaan esille esimerkiksi haastatteluilla ja kyselyillä. Taustatietotutkimuksella voidaan saada aikaan tutkimushypoteesi, jota asiakastestauksessa lähdetään tarkastelemaan ja osoittamaan oikeaksi tai vääräksi. (Tuulaniemi 2016, 144–145.)

### **Haastattelut**

Haastatteluilla pyritään saamaan tietoa asiakkaan ajatuksista, elämästä ja palvelukokemuksista. Haastattelut rakentavat asiakasymmärrystä, jota voidaan käyttää inspiroimaan ja ohjaamaan suunnittelua. (Tuulaniemi 2016, 147.) Haastatteluilla voidaan saada tietoa ihmisen toiminnasta ja käsityksistä (Kallinen ym.), joka on tyypillinen etnografian havainnointikeino (Tuulaniemi 2016, 147). Haastattelu tuottaa tietoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi, vaikkakaan tutkimuskysymyksiä ei koskaan kysytä sellaisenaan haastateltavalta (Kallinen ym.).

Haastattelu voidaan tehdä etukäteen suunniteltuna strukturoituna haastatteluna, kuten tässä opinnäytetyössä, tai avoimena haastatteluna (Tuulaniemi 2016, 148). Haastattelu antaa mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä. Haastatteluun valitut eivät ole satunnaisesti valittuja, vaan tietävät tutkittavasta aiheesta entuudestaan riittävän paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös tässä opinnäytetyössä haastateltavat valittiin siten, että jokainen kohderyhmän edustaja on mukana, ja haastattelusta saadaan lisätietoa eri kohderyhmien tarpeista ja odotuksista.

### **Havainnointi**

Varjostus on toiminnan havainnointia. Varjostaja voi havainnoida ympäristöä, palvelun käyttäjää, toimintamallia tai tilanteen asiakaskokemusta. Menetelmällä saadaan tietoa siitä, miten ihmiset toimivat todellisuudessa ja millainen

vuorovaikutustilanne on. (Tuulaniemi 2016, 150.) Varjostus/havainnointi on yleinen laadullinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimuksessa havainnointi on tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa havainnointia käytettiin tutkimusongelman tarkentamiseen. Havainnointikeinona oli epäsuora havainnointi, jossa kohteella ei ole tietoa havainnointitilanteesta (Kananen 2014, 80). Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa nykytilanteesta.

### **Samankaltaisuuskaavio**

Samankaltaisuuskaavio auttaa helpottamaan tutkittavasta kohteesta saadun tiedon jäsentelyä. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja kootaan niitä yhteisten teemojen alle. Samankaltaisuudet ovatkin toisiinsa liittyviä teemoja ja aiheita. Ryhmittelyllä saadaan esiin olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2016, 154.) Samankaltaisuuskaavio auttaa hahmottamaan suuret ja monimutkaiset kokonaisuudet pienempiin kategorioihin (Moritz 2005, 202).

### **SWOT-analyysi**

Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi on yleinen yritystoiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysin avulla organisaatio voi arvioida omaa toimintaansa, ja selvittää organisaation vahvuudet, heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ovat niitä tekijöitä ja toimenpiteitä, joita organisaatio pystyy hyödyntämään. Heikkoudet ovat tekijöitä, joita tulee parantaa tehokkuuden kasvattamiseksi. Tulevaisuuden toimintaa vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tulee myös tunnistaa. SWOT-analyysi sopii kaikenlaisien organisaatioiden käyttöön, ja se toimii myös työpajatyöskentelyyn. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021.)

SWOT-analyysi tukee erityisesti organisaation strategista suunnittelua, ja auttaa arvioimaan toiminnan tilanteen. Keskeisenä etuna on laaja tunnettus ja helppokäyttöisyys. Analyysissä tunnistetaan usein eri näkökulmia, joita on tarpeen priorisoida. Siten SWOT-analyysin tulokset johtavat usein jatkokehittelyyn ja ideointiin. (Mcs 2020.)

## **Yhteissuunnittelutyöpajat**

Yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteissuunnittelua. Yhteissuunnittelulla (co-design) tarkoitetaan toimintaa, jossa eri alojen asiantuntijat ja toimijat otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. (Mattelmäki 2007, Vaajakallio ym. 2016.) Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osapuolet olisivat päättämässä, miten palvelu tuotetaan. Tavoitteena on kerätä osapuolien näkökannat, tarpeet ja toiveet. Tästä näkemyksestä palvelumuotoilijat rakentavat parhaat palvelukonseptit jatkokehitettäväksi. (Tuulaniemi 2016, 117.)

Yhteissuunnittelutyöpajoissa palvelumuotoilija suunnittelee työpajan tehtävät vastaamaan tavoitteita. Karjalaisen mukaan (2020) julkishallinnossa yhteissuunnittelulla varmistetaan osallistujien monialaisuus, osallisuus ja sitoutuminen kehittämiseen (Leppänen 2019). Työpajat hyödyttävät alkuvaiheen suunnittelussa, jolloin varsinaista suunnitteluongelmaa ja kehitysmahdollisuuksia vasta etsitään (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, Karjalainen 2020).

## **Asiakasprofiilit**

Asiakkaiden määrittäminen on avainasemassa palvelumuotoilussa. Jos organisaatiossa on lukuisia erilaisia asiakkaita, on syytä pohtia käyttäjäsegmenttien määrittelyä. (Mäkinen 2018, 92.) Asiakasprofiilit ovat kuvauksia organisaation asiakaskunnasta. Palveluita kehitettäessä on syytä tuntea asiakkaiden tarpeet, halut ja kipupisteet. Asiakasprofiilien avulla voidaan näkyvöittää ihmisiä, joista organisaatio muodostuu. Niiden avulla voidaan kohdentaa oikeita palveluita oikeille ihmisille ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Profiilien luomien vaatii laaja-alaista kuulemista erilaisilla menetelmillä. (Mäkinen 2018, 110.)

Asiakasprofiileissa asiakkaiden arvonmuodostus voi ohjata suunnittelua ja auttaa ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtäminen on lähtökohta asiakaskokemuksen tuottamiselle. Asiakasprofiilit toimivatkin suunnittelutyökaluna ideointiin, palvelukonseptointiin ja päätöksentekoon. (Tuulaniemi 2016, 156.)

## **Kalanruotokaavio, 5 x miksi?**

Palvelumuotoilun lähtökohtana on ratkaisukeskeinen palveluiden kehittäminen. Ongelmaa voidaan lähestyä muun muassa kalanruotokaaviolla, joka on tapa pyrkiä ymmärtämään tunnistetun ongelman syntymiseen vaikuttavat asiat. Kalanruotokaavio johdattelee miettimään myös syitä, joita voi olla ongelman takana piilossa. (Kehmet 2021.) Ishikawa-diagram, kalanruotokaavio, on Lean-johtamismalliin kuuluva laatujohtamisen ja prosessinkehittämisen työkalu (Leanthinking 2021).

Palvelumuotoilun saralla puhutaan usein 5 x miksi-menetelmästä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisesta asiasta kysytään aina viisi kertaa miksi. Näiden kysymysten avulla voidaan päästä syvemmälle ymmärrykseen, ongelman havaitsemiseen. (Mäkinen 2018, 119.) Menetelmä tunnetaan myös miksi-miksi-kaaviona, joka mahdollistaa syy- ja seuraussuhteiden selvittämisen (Ammerman 1998; Miettinen toim. 2016.)

## **Palvelupolku**

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee palveluprosessissa ja kokee palvelun. Palvelupolun avulla voidaan kuvata palvelukokonaisuus. Palvelupolku voidaan jakaa esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan kehittää suunnittelun avulla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, joissa syntyy palvelun kontaktpisteitä. (Tuulaniemi 2016, 78–79.)

## **Design sprint**

Jake Knapp on kehittänyt Design Sprint -prosessin, jossa intensiivinen osallistuminen kehittämiseen auttaa keskittymisessä olennaiseen (Knapp ym. 2016, Miettinen toim. 2021, 72). Ketterä ja intensiivinen kehittäminen, jossa ideoita testataan nopeasti ja jatkokehitetään, on juurtunut organisaatioiden toimintaan (Banfield ym., 2016; Knapp ym., 2016, Miettinen toim. 2021, 71). Design Sprint tuo yhteen monenlaisia tekijöitä tiimiin, jotka ratkaisevat yhdessä valitsemansa haasteen. Design Sprintin avulla voidaan luoda nopeasti uusia tuotteita tai ominaisuuksia palveluihin. (Fraktio 2021.) Muotoilussa Design sprintin

avulla ei ole kuitenkaan kyse vain tehokkuudesta, vaan se on myös hyvä tapa pysäyttää vanhat toimintamallit ja korvata ne tehokkaammilla tavoilla (Thesprintbook 2016–2021).

Opinnäytetyössäni Desing Sprint mallia hyödynnetään soveltaen yhteiskehittämiseen ja konseptointiin. Desing Sprint -työpajoissa hyödynnettiin erilaisia palvelumuotoilun työkaluja, kuten empatiakarttaa, arvolupauskanvasta ja liiketoimintamallia.

### **Empatiakartta**

Empatiakartta on työkalu, joka auttaa asettumaan asiakkaan rooliin. Sen avulla voidaan rakentaa näkymää asiakaskunnasta, heidän tarpeistansa ja toiveista. Keskeisiä ratkottavia kysymyksiä ovat, mitä asiakas tekee ja miksi sekä miltä asiakkaasta tuntuu toiminnon tai tarjottavan palvelun kohdalla. (Mäkinen 2018, 124.)

### **Arvolupauskanvas**

Arvolupauskanvas on palvelumuotoilun työkalu, joka liittyy olennaisesti uuden palvelun suunnitteluun. Se on keino visualisesti kuvata arvolupauksen muodostamista asiakkaalle. Arvolupauskanvas sisältää kaksi puolta. Tavoitteena on käyttäjämääräyksen selkeyttäminen ja kuvata, miten käyttäjälle aiotaan luoda arvoa. Arvokartta jaetaan asiakasprofiiliin (kuka on asiakas) ja arvokarttaan (miten arvo, hyöty tuotetaan, miten esteet raivataan). (Osterwalder ym. s.a.)

### **Liiketoimintamalli**

Liiketoimintamalli on kehitetty työkaluksi liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. Se on alusta ja lähtökohta esimerkiksi ryhmässä tapahtuvalle kehittämistyölle työpajatyöskentelyssä. Liiketoimintamallin avulla voidaan hahmottaa liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja niiden välinen vuorovaikutus. Liiketoimintamalli on jaettu yhdeksään osaan, jossa kehitetään toimintamallia. Työkalun osiot ovat asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen

jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit ja kumpu-panuudet. (Tuulaniemi 2016, 177–179.)

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Opinnäytetyöni rajautuu palveluprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen määrittele, tutki ja kiteytä sekä ideoi, kuvaa ja kokeile.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin selvittämään nykytilaa ja tutkimusongelmaa. Ongelmaa tutkiessa käyttäjien osallistaminen on tärkeää. Tutkimusmenetelmät tukivat ymmärryksen kehittämistä tarpeista ja kipupisteistä. Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin tutkimusmenetelminä aikaisempia tutkimustietoja, kuten asiakaskyselyä ja SWOT-kaaviota, mutta myös epäsuoraa havainnointia ja palautteita. Viestinnän palvelutarpeita oli jo aiemmin mitattu sisäisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä, josta saatiin arvokasta pohjatietoa. Lisäksi ymmärrystä rakennettiin tiimin omilla työpajoilla, joita pidettiin useita.

Tutki ja kiteytä vaiheessa selvitettiin ja valittiin tutkittava ongelma. Tässä vaiheessa käytettiin osallistavia menetelmiä, kuten työpajoja ja ongelman määrittelyyn kalanruotokaaviota. Palvelupolku nykyisestä palveluprosessista auttoi syventämään asiakasymmärrystä. Palvelun käyttäjille tehtiin asiakasymmärrystä lisäävä kyselytutkimus ja käyttäjähaastattelut.

Ideoi, kuvaa ja kokeile vaiheessa pyrittiin hakemaan ratkaisuideoita ja tehtiin konseptin visualisointia. Tätä tukemaan toteutettiin muun muassa Design Sprint -työpajat ja asiakasprofiilit.

Tutkimusmenetelmät eivät kuitenkaan tutkimuksen aikana edenneet näin kronologisesti, osittain sen vuoksi, että yhden tutkimuksen jälkeen havaittiin, että tarvitaan lisätietoa, jotta seuraavaan vaiheeseen voidaan edetä. Iteraatio (toistuva suunnittelu) on palvelumuotoilulle tunnusomaista ja perustuu kehittämisen, kokeilun ja tulosten arvioinnin toistuvalla prosessilla (Miettinen 2016, 23).

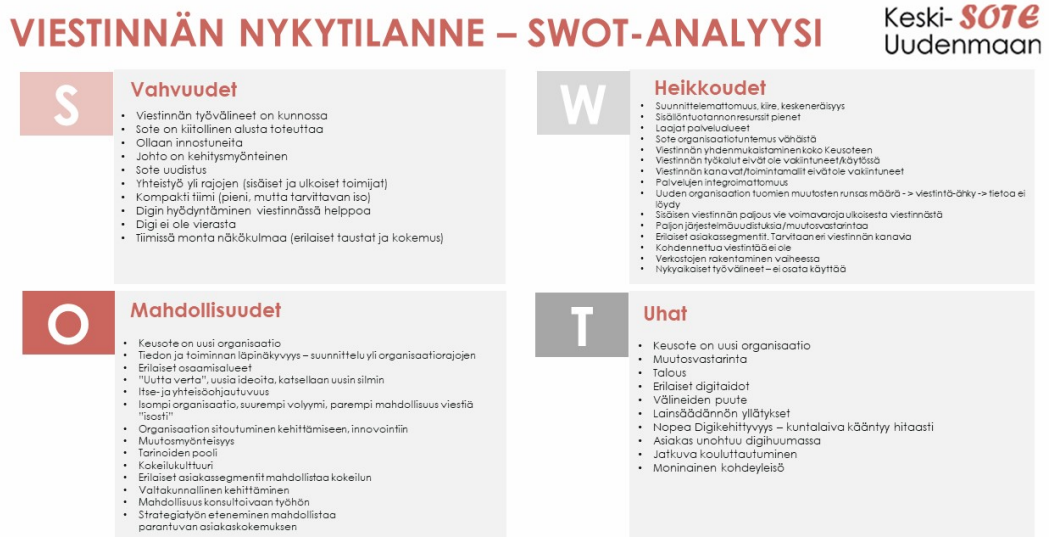
## 8.1 Nykytila ja ongelman määrittely

Opinnäytetyön tutkimusosio aloitettiin syksyllä 2020.

Ensimmäisenä kerättiin kaikki jo olemassa oleva tieto hyödynnettäväksi tutkimusongelman määrittelyyn. Viestintätiimin keskuudessa oli aiemmin keväällä toteutettu asiakastyytyväisyyskysely, joka oli avoin koko henkilöstölle. Kysely antoi hyvä käsityksen viestinnän palveluiden tilasta organisaatiossa. Kyselyn tulosten mukaan noin 50 % sisäisistä asiakkaista oli sitä mieltä, että yhteistyö viestinnän kanssa ei toimi. Suurin osa negatiivisista palautteista koski tietämättömyyttä palveluista, vuorovaikutuksen puutetta tai riittämätöntä tiedonsaantia.

Tämän lisäksi kevään ja syksyn aikana tehtyjen epäsuorien havainnointien perusteella viestintätiimin jäsenten työmäärä oli suuri ja tehtävät jakaantuivat epätasaisesti. Tiimin työntekijät olivat epävarmoja, mitkä tehtävät kuuluivat heidän tehtäviinsä, ja millaisia tehtäviä heidän tulisi ottaa vastaan. Toisaalta johdolta sekä henkilöstöltä tulleet palautteet tiimille kertoivat, että viestinnän palveluiden saatavuudessa oli puutteita, ja aktiivista, nopeaa viestinnän reagoitua ja tukea tarvitaan tulevaisuudessa enemmän.

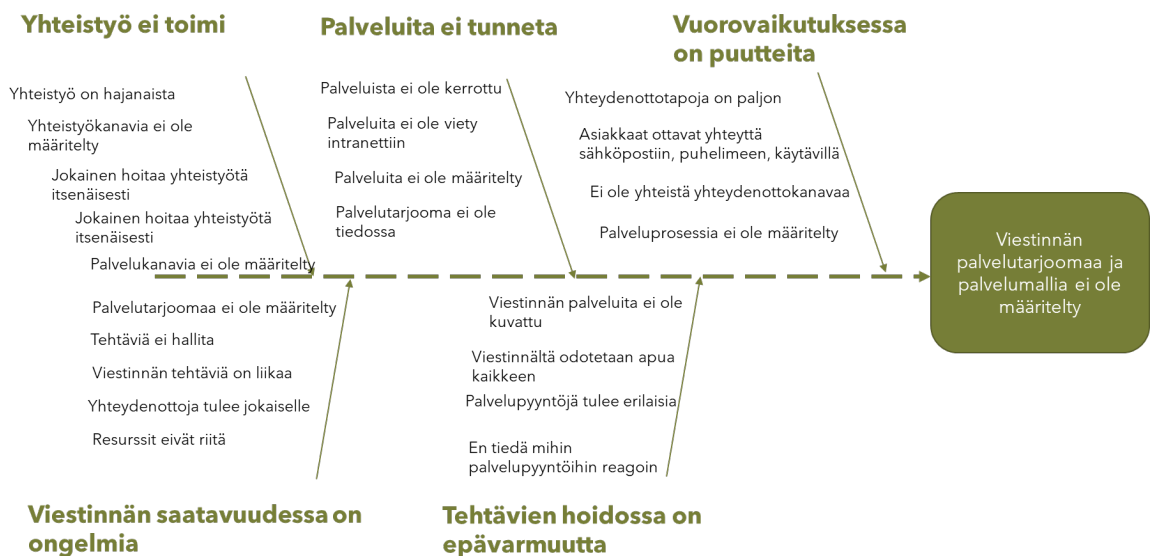
Viestinnän digipalveluiden kehittämisen yhteydessä rakennettiin työpajatyökentelynä viestinnän palveluiden tulevaisuuskuva. Näiden työpajojen tuotoksena käytettävissä oli viestinnän SWOT-analyysi (kuva 13).



Kuva 13. Viestinnän SWOT-analyysi (Suonpää 2021)

Viestinnän SWOT-analyysi kuvaa tiimin ja viestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia organisaatiossa. Vahvuuksiksi nousivat kehitysmuutoseitoisuus, mahdollisuus luoda uutta, digin hyödyntäminen, tiimissä on innostuneisuutta ja työvälineet ovat kunnossa. Mahdollisuuksiksi nähtiin uuden organisaation kyvykkyys luoda uusia toimintamalleja ja palveluja, tiimin erilaiset osaamisalueet, muutosmyönteisyys, valtakunnallisen sote-uudistuksen muutostuki, organisaatiossa vallalla oleva kokeilukulttuuri ja kehittyvä strategiatyö. Toisaalta organisaation ja tiimin heikkoutena nähtiin muun muassa uuden organisaation keskeneräisyys, kiire, suunnittelemattomuus, laajat työnkuvat, vaikiintumattomat käytännöt ja työkalut ja laajat palvelualueet. Tämän vuoksi tulevaisuuden uhkiksi muodostuivat uutta organisaatiota ja keskeneräisyyttä vastaan nouseva muutosvastarinta, lainsäädännön yllätykset, nopeat muutokset, laaja kohdeyleisö ja digitaitojen puutteet.

Viestintätiimi käsitteli olemassa olevaa tietoa työpajoissa, ja näiden pohjatietojen perusteella lähdettiin ongelmaa ratkaisemaan kalanruotokaavion avulla (kuva 14). Kalanruotomenetelmän avulla päästiin lopputulemaan, että viestinnän palvelutarjoumaa ja palvelumallia ei ole määritelty ja jalkautettu organisaatiossa, joka aiheuttaa epätietoisuutta palveluista, vuorovaikutuksen puutetta, työtehtävien epätasaista jakautumista ja asiakastuen puutteita.



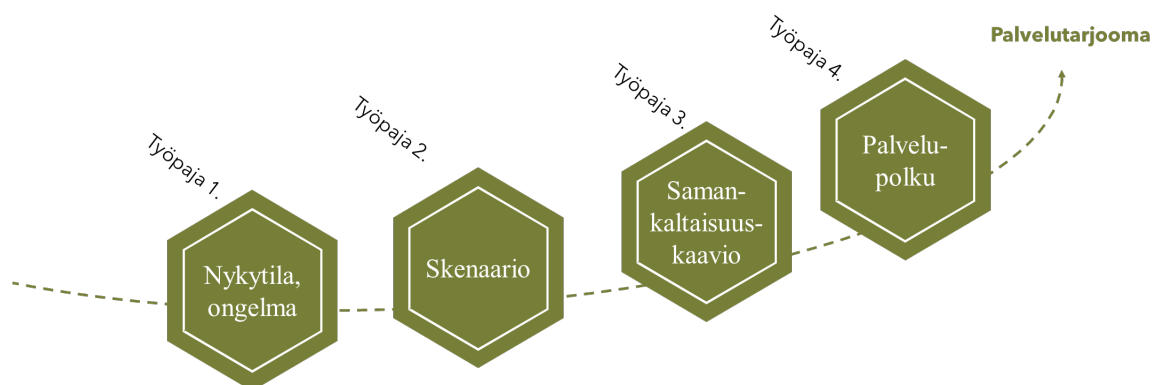
Kuva 14. Ongelman määrittely kalanruotokaavion avulla (Suonpää 2021)

Ongelman määrittely tuotti tuloksen, jonka havaintona oli, että viestintätiimin nykyinen toimintamalli aiheuttaa työtehtävien siiloutumista. Jokainen viestintätiimin jäsen työskentelee vahvasti oman vastuualueensa parissa hoitaen itsenäisesti sähköpostien ja puhelimen kautta tulevia viestintätehtäviä. Tehtävien priorisointi on vaikeaa, koska palvelutarjoomaa ei ole määritelty, ja se muodostuu tulleiden pyyntöjen tai henkilön osaamisen pohjalta. Näin ollen palveluvalikoima ei myöskään voi olla vakioitua ja tasapuolista läpiorganisaation, se on enemmän riippuvainen henkilön kyvykkyydestä ja osaamista, mutta myös palvelupyyntöjen määrästä. Tässä mallissa viestinnän tehtävien läpinäkyvyys ei ole mahdollista, eikä mahdollista tehtävien tasapuolista jakamista.

## 8.2 Tiimityöpajat nykypalveluiden kuvaamiseksi

Koska ensimmäisessä vaiheessa kehittämistehtävää tavoitteena oli ongelman ratkaisun lisäksi selvittää, mitä palveluita tuotamme nyt, ja miltä näyttää viestinnän palvelutarjooma tällä hetkellä, lähetettiin seuraavaa vaihetta työstämään tiimityöpajojen kautta (kuva 15).

Tiimityöpajojen tavoitteena oli löytää nykykäsitys viestintätiimin palvelutarjoomasta, jotta sen asiakaslähtöisyyttä voisi lähteä jatkokehittämään yhdessä sisäisten asiakkaiden kanssa. Tiimityöpajoja pidettiin kaikkiaan neljä.



Kuva 15. Tiimityöpajat nykyisten palvelutarjooman kuvaamiseksi (Suonpää 2021)

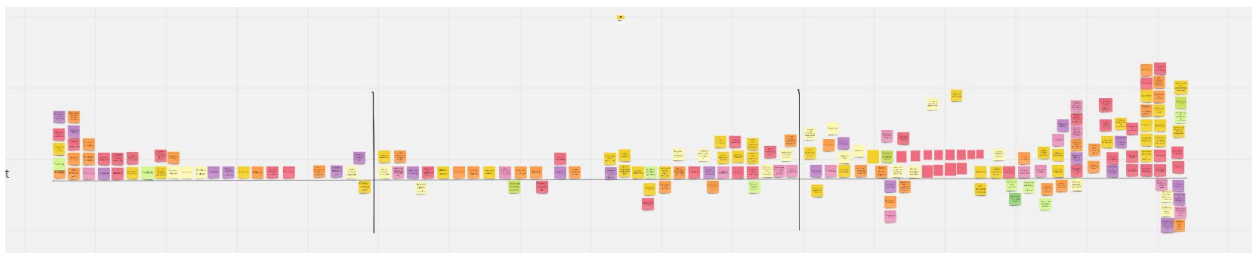
Jotta viestinnän palveluita voi määrittää ja kehittää, tulee olla yhteinen käsitys, mitä palveluita viestintä tarjoaa. Palvelutarjooman tunnistamisessa hyödynnettiin virtuaalialustaa, Miroa. Työpajatyöskentelynä ja skenaario-mallin avulla keräsimme kuvauksia yksittäisistä työtehtävistä.

Tiimiläisten ensimmäinen tehtävä oli kuvata post-it-lapuille kaikki työtehtävät, joita heiltä pyydetään ja mitä he tällä hetkellä työssään joutuvat tekemään. Kaikki tehtävät tuotettiin ensin lapuille ilman mitään rajausta, kaikki tehtävät olivat samanarvoisia (kuva 16).



Kuva 16. Kuvakaappaus, viestinnän työtehtäviä tiimityöpajassa (Suonpää 2021)

Kun kaikki työtehtävät oli saatu kerättyä post-it-lapuille, lähdettiin niitä sijoittamaan janalle, jossa vasempaan reunaan siirrettiin strategian tavoitteiden näkökulmasta vähemmän tärkeitä tehtäviä ja oikeaan reunaan strategiaa ja tavoitteita tukevia tehtäviä. Näiden välille jäi strategisesti keskivaiheilla olevat tehtävät (kuva 17). Tässä vaiheessa työtehtäviä oli vielä hyvin paljon, koska ne olivat yksittäisiä ja niitä ei ollut teemoitettu tehtäväkokonaisuuksittain.

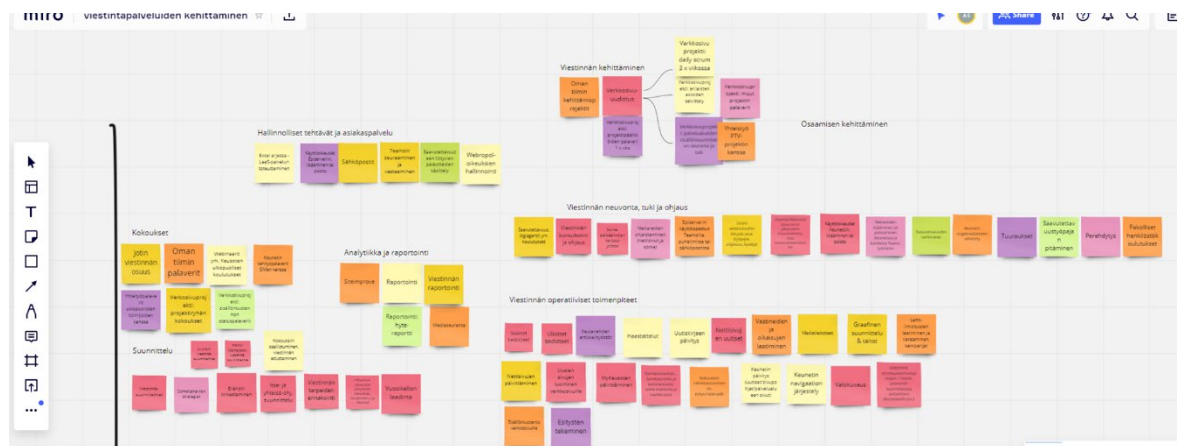


Kuva 17. Kuvakaappaus, viestinnän tehtäviä priorisoituna (Suonpää 2021)



koostaminen, valokuvaus, koulutus, arjen tuki. Näiden tehtävien tuottamiseksi tiimissä on paljon oheistehtäviä, kuten järjestelmien käyttöoikeudet, tehtävien jakoa, palvelupyyntöjen hallintaa, raporttien tuottamista, järjestelmien hankintaa ja ylläpitoa, ohjeiden ja linjauksien rakentamista, kouluttautumista ja koukousia. Viestintätiimille kuulumattomia ja hukkatöitä todettiin olevan kohtuullisen paljon, ja näitä olivat esimerkiksi Powerpoint-esitysten tai Webropol-kyselyiden tekeminen muiden puolesta, ja muut vastaavat sihteeritehtävät.

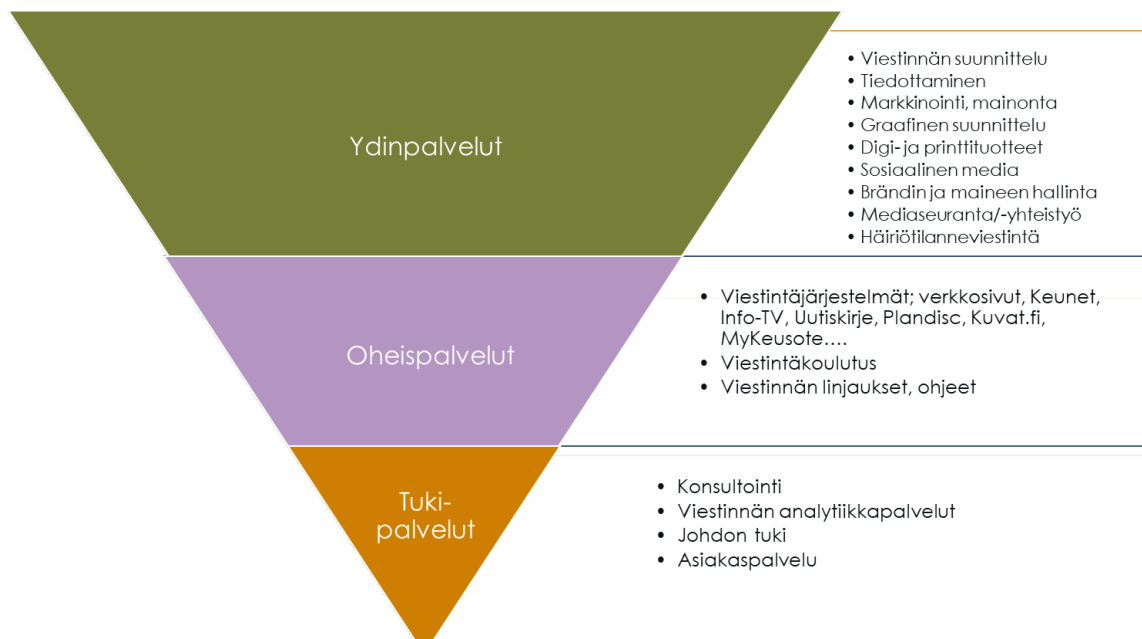
Jotta palveluvalikoimaa saatiin teemoitettua samojen tehtäväkokonaisuuksien alle, jatkettiin kehittämistä samankaltaisuuskaavion avulla. Viestintätiimin jäsenet sijoittivat yksittäiset post-it -laput samankaltaisiin tehtäväkokonaisuuksiin (kuva 19).



Kuva 19. Kuvakaappaus, tehtäväkokonaisuudet samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen (Suonpää 2021)

Samankaltaisuuskaavion avulla tehtävistä alkoi muodostua selkeitä tehtäväkokonaisuuksia, joista palvelutarjoomaa voitiin lähteä muotoilemaan. Näitä olivat muun muassa viestinnän tuki, ohjaus ja neuvonta, analytiikka ja raportointi, operatiiviset tehtävät kuten painotuotteet ja tiedottaminen.

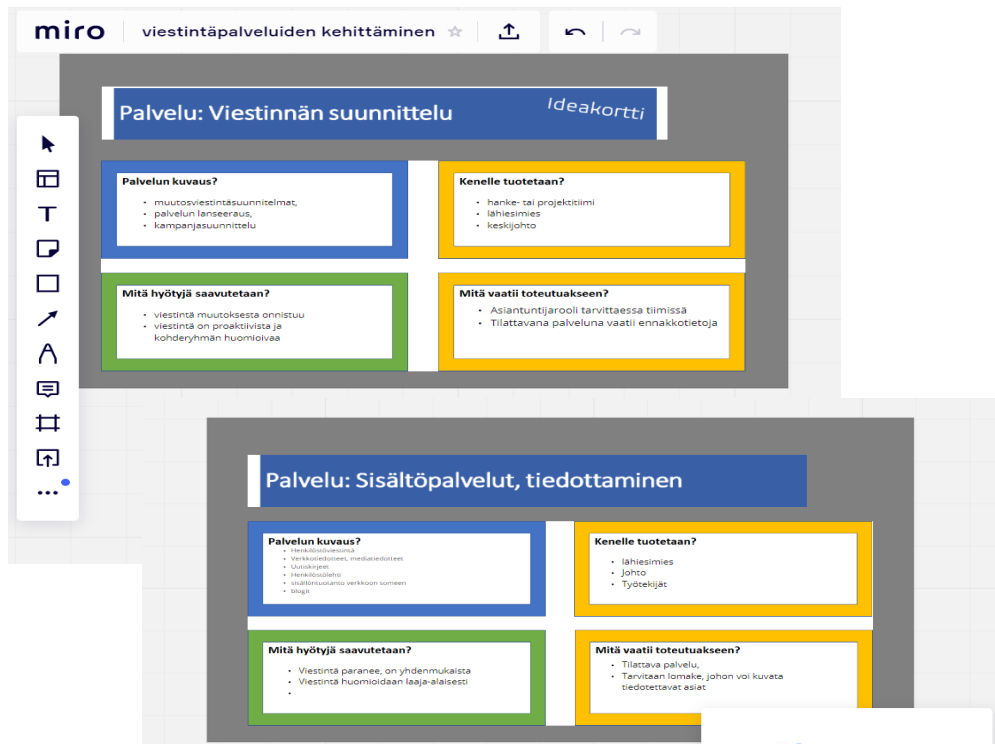
Yhteiskehittämistyöpajojen tuloksena muotoiltiin alustava viestintätiimin palvelutarjooma, joka sisältää viestinnän ydin-, oheis- ja tukipalvelut (kuva 20).



Kuva 20. Viestinnän palvelutarjooma (Suonpää 2021)

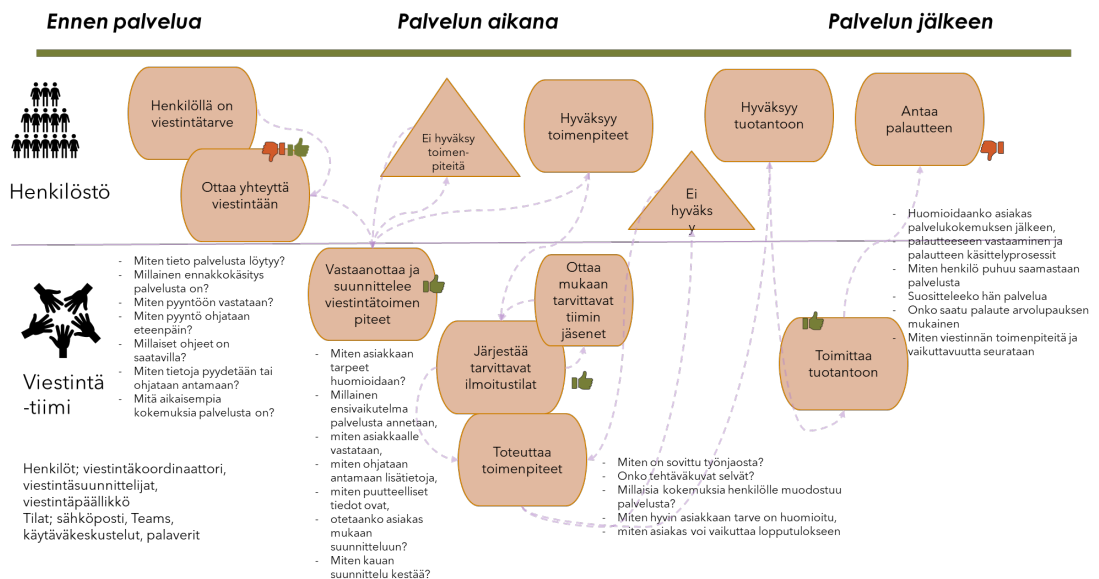
Viestinnän ydinpalveluiksi muodostuivat viestinnän suunnittelu, tiedottaminen, markkinointi ja mainonta, graafinen suunnittelu, digi- ja printtituotteet, sosiaalinen media, brändi ja maineen hallinta, mediaseuranta ja -yhteistyö ja häiriöviestintä. Viestinnän oheispalveluiksi löydettiin muun muassa viestinnän kanavien ja sähköisten järjestelmien ylläpito, hallinta ja käyttöoikeuksien valvonta, viestintäkoulutus sekä organisaation viestintää tukevien ohjeistusten ja linjausten laadinta ja jalkauttaminen. Viestinnän tukipalveluita ovat viestintäkonsultointi, analytiikkaraportointi, johdon tuki sekä asiakaspalvelut. Nämä palvelukokonaisuudet tunnistettiin myös kilpailutekijöiksi.

Tämä jälkeen viestintätiimin palvelutarjoomaa lähdettiin konseptoimaan ideakorttien avulla. Viestintä tiimin työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin ideakortteja palveluiden kuvaamisessa (kuva 21, s. 65). Ideakortit toimivat alustavana palvelukonseptina. Konsepti vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miksi. Määrittelyllä pyrittiin kuvaamaan, miten olennaisimmat tavoitteet toteutuvat valmiin palvelun muodossa, mistä palveluissa on kysymys, mille kohderyhmälle se on suunnattu, miten palvelu edistää asiakkaan toimintaa ja miten palvelu toteutetaan.



Kuva 21. Kuvakaappaus, ideakortti-työpaja (Suonpää 2021)

Koska ongelman määrittämissä vaiheissa nousi selkeästi esille sisäisten asiakkaiden tyytymättömyys palveluiden saatavuuteen ja yhteydenottoon. Kuvattiin palveluprosessin tueksi asiakkaan palvelupolku (kuva 22). Palvelupolun avulla voidaan hahmottaa, mitä vaihteita asiakas käy läpi palvelua tilatessaan. Tämän muotoilun tavoitteena oli lisätä palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöistä näkökulmaa, ja havaita puutteita palvelupolussa.



Kuva 22. Asiakkaan palvelupolku, palvelutilaus (Suonpää 2021)

Palvelupolun kuvaamisen avulla palvelupolusta löydettiin asioita, jotka tiimissä toimivat hyvin, mutta toisaalta myös kehitettäviä asioita. Koska yksikön toiminta on vielä hyvin nuorta palveluiden saatavuuteen ei ole olemassa yhdenmukaista työkalua, jolla palvelupyynnöt voitaisiin ohjata systemaattisesti oikeille henkilöille ja palvelun läpimenoaikaa voisi seurata. Palvelupyynnöt tulee montaa eri kanavaa pitkin, jolloin niiden hallinta on vaikeaa. Lisäksi pyyntö voi kohdentua väärälle henkilölle, mikä lisää palveluprosessin epäselvyyttä. Koska palvelupyynnön toteuttamiselle ei ole tuotantotyökalua, yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostitse. Palvelun tuottamiseen liittyvä yhteydenpito on haastavaa runsaan sähköpostiviestinnän vuoksi, eikä asiakkaalla ole mahdollisuutta seurata palvelutilauksen etenemistä. Tämä osaltaan aiheuttaa turhia sähköpostikyselyitä tai puhelinsoittoja palvelun valmistumisesta. Viestinnän palvelulle ei ole määritelty arvolupausta, ja palvelun jälkitoimet jäävät huomiotta. Palvelupalautteille ei ole prosessia, jonka vuoksi palvelun kehittäminen asiakaspalautteiden perusteella ei ole systemaattista. Sen sijaan viestintätiimissä tuotetaan hyvin monipuolisia viestinnän palveluita, ja asiakkaan tarpeet pyritään huomioimaan yksilöllisesti. Viestinnän osaaminen on korkealla tasolla, ja toimenpiteiden valikoima on laaja ja monipuolinen. Tiimissä voidaan tuottaa myös vaativampia viestintätarpeita, ja yhteistyöverkosto on laaja. Tiimiläisten yhteistyö sujuu hyvin, ja tehtäväkuvat ovat selkeät.

Tiimityöpajatyöskentelyt auttoivat lisäämään yhteisymmärrystä nykytilasta, toimintaympäristöstä, tiimin tehtävistä ja palvelutarjoomasta. Yhteiskehittämistyöpajoilla ja palvelumuotoilun menetelmillä saavutettiin vastauksia tutkimuksen ensivaiheen kysymyksiin, mitkä ovat nykytilan haasteet, mitä tehtäviä tuotamme, mitä palveluita sisäiset asiakkaat viestintätiimiltä pyytävät ja mitä palveluita viestintätiimi tarjoaa.

Nämä työpajatuotokset toimivat pohjatietona seuraavalle kehittämisvaiheelle, jossa lähdettiin tarkentamaan palvelutarpeita sisäisille asiakkaille ja syventämään asiakasymmärrystä yhteiskehittäen sisäisten asiakkaiden kanssa.

### 8.3 Yhteiskehittäminen sisäisten asiakkaiden kanssa

Nykytilan ja alustavan palvelutarjooman kuvaamisen jälkeen tutkittiin, miten palvelutarjooma vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Tätä tutkimusta tehtiin asiakaskyselyllä (liite 1), asiakashaastatteluilla ja design sprint -työpajoilla. Näistä asiakashaastattelu ja design sprint -työpajat toteutettiin yhteistyössä palvelumuotoilua tarjoavan viestintäkumppanin kanssa.

#### Asiakaskysely

Asiakaskysely viestinnän palvelutarjoomasta toteutettiin Webropol-kyselynä koko organisaatiolle. Kysely jalkautettiin henkilöstölle sekä organisaation intranetin että viestinnän sisäisen uutiskirjeen kautta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää sisäisten asiakkaiden palvelutarpeita, haasteita arjessa, toiveita ja unelmia sekä saada tietoa, miten nykypalvelut vastaavat heidän tarpeisiinsa.

Kysely valikoitui ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, että se tarjosi mahdollisuuden kartoittaa henkilöstön mielipiteitä laajemmin kuin työpajatyöskentely. Ja lisäksi kysely tarjosi varsinaisen yhteiskehittämistyöpajan sisällöksi hyvää pohjatietoa, jota hyödynnettiin Design Sprint -työpajoissa.

Sisäisiksi asiakkaiksi oli tutkimuksessa määritelty johto ja keskijohto, esimiehet ja työntekijät. Kysely oli avoimena keväällä kolmen viikon ajan, ja kyselyyn vastasi yhteensä 65 henkilöä. Vastaajista valtaosa oli työntekijöitä (55), lähiesimiehistä (5) ja johdosta (5) vastauksia oli huomattavasti vähemmän.

Asiakaskyselyn tulosten perusteella vastaajista valtaosa tunsin viestinnän palvelut kohtuullisen hyvin. Tunnettuutta kysyttiin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin). Tunnettuuden keskiarvo oli 2,6. Eri kohderyhmien välillä oli hienoista eroa, työntekijät tunsivat viestinnän palvelut heikommin (ka. 2,6) kuin esimiehet (ka. 3,2) tai johto (ka. 3,0).

Viestinnän palvelutarjoomaa arvioitiin jokaisen kohderyhmän osalta erikseen. Kyselyn tavoitteena oli arvioida, miten hyvin kuvatut palvelut vastasivat kohderyhmän tarpeita. Ensisijaiseksi palveluksi valittiin palvelu, joka oli kohderyhmälle erityisen tärkeä.

Tärkeimmiksi palveluiksi muodostuivat kaikkien vastanneiden perusteella asiakaspalvelu, tiedottaminen, häiriötilanneviestintä, viestintäjärjestelmien tuki, ja viestintäkoulutus. Johto arvosti lisäksi viestinnän palveluissa ensisijaisesti viestinnän suunnittelua, brändin hallintaa, johtamisen tukea, tiedon analytiikkapalveluita ja esimiehet markkinointia, graafista tuotantoa ja viestintäkoulutusta. Vastanneista johdon tai keskijohdon henkilöistä 100 %, lähiesimiehistä 80 % ja työntekijöistä 38,2 % oli kokemusta viestinnän palveluista. Työntekijöiden kokemus viestinnän palveluista oli huomattavan pieni.

Eri kohderyhmien arvostus viestinnän palveluita kohtaan ei tuottanut kovin suuria eroja. Arvostusta mitattiin asteikolla 1–4 (1 = ei tärkeää, 4 = hyvin tärkeää). Luotettavuus ja ammattitaito korostui kaikkien kohderyhmien arvostuksessa, lisäksi johto arvosti viestinnän palveluissa nopeutta, esimiehet helppokäyttöisyyttä ja työntekijät saatavuutta.

Avoimilla tekstivastauksilla haettiin tietoa kysymyksiin, mitä haasteita kohderyhmät kokeva arjessa, miten viestintä voisi olla arjen apuna, ja millainen olisi arjen unelmatilanne. Avointen tekstivastausten perusteella arjen haasteita ja esteitä työssä eri kohderyhmille aiheuttavat muun muassa eri paikoissa oleva sekava tieto, kiiretilanteessa riittämätön avun saanti, toimintaohjeiden puute, viestintäpohjien saatavuusongelmat, suuri informaatiotulva, yksiköiden esihenkilöiden viestintätaitojen puute, sisäisen viestinnän toimimattomuus ja viestintälinjauksia ei tunneta.

Unelmatilanteessa kohderyhmillä olisivat toimivat ja helppokäyttöiset materiaalit arjen viestinnän tueksi, tieto on saavutettavissa ja oikea-aikaista, viestintä on tavoitettavissa ja apua saa helposti, esimiehen viestintä olisi sujuvaa, käytännön vinkkejä ja koulutusta olisi tarjolla sekä valmiit ohjeet ja pohjat löytyisivät helposti työn tueksi.

Kyselyyn vastanneista 54 % oli viestinnän palveluihin tyytyväinen, 41 % ei tyytymätön mutta ei tyytyväinenkään ja 5 % tyytymätön. Tyytymättömyyttä parantaisi selkeä, avoin viestintä, viestintä palvelisi työntekijöitä, jotka kohtaavat asiakkaita ja esimiehien viestintätaitoja parannettaisiin, apua saisi nopeasti kiiretilanteissa ja tiedon ajantasaisuudesta huolehdittaisiin paremmin.

Tyytyväisimpiä olivat johto 80 % ja lähiesimiehet 60 %. Viestinnän palvelut saivat nettosuosittelemuindeksin mittarin mukaan keskiarvoksi 6,5.

### **Asiakashaastattelut**

Koska kyselyyn vastanneita oli verrattain vähän organisaation kokoon verrattuna (1,9 %), haluttiin kohderyhmäymmärrystä vahvistaa erillisellä haastattelututkimuksella (liite 2). Haastattelun avulla haluttiin selvittää vielä tarkemmin, mitä viestintäpalveluiden käyttäjät tarvitsevat ja mitä he toivovat viestinnältä?

Haastattelututkimukseen valittiin viisi henkilöä kaikista kohderyhmistä: johto, keskijohto, esimies, työntekijä. Lisäksi valittiin työntekijä, joka toimii organisaatiossa Nettari-roolissa. Nettari on oto-viestintää toteuttava työntekijä, joka työnsä ohella vastaa yksikkönsä verkkosivujen ja intranetin osalta tiedon syöttämisestä ja ajantasaisuudesta, ja tuottaa somepostauksia yksikkönsä käytössä oleviin somekanaviin. Nettari on viestinnän sisäinen yhteistyökumppani. Haastatteluiden ja Design Sprint -työpajojen avulla haluttiin selvittää paremmin Nettareiden palvelutarpeita.

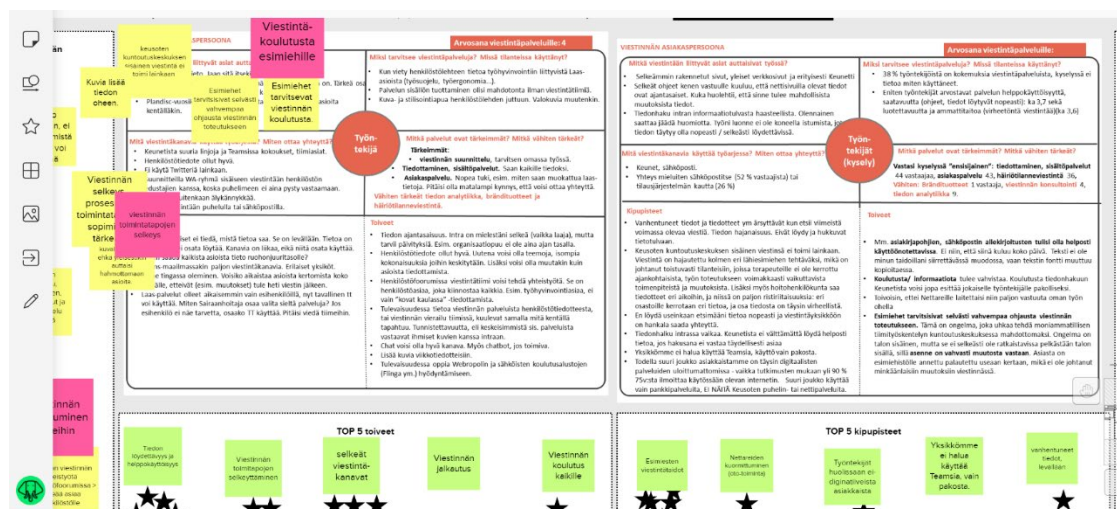
Haastattelut toteutettiin syksyllä -21 yhteistyössä viestintäkumppanin kanssa. Viestintäkumppani valmisteli haastattelukysymykset ja toteutti haastattelut. Haastatteluiden tutkimustulokset liitettiin aiemmin toteutettuun asiakaskyselyyn. Asiakaskyselyn ja haastattelutulosten vastaukset tiivistettiin kohderyhmälähtöisiin empatiakarttoihin (kuva 23, s. 71) Design Sprint -työpajan ensimmäiseen vaiheeseen, jossa tarkennettiin kohderyhmien tavoitteita ja tarpeita.

### **Design Sprint**

Viestinnän kohderyhmien tarpeiden ja tavoitteiden määrittämiseksi, asiakaspersoonien kuvaamiseksi, asiakasymmärryksen vahvistamiseksi ja viestinnän palveluiden konseptoimiseksi suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä viestintäkumppanin kanssa Design Sprint -työpajat syksyllä -21. Viestintäkumppani toimi työpajojen järjestäjänä ja fasilitaattorina. Tutkijan rooli oli olla mukana suunnittelussa, osallistujana työpajoissa sekä analysoida saatua työpajatulosta osan tutkimusta.

Työpajat järjestettiin tiiviissä kolmen työpajan sarjassa. Yhteiskehittämällä haettiin ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, jotta viestintä voisi vastata erilaisten käyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin. Työpajasta viestittiin erillisillä tiedotteilla intraneteissä, sisäisessä uutiskirjeessä ja sähköposteilla esimiehille ja työntekijöille. Työpajoihin osallistui kahdeksan henkilöä, ja henkilöt koostuivat viestintätiimistä ja organisaation työntekijöistä. Valitettavasti työpajaan saatiin hyvin niukka osallistujamäärä varsinaisia sisäisiä asiakkaita useista viestintätoimista huolimatta.

Ensimmäisessä Design Sprint -työpajassa kirkastettiin kohderyhmien arkea ja heidän tavoitteitansa ja toiveita viestinnälle (liite 3). Palvelumuotoilutyökaluna käytettiin empati karttaa, johon oli tiivistetty asiakaskyselyn ja haastattelun tulokset. Empatiakartoilla haluttiin analysoida tarkemmin viestinnän asiakaspersoonia, jotta asiakaspersoonille voitiin rakentaa arvolupauskanvas.

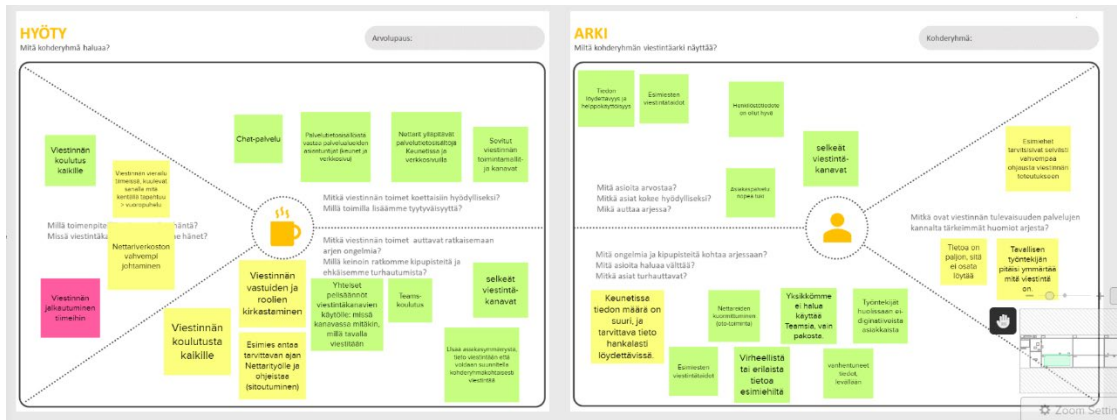


Kuva 23. Kuvakaappaus, empati kartta (Suonpää 2021)

Empatiakartan avulla kirkastettiin saaduista tiedoista kohderyhmien viisi toivetta ja viisi kipupistettä. Johtoa ja esimiehiä käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Priorisoitujen toiveiden ja kipupisteiden avulla kaikille kohderyhmille työstettiin arvolupauskanvas (kuva 24, s. 71).

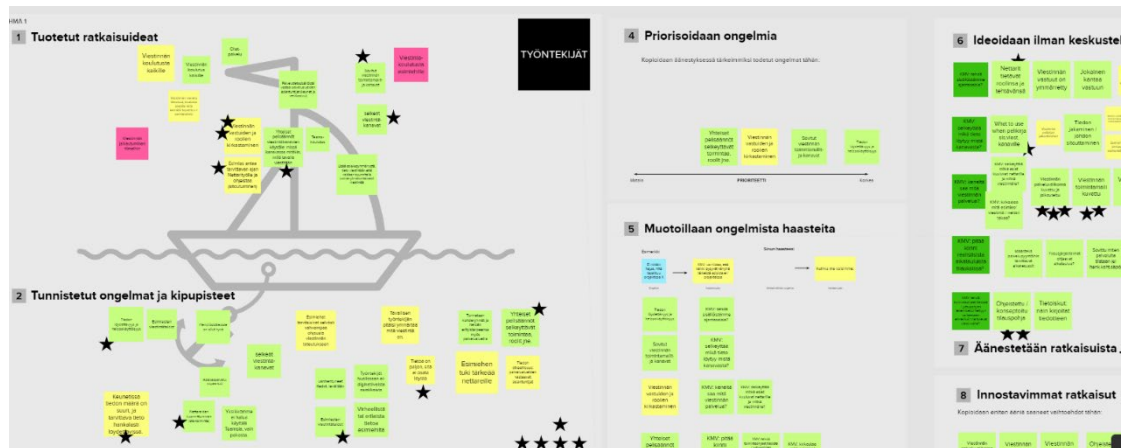
Arvolupauskanvaksen avulla voitiin määritellä asioita, mitä kohderyhmä haluaa ja miltä kohderyhmän arki näyttää. Arvolupauskanvaksessa vastattiin empati karttatyyöskentelyn tulosten pohjalta kysymyksiin, mitä hyötyä tuotamme

ja mitä ongelmia ratkomme. Kanvaksen vasemman puolen keskeisenä kysymyksenä oli, missä tehtävissä viestintä auttaa kohderyhmää hänen arjessaan?



Kuva 24. Kuvakaappaus, arvolupauskanvas (Suonpää 2021)

Arvolupauskanvaksen tulosten työstämistä jatkettiin seuraavassa työpajassa. Design Sprintin toisen työpajan tavoitteena oli priorisoida ongelmia ja muotoilla ongelmista haasteita ja löytää haasteille ratkaisuja (liite 4). Työpajatyöstelyssä käytettiin hyödyksi aikaisempia tunnistettuja ongelmia ja kipupisteitä, ja niille löydettyjä ratkaisuideoita (kuva 25).



Kuva 25. Kuvakaappaus, ratkaisuideoiden työstämistä (Suonpää 2021)

Työpajan kolmannessa vaiheessa siirryttiin viestinnän asiakaslähtöisten konseptien kehittämiseen. Yhteiskehittämistyöpajan tavoitteena oli kehittää eri kohderyhmille viestinnän palvelumallit ja jatkojalostaa asiakaslähtöisiä konsepteja. Työpajan menetelminä käytettiin muun muassa liiketoimintamallia (liite 6).

Yhteiskehittämisen työpajojen tuloksista muotoiltiin asiakaspersoonat ja palvelukonseptit. Seuraavassa kappaleessa kerron yhteiskehittämistyöpajojen tulokset.

## **9 TULOKSET**

### **9.1 Asiakaspersoonat**

Design Sprint -työpajojen tulosten perusteella rakennettiin asiakaspersoonat. Koska työpajoista nousi selkeästi Nettarin hieman erilaiset palvelutarpeet työntekijärooliin verrattuna, toteutettiin nämä kaksi asiakaspersoonaa erikseen. Työpajatyöskentelyn tuloksena viestintätiimin tärkeimmiksi asiakaspersooniksi muotoiltiin Hanne Hoitaja, Nelli Nettari, Essi Esimies ja Johanna Johtaja.

#### **9.1.1 Hanne Hoitaja**

Hanne Hoitaja (kuva 26, s.74) on keskeinen asiakasviestinnän toteuttaja. Hän työskentelee asiakkaiden kanssa eri Keusoten toimipisteissä ja kokee konserniviestinnän kaukaisena. Hän on sitoutunut oman yksikkönsä toimintaan, ja hänen viestinnän tarpeensa ovat käytännölliset.

Empatiakarttatyöskentelyn keskeisenä tuloksena Hanne Hoitaja -asiakaspersoonana toivoo tiedon nopeaa löydettävyyttä. Tiedon tulisi olla ajantasaista ja helposti saatavilla. Viestinnän toimintatapoja ja -kanavia on syytä selkiyttää ja viestinnältä toivotaan jalkautumista työntekijän arkeen sekä koulutusta viestintätaitojen parantamiseksi.

Arvolupaskanvastyöskentelyn tulosten perusteella työntekijä arvostaa selkeyttä viestintään ja kanaviin, esimiehen viestintätaitoja, nopeaa tukea ja asiakaspalvelua sekä tiedon helppokäyttöisyyttä. Tärkeimmiksi arjen huomioiksi nousivat esimiestyön vahvempi viestintätuki, tietoa on paljon, mutta sitä ei osata käyttää ja työntekijän ymmärrys viestinnästä ja roolista on puutteellinen.

Työntekijän arkea haittaavat esimiehen huonot viestintätaidot, kuormittuminen arjen työssä, tiedon siirtyminen sähköisiin palveluihin, viestintätyökalujen linjausten puute ja vanhentuneet tiedot.

Hanne Hoitaja



<p><b>ILON AIHEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kentällä on tärkeintä kuulla ajoissa erilaisista muutoksista: henkilöstötiedotteet ovat tärkeitä.</li> <li>• Ajantasainen tieto ja käytännön ohjeet (kuten korona-ohjeistus) tärkeää työn tekemiselle.</li> <li>• Viestintäpalvelut kuten tiedottaminen, sisäilmapalvelut, asiakaspalveluja viestinnän suunnittelu tärkeää osalle työntekijöistä.</li> <li>• Kuvat viikkotiedotteessa näyttäisivät, ketkä vastaavat keskeisistä sisäisistä palveluista.</li> </ul>	<p><b>KIPUPISTEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokee, ettei tiedä mistä tietoa saa. Tieto on levällään, sitä on paljon ja sitä ei löydetä. Kanavia on liikaa, eikä niitä osata käyttää.</li> <li>• Vanhentuneet tiedot ja tiedotteet sekä tiedon hajanaisuus ärsyttävät. asiat hukkuvat ja pahimmillaan haittaavat työtä.</li> <li>• Asioista kerrotaan usein viime tingassa. Viestintää tulisi aikaistaa, jotteivat muutokset tule voimaan heti viestin jälkeen.</li> <li>• Viestintäyksikköön on vaikea saada yhteyttä.</li> <li>• Kaipaa lisää koulutusta esim. tiedonhakuun. On kuitenkin vaikeaa valita tarvitsemaansa koulutusta Laas-palveluista. Ne pitäisi viedä tiimeihin.</li> </ul>
<p><b>Arvostaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajantasaista tietoa, joka löytyy helposti. Tiedon saatavuus ja luotettavuus keskeistä.</li> <li>• Sitä, että viestintä auttaa, olipa tarve nopea neuvo oman työn tueksi tai isompi tehtävä, jonka viestintä hoitaa kokonaan.</li> <li>• Keuget ja sähköposti ovat tärkeimmät oman työn viestintäkanavat, niin myös viestinnän suuntaan.</li> <li>• Asiakirjapohjat, sähköpostin allekirjoitukset ym. pohjat helposti käyttööseen.</li> </ul>	<p><b>Väittää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestinnällisesti merkittäviksi koetut asiat vaihtelevat huomattavasti työntekijän tehtävien ja roolin mukaan.</li> <li>• Osalle brändituotteet, viestinnän konsultointi, häiriötilanneviestintä ja tiedon analytiikka ovat turhaa.</li> <li>• Osa tarvitsee häiriötilanneviestintä.</li> </ul>

"Tavallisen työntekijänkin pitäisi ymmärtää mitä viestintä on. Tärkeä osa organisaatiota. Rivityöntekijöiltä jää katveeseen. Miksi viestintä on tärkeää, miksi se kuuluu kaikille?"

Kuva 26. Hanne Hoitaja -asiakaspersoonana (Suonpää 2021)


### 9.1.2 Nelli Nettari

Nelli Nettari (kuva 27, s. 75) tekee asiakas- ja potilastyötä, mutta toimii myös oto-viestijänä, Nettarina, oman toimen ohella. Hän päivittää vapaaehtoisena verkkosivuja, intraa ja somea. Nettarit ovat keskeinen yhteistyökumppani viestintätiimille, ja jakaa arjen viestintätarpeita. Lisäksi Nettari-verkosto toimii organisaatiossa horisontaalisena kehittäjätiiminä.

Nettarin arjessa korostuu kiire. Oman työn ohella viestinnän tehtävät koetaan välillä raskaiksi. Nettari kaipaa esimiehen tukea ja riittävää työn resusointia sekä koulutusta viestintätiimiltä. Työtä helpottaisi nopea yhteys viestintään sekä selkeät mallipohjat.

Viestinnän palvelutarve on hyvin käytännönläheinen, ja Nettari kokeekin, että strateginen viestintä ja konsultointi eivät ole välttämättömiä palvelutarpeita. Sen sijaan yhteiset pelisäännöt selkeyttäisivät Nettarin roolia ja toimintaa arjessa. Nelli Nettari toivoo säännöllistä yhteydenpitoa viestintätiimin suunnalta, toimivaa yhteydenottotapaa ja yhteistyökumppani verkostoa.

**Nelli Nettari**



**ILON AIHEET**

- Koulutukset auttavat Nettaria viestimään oikein.
- Yhteys viestintään on toiminut hyvin Teamsin tai sähköpostin kautta.
- Kun saa apua omaan kysymykseen nopeasti, ei asia jää hoitamatta tiedonpuutteen takia.
- Onnellinen siitä, että nuoremmille asiakkaille on tehty asioita esim. Instagramin, Facebookin ja Twitterin kautta.
- Myös videoilla on tavoitettu hyvin kohderyhmiä.

**Arvostaa**

- Asioita jotka auttavat omassa Nettarityössä, esim. markkinointi- ja ilmoittelupalvelut, brändin hallinta, graafinen tuotanto, viestintäkoulutus.
- Että saa tukea nimetyiltä henkilöiltä.
- Valmiita ppt-esityksiä ja muita pohjia, joilla saa nopeasti tehtyä brändinmukaisia materiaaleja.
- Kanavissa jakoa: Keu.net tiedon arkistona, Teams nopeaan keskusteluun.
- Yhteiset pelisäännöt selkeyttäsivät Nettarin toimintaa: mitä, milloin ja miten postataan, mitä asioita pitää huomioida, kuinka varmistetaan saavutettavuus.

**KIPUPISTEET**

- Joutuu tekemään paljon itse, vaikka aikaa ei olisi. Kentällä ihmisillä on kova kiire: vaikea ehtiä tehdä FB- tai kotisivupäivityksiä sen päälle. Koetaan, että nämä tehtävät kuuluvat viestintätiimille.
- Kehitettävää intrassa: dokumenttien nimeäminen ja löydettävyys.
- Huolissaan tietojen saavutettavuudesta. Toivoo apua.
- Kotisivujen päivityksen opettelu ja tekniset asiat vievät paljon aikaa, ja toivoo näihin viestinnältä apua.
- Kaipaa Keusotelle kumppaneita, kumppaneita, joita voisi käyttää akuutteihin tilanteisiin (videoiden teko jne.).

**Väittää**

- Häiriötilanneviestintä, strateginen viestintä ja viestinnän konsultointi tuntuvat vierailta.
- Ei halua ottaa yhteyttä viestinnän asiakaspalveluun, jos ei tiedä keneltä kysyä.
- Myös viestinnällisesti asioita, jotka eivät liity omaan toimenkuvaan.

"On hyvä, että Nettari viestii omasta työstään, mutta pitäisi saada enemmän sakkia tekemään. Haluaisin tietää viestinnän kokonaisuuden: mitä palveluja heiltä saa? Kenen kanssa tekevät yhteistyötä? Onko asioita jaksettu? Mikä on priorisointi, mitä milloinkin kehitetään."

Kuva 27. Nelli Nettari -asiakaspersoonaa (Suonpää 2021)

### 9.1.3 Essi Esimies

Essi Esimies (kuva 28, s. 76) on arjen työn organisoija ja mahdollistaja. Hän viestii alaisilleen, johdolle ja palvelualueensa asiakkaille. Essi Esimies toivoo viestinnältä apua ja tukea sekä strategiseen suunnitteluun että arjen asiakas- ja työntekijäviestinnän tekemiseen.

Essi Esimies tarvitsee enemmän arjen apua, käytännön esimerkkejä ja vinkkejä viestintään. Koulutusta toivotaan lisää, ja se koetaan yhtenä kipupisteinä. Riittävät sekä viestinnän että oman yksikön resurssit näyttäytyvät arjen haasteina. Apua ei ole aina saatu, vaikka tarve olisi suuri. Vastuu Nettari-toiminnan ylläpitämisestä koetaan myös resurssihaasteena.

Viestinnän palveluiden tarve on kohtuullisen suuri arjessa, ja niitä tarvitaan erityisesti tiedottamisen, suunnittelun, markkinoinnin sekä erilaisten sisältöpalveluiden osalta. Jatkuvaa dialogia ja kaksisuuntaista viestintää arvostetaan.

<p><b>Essi Esimies</b></p> 	<p><b>ILON AIHEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun saan apua viestintäasioihin: yhteistyö on sujunut hyvin, on ollut onnistuneita kokonaisuuksia ja yhteys sähköpostilla ja Teamsilla toimii.</li> <li>• Viestinnän suunnittelu, tiedottaminen sekä sisältöpalvelut, markkinointi ja työpaikkailmoitukset ovat tärkeitä viestinnän palveluita.</li> <li>• Esimieskirjeet ja -infot, sähköposti, Teams-kanavat, KeuNet toimivat viestinnässä.</li> <li>• Asiakkaiden läheisille tiedotustilaisuudet ja tiedotteet. Instassa ja Facebookissa saa luotua työnantajamielikuvaa.</li> <li>• Mediaseurannasta näen, mitä meistä puhutaan.</li> </ul>	<p><b>KIPUPISTEET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehet tarvitsevat vahvempaa ohjausta ja koulutusta työntekijöille ja ulkoisille asiakkaille viestimiseen.</li> <li>• Viestintä ei ole aina oikea-aikaista, vaikka se on tavoite. Ryhti niin nopea, ettei johto-tasollakaan ehdittä reagoida.</li> <li>• Viestinnän resurssit: aina ei saa apua, vaikka tarve olisi iso.</li> <li>• Nettaritouhu ei toimi. Kokonaisvastuu kuuluisi jollekin.</li> </ul>
<p><i>"Eniten viestin puhumalla. Päivittäistä viestintää työntekijöille. Käytän melko paljon viestintäpalveluja, esimerkiksi tiedotteiden, videoiden ja kampanjoiden suunnitteluun ja tekemiseen, muutosten eteenpäin viemiseen ulospäin, ja yhteistyötä verkkosivuasioissa."</i></p>	<p><b>Arvostaa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toivoo enemmän arjessa auttamista, matalan kynnyksen apua ja käytännön esimerkkejä.</li> <li>• Yhteistä ideointia, vinkkejä viestintään. Voitaissitten tehdä itse palvelualueella.</li> <li>• Viestintäkoulutusta esimiehille, miten viestiä ulospäin.</li> <li>• Asiakkuuksien johtamista ja kaksisuuntaista viestintää tarvittaisiin lisää.</li> <li>• Napakkuutta johtotimissä: viestinnän puheenvuoroon kalvot mukaan, tiivis visuaalinen esitys ja kysymykset loppuun.</li> </ul>	<p><b>Väittää</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yammeria.</li> <li>• Brändituotteet, graafinen tuotanto ja tiedon analytiikka (muu kuin mediaseuranta) ei tunnu olennaiselle oman työn kannalta.</li> </ul>

Kuva 28. Essi Esimies -asiakaspersoona (Suonpää 2021)

#### 9.1.4 Johanna Johtaja

Johanna Johtaja (kuva 29, s. 77) ymmärtää viestinnän tärkeyden, ja pitää viestintää arjen strategisena kumppanina. Viestinnän palveluissa arvostetaan nopeaa arjen tukea, tiedottamista ja sisältöpalveluiden tuotantoa, mutta myös analytiikkapalveluita, jotta johto tietää, mitä organisaatiosta kirjoitetaan ja millainen maine ja imago organisaatiolla on.

Arjen tueksi toivotaan toimivia viestintäkanavia ja palveluita. Viestinnän ammattitaitoa arvostetaan. Toive on, että viestinnän asiantuntija on proaktiivinen viestijä, joka tietää, miten asioista tulee viestiä parhaalla mahdollisella tavalla.


Viestinnän resurssit koetaan niukoiksi, ja tämä on vähentänyt omaehtoisesti yhteydenottoja. Viestinnän hajauttaminen osaksi Nettareiden toimintaa ymmärretään, mutta toisaalta samalla toivottaisiin parempaa koulutusta ja palkkiota vapaaehtoisuudesta, sekä parempaa sitoutumista koko organisaatiossa toimintamallin onnistumiseksi.

Viestinnän rooli asiakaskokemuksen parantamisessa tunnustetaan, ja se toivotaan huomioitavan paremmin asiakasviestinnässä ja esimerkiksi verkkosivujen

asiakslähtöisyydessä. Viestinnän palvelut ja roolit koetaan epäselväksi, ja viestintä tulisi olla läpinäkyvämpää.

Johto kokee hyötывänsä viestinnän strategisen tason palveluista, tulevaisuuden luotaamisesta, arjen johtamisen tuesta, analytiikkapalveluista ja asiakaskokemusta parantavasta viestinnästä.

**Johanna Johtaja**



**ILON AIHEET**

- Parasta on ollut, että meillä on ollut yhteyshenkilö viestintään.
- Tiedon analytiikka kertoo hyvin, mitä meistä on kirjoitettu.
- Tiedottamisen ja sisältöpalvelujen roolia pitää edelleen vahvistaa: verkkosivut ja some tärkeitä.
- Kun on saanut apua, viestintä toiminut hyvin.

**Arvostaa**

- Toimivia viestintäkanavia ja niihin liittyvien haasteiden ratkaisemista.
- Proaktiivista viestintää
- Keuneet tiedon arkistointiin toimii, muuten sähköposti tärkeä kanava.
- Että viestintä ottaa haltuun kokonaisuuden
- Viestintä toimii strategisen kumppanina
- Viestintätarpeet saisi hoidettua yhdestä paikasta.
- Häiriötilanneviestintä on kriittistä kuntalaistiedottamisessa: viesti pitää saada perille viestintäpalvelujen kautta.

**KIPUPISTEET**

- Nettarisysteemin varaan on laskettu paljon. He työskentelevät asiakasrajapinnassa, joten pitäisi saada keskittyä asiakaspalveluun. Nettareiden työ on tärkeää, mutta siitä tulisi saada palkkio.
- Tietää viestinnän vähäiset resurssit, eikä siksi välttämättä edes kysy apua.
- Jos käytännön asiat, kuten oviteippaukset eivät ole kunnossa, eivät kuntalaiset löydä palveluja ja yhdenvertaisuus ei toteudu.
- Kuntalaisviestintä: moni ei halua tehdä, ajattelee että se kuuluu viestinnälle.
- Hyvinvointialoitaminen suurin muutos työntekijälle: Miten henkilöstölle viestitään mitä heille tapahtuu?

**Väittää**

- Viestinnän konsultointia tarvitaan vähiten. "Ainoa palvelu, josta voisi tinkiä."
- Toimimattomia ja vaikeaselkoisia digipalveluja: "Nettisivut täytyy saada toimimaan."

"Viestintäpalvelujen ydintehtävä voisi kirkastua, niin että kaikki tietävät, mikä on viestintäpalvelujen rooli ja miten he auttavat arjen viestinnässä. Selkeä rooli viestinnälle, kirkas ydintehtävä."

Kuva 29. Johanna Johtaja -asiakaspersoona (Suonpää 2021)

## 9.2 Palvelukonseptit

Tiimin työstämän palvelutarjooman, ideakorttien ja kolmannen Desing Sprint työpajan pohjalta lähdettiin rakentamaan kuvaa asiakaslähtöisistä palveluista.

Asiakaslähtöisten palveluiden jatkojalostus toteutettiin Design Sprintin kolmannessa työpajassa liiketoimintamallilla (liite 6). Työpajassa tunnistettiin selkeitä palvelutarpeita ja kokonaisuuksia asiakaspersooneittain. Johdon, keskijohdon ja esimiehien tarpeet palvelutarjooman kehittämisessä kiteytyivät lopuksi samankaltaisten asioiden äärelle, jolloin niitä käsiteltiin yhteisinä tavoitteina. Työpajatyöskentelyn lopputuloksena eri asiakaspersooneille muotoiltiin palvelukonseptit (kuva 30, s. 77).



Kuva 30. Palvelukonseptit asiakaspersoonittain (Suonpää 2021)

## 9.2.1 Viestinnän palvelut työntekijöille

Viestinnän arvolupaus työntekijöille on ”Asiakkaalle ajantasaista tietoa – viestintä auttaa minua tekemään asiakastyötä”.

Työntekijän on tärkeää tuntea viestinnän palvelut ja eri viestintäroolit organisaatiossa. Oman viestintäroolin ymmärrys (myös työntekijä viestii) ja esimiehen viestintäosaamisen vahvistaminen parantavat työntekijän tyytyväisyyttä viestintään kokonaisuudessa.

Monikanavainen, riittävä viestintä eri kanavia pitkin parantaa työntekijän mahdollisuutta saada riittävä viestintä. Tämän tukemiseksi erilaiset ohjeistukset ja pelikirjat ”Mistä saan tietoa” ja ”Miten toimin” parantavat työntekijän kokemusta viestinnän sujuvuudesta.

Arjen viestintä sujuu, kun työntekijä tietää asiakasviestintää tukevat palvelut, ja saa riittävästi työkaluja sen toteuttamiseen. Toimiva viestintä ja ajantasaiset digipalvelut sujuvoittavat arkea, myös heillä, joilla ei ole suoraa viestintävastuuta. Tiedon löydettävyys, ajantasaisuus varmistetaan työntekijöille toimivalla Nettari-verkostolla, yhteisillä pelisäännöillä ja linjauksilla. Viestintätiimi tarjoaa tukea ja työkaluja jokaisen oman roolin mukaisesti ja sen mukaan, mille on käyttöä omassa työssä.

### **Keinot palvelukokemuksen parantamiseksi**

Jalkaudutaan työntekijän arkeen ja tuodaan viestinnän työkaluja käytännönläheisesti; mistä viestinnän palveluita saa, mitä kanavia käytetään ja mistä löyden työkalut asiakasviestintään. Tarjotaan mahdollisuus dialogiin ja toistetaan jalkautumista säännöllisesti. Kerätään palautteita tarpeista, ja tuotetaan niihin ratkaisuehdotuksia.

Rakennetaan asiakasviestinnän tueksi brändinhallintapalvelut, johon on kerätty keskeisimmät asiakasviestintämateriaalit helposti saataville. Jalkautetaan ja koulutetaan työntekijät pohjien käyttöön.

Kehitetään Chat-palvelu ratkomaan arjen nopeita pulmia, antamaan viestintäneuvoja matalalla kynnyksellä. Lisätään arjen tukea myös säännöllisillä koulutuksilla organisaation viestintälinjauksista. Tarjotaan keskitetty palvelutilauskonsepti erilaisten palvelupyyntöjen tilaamiseksi.

#### **9.2.2 Viestinnän palvelut Nettarille**

Viestinnän arvolupaus Nettarille on ”Tukea Nettarin työlle – saan tarvittavat työkalut ja tuen, esimieheni ymmärtää roolini”.

Koska Nettareiden rooli on keskeinen organisaation viestinnän ajantasaisuuden, oikean ja luotettavan tiedon ylläpitämisessä muun muassa verkkopalveluissa, on viestintätiimiin panostettava palveluissaan Nettareiden sisältö- ja viestintäosaamiseen.

Nettareiden roolin kirkastaminen organisaatiossa koulutuksilla ja esimiesvalmennuksilla parantaa ymmärrystä Nettareiden tärkeästä roolista ja merkityksestä asiakaskokemukselle ja brändille.

Viestintätiimi tarjoaa tukea toiminnan suunnitteluun ja osaamisen kehittymiseen, ja pelisäännöistä, osaamisesta ja toimintamallin ylläpitämisestä huolehditaan. Nettari tarvitsee säännöllistä viestintäkoulutusta, joka vastaa heidän ajankohtaisiin haasteisiinsa ja ammatillisiin kehittymistarpeisiinsa. Verkoston kautta tavoitteena on rakentaa haluttu keino oppia uutta työssä, verkostoitua ja kasvattaa omaa ammattitaitoa. Verkoston toimintaa mitataan ja kehitetään säännöllisillä tyytyväisyyskyselyillä ja palautteilla. Nettari tarvitsee lisäksi asiakasviestintää tukevia palveluita, jotta hän voi toteuttaa brändin mukaista markkinointia ja aktiivista arjen tukea.

### **Keinot palvelukokemuksen parantamiseksi**

Käynnistetään Nettari-tiimit, ja toteutetaan verkostosuunnitelmat osallistavasti yhdessä Nettareiden ja esimiehien kanssa. Nettari-tiimit laativat itselleen pelisäännöt ja toimintasuunnitelmat. Tarjotaan säännöllistä koulutusta ja sparrausta ajankohtaisista aiheista, kuten somen pelisäännöistä, verkkokirjoittamisesta.

Tarjotaan riittävästi työkaluja Nettareille työn tekemiseen ja huolehditaan osaamisesta käytännönläheisillä ohjeistuksilla ja aloituspaketeilla. Aloituspaketilla parannetaan perehdytystä ja sitoutumista toimintaan. Varmistetaan, että helppokäyttöinen ja helposti löydettävä materiaali- ja ohjepankki pysyy ajan tasalla ja sitä osataan käyttää.

Tuetaan osaamista säännöllisillä tukiklinikoilla, kyselytunneilla, UKK-paketeilla, tiimin säännöllisillä tapaamisilla. Toiminnan juurruttamiseksi harkitaan vastuu-Nettareiden rekrytoimista, jolloin kokeneet Nettarit voivat mentoroida uusia Nettareita.

### 9.2.3 Viestinnän palvelut johdolle ja esimiehille

Viestinnän arvolupaus johdolle ja esimiehille on ”Strateginen kumppani – johtaminen on viestintää, teen viestinnästä kaikkien asian ja näen ison kuvan”.

Koska johdolla ja esimiehellä on viestintävastuu, tulee työnjaon ja roolien viestinnän kanssa olla selkeitä sekä palveluvalikoimaa kirkastaa. Viestinnän palveluvalikoiman ja roolien osalta tulee kuvata selkeästi; mikä on johdon ja esimiehen vastuut, mistä asioista palvelualueet viestivät itse, mitä apua viestinnältä voi odottaa ja mitä kautta apua voi pyytää.

Työntekijälle esimiehen rooli keskeinen. Kun esimies viestii hyvin, myös työntekijä saa riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa. Aktiivinen viestintäkoulutus parantaa sekä johdon että esimiehen viestintää arjessa.

Viestinnän analytiikkapalvelu auttaa johtoa ja esimiestä hahmottamaan toimintakenttää ja tarjoaa tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Viestintä tukee strategisen tason suunnittelua, tavoitteiden asettamista sekä tulosten seuranta. Analytiikkapalvelu auttaa toimintaympäristön ison kuvan hahmottamisessa ja muutostarpeiden ennakkoinnissa ja ajantasaisessa tiedottamisessa. Media- ja muu seuranta tukee nopeaa reagointia ja henkilöstön ohjeistamista muutostilanteissa.

Johto ja esimiehet odottavat, että viestinnällä rakennetaan parempaa asiakaskokemusta. Erityisesti esimiehien rooli on varmistaa päivittäisen asiakasviestinnän onnistuminen. Tämän tueksi viestinnän tulee tarjota palveluita sujuvan asiakasviestinnän toteuttamiseen. Strategisen tason viestintätuki korostuu johdon palvelutarpeessa. Viestinnän rooli Nettari-toiminnan tukena korostuu erityisesti esimiehen palvelutarpeessa.

#### **Keinot palvelukokemuksen parantamiseksi**

Lähestytään johtamisen palvelutarpeita pelikirjoilla, joiden avulla voidaan koota ohjeet ja työkalut viestinnän tekemiseen eri rooleissa. Erilaiset viestinnän linjaukset ja pelikirjat auttavat johtoa ja esimiestä arjen työntekijäkokemuksen parantamisessa. Niiden avulla voidaan tarjota tietoa viestinnän

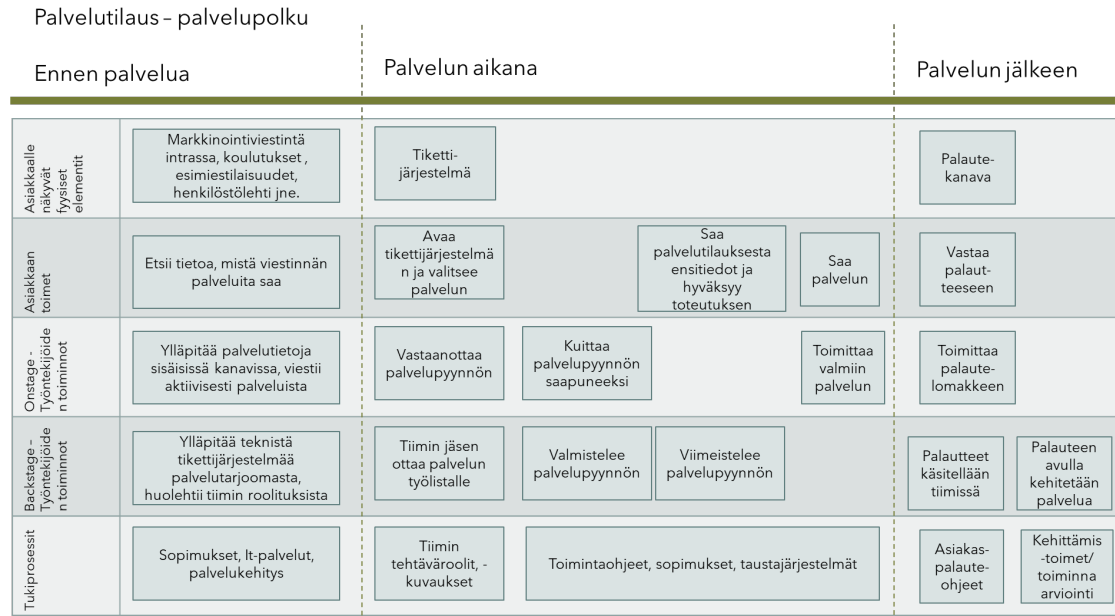
tavoista ja työkaluista, kuinka toimitaan. Tehdään pelikirjoista helposti löydettäviä ja sisäisten käyttäjien näkökulmasta ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Vietään pelikirjat arkeen hyödyntäen suunniteltuja koulutuksia ja olemassa olevia tilaisuuksia ja kanavia. Pilotoidaan ja kerätään kokemuksia ja palautteita jatko-työstämistä varten.

Toteutetaan säännölliset viestintäkoulutukset johdolle ja esimiehille, joilla vahvistetaan viestintäosaamista ja parannetaan viestinnän toteutumista koko organisaatiossa. Kartoitetaan koulutustarpeet ja teemoitetaan niitä koulutus-suunnitelmaksi kohderyhmittäin ja aiheittain sekä aikataulutetaan ne vuosisuunnitelmaksi. Kerätään aktiivisesti palautetta. Tunnistetaan strategisen viestinnän tavoitteet ja painopisteet, ja toteutetaan taktisen tason viestintäsuunnitelmat johdon tueksi. Sovitaan viestinnän mittaamisesta ja arvioinnista, ja tuotetaan säännöllisesti analytiikkapalveluita. Helppoa yhteydenottoa ja asiakas-palvelua voidaan parantaa erilaisilla tukikanavilla, kuten säännöllisillä tapaami-silla, virtuaalisilla tukitunneilla, johdon aamukahveilla ja Chatillä.

### **9.3 Tulevaisuuden ratkaisuehdotuksia**

Tutkimuksessa esitettyjen palvelutarjooman ja viestinnän palvelumallien jal-kauttaminen vaatii suunnitelmallista toimeenpanoa. Palvelutarjooma on ennen lanseerausta syytä pilotoida esimerkiksi ensin pienemmällä kohderyhmällä, ja kerätä testauksella kokemuksia ja palautteita palvelujen asiakaslähtöisyy-destä.

Viestinnän palvelumallin uudistaminen voidaan harkita toteutettavaksi esimer-kiksi keskitetyn tikettijärjestelmän avulla (kuva 31, s. 82). Uudelleen muotoiltu palvelupolku hyödyntäen tikettijärjestelmää mahdollistaa palvelupyynnöjen pa-remman hallittavuuden, ohjaamisen oikealle asiantuntijalle, palvelupyynnön seurannan ja palveluiden kuvaamisen yhteen paikkaan.



Kuva 31. Uudistettu palvelupolku tiketti-järjestelmän avulla (Suonpää 2021)

Palvelumallin suunnittelua on syytä tehdä yhdessä johdon, esimiehien ja työntekijöiden kanssa, ja ennen käyttöönottoa palvelumallia tulisi pilotoida ja testata, jotta eri kohderyhmien tarpeet tulevat huomioiduksi sekä huolehtia riittävästä koulutuksesta ja informoinnista.

Nettari-toiminnan jalkauttamiseen tulee käyttää vielä huomattava työpanos toiminnan parantamiseksi. Sitoutuminen toimintaan edellyttää esimiehen tukea ja ymmärrystä rooleista, ja tämä varmistetaan ottamalla esimiehet mukaan Nettari-toiminnan suunnitteluun. Arjen resurssihaasteisiin vastataan riittävällä tuella.

Suunnitelmallisesti toteutetut koulutukset vaativat asiakasymmärryksen lisäämistä koulutustarpeista ja vuosisuunnitelman laatimista. Koulutukset tulee räätälöidä aihekokonaisuuksiin siten, että ne vastaavat eri osallistujien tarpeisiin.

Viestinnän toimintatapojen jalkauttamiseksi tarvitaan ”Miten toimin”-tyylisiä pelikirjoja. Pelikirjoja voidaan tuottaa erilaisista tarpeista, työnjaon, viestintäroolin, työkalujen käytön tai muun näkökulman mukaisesti. Pelikirjoja kannattaa pilotoida ja testauttaa kohderyhmillä ennen niin varsinaista julkaisua.

Uudenlaiset matalan kynnyksen palvelumallit vaativat suunnitelmallista käyttöottoa ja testausta, mutta niiden käytössä on syytä pyrkiä ketterään kokeiluun ja kokemusten keruuseen, jotta palvelumallia voidaan kehittää ketterästi.

## 10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tieteellisessä tutkimuksessa keskeistä. Luotettavuustutkimuksen arvioitavia käsitteitä ovat olleet perinteisesti reliabiliteetti ja validiteetti. Näiden sopivuus laadullisen tutkimuksen arviointiin eivät kuitenkaan sovi samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen arviointiin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa arvioivalla ja kriittisellä työasenteella ja reflektiolla. Laadullisen tutkimuksen osalta se tarkoittaa kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. Reflektion avulla analysoidaan omaa toimintaa kriittisesti, ja sitä tulee tehdä koko tutkimuksen ajan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusongelman kuvaamista tehtiin laaja-alaisesti eri aineistoja hyödyntäen, mutta myös avoimella keskustelulla ja työpajoilla yhdessä tiimin kanssa. Tämä tuki käsitystä siitä, miksi tutkin viestintätiimin palveluiden tilaa ja kehittämistarvetta. Tutkimusta tehtiin jatkuvana dialogina tiimin kanssa, jolloin työn kulkuun ja vaikuttamismahdollisuuksiin voitiin kiinnittää huomiota, ja samalla eri näkökulmat käsiteltäviin aiheisiin voitiin huomioida.

Saaranen-Kauppinen mukaan (ym. 2006.) harkitsemalla tutkimusprosessin elementtejä ja kuvaamalla aineiston syntyminen ja analysoinnin periaatteet tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa. Kuitenkin tuloksia arvioitaessa on tiedostettava, että tutkimus voisi toisen tekemänä samoista aineksista olla hieman toisen näköinen. Tuloksista voidaan kuitenkin tehdä johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön tutkimus pyrittiin tekemään hyvän tieteellisen käytännön ja periaatteiden mukaisesti. Tutkimus on tehty eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusetiikassa on noudatettu yleisesti sovittuja sääntöjä tutkimuskohteeseen ja toimeksiantajaan nähden esimerkiksi sopimalla työn aloituksesta toimeksiantajan kanssa ja viestimällä tutkimuksen etenemisestä.

Tutkimuksen eri vaiheissa kerättyä aineistoa ja tuloksia arviointiin sekä tutkijan että kehittämiskohteen olevan yhteisön avulla. Tiedonhankinta on perustunut alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja asianmukaisiin tietolähteisiin. Tutkimustiedon keräämisessä on noudatettu organisaation tietosuoja- ja tietoturvaohjeita, ja tiedon keruussa on avoimesti kerrottu niiden käytöstä opinnäytetyössä.

Tutkimuksen riskeistä tunnistettiin muun muassa henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen yhteiskehittämiseen. Tätä riskiä pyrittiin ehkäisemään toteuttamalla tutkimusta triangulaatio-, monimenetelmä tutkimuksena. Koronatilanteen vuoksi oletettu riski toteutui. Siitä huolimatta tutkimukseen saatiin kerättyä asiakasymmärrystä riittävästi palveluiden kehittämiseksi. Riittävä osallisuus on kuitenkin syytä huomioida jatkossa kehittämisen seuraavissa vaiheissa.

Tutkija itse on organisaation työntekijä. Sitoutuminen tutkimukseen vaikuttaa työn luotettavuuteen. Tutkimuksen ja kehitettävänä oleva kohde liittyy olennaisesti tutkijan omaan työhön, joka lisää sitoutumista ja hyvään lopputulokseen pääsemistä. Toisaalta se on voinut myös vaikuttaa työn lopputulokseen. Tämä on vältetty siten, että tutkimustuloksia ei ole sekoitettu tutkijan omiin mielipiteisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty myös antamalla tutkimus luettavaksi ja kommentoitavaksi kehittämisen kohteena olevalle työyhteisölle ja toimeksiantajalle.

## **11 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Ennen tutkimusongelman ratkaisua ja valittuihin tutkimuskysymyksiin vastaamista on edeltänyt tutkimusvaiheessa saadun tiedon analysointi ja niiden avulla johdetut johtopäätökset (Kananen 2012, 17). Seuraavassa luvussa käsittelemme tutkimuslöydöksiä.

Opinnäytetyön avulla selvitettiin, miten viestintätiimi palvelisi sisäisiä asiakkaitaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Päättökysymys oli, miten viestinnän palveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin siten, että

niistä muodostuu mahdollisimman toimiva ja sisäisiä asiakkaita palveleva kokonaisuus? Lähdin selvittämään tätä triangulaatiotutkimuksena, eli keräämällä mahdollisimman laajasti tietoa eri menetelmin nykytilan tutkimiseksi. Menetelminä käytettiin aikaisempaa asiakastyytyväisyyskyselyä, epäsuoraa havainnointia, palautteita ja tiimityöpajoja. Näiden avulla saatiin muodostettua nykytilakuvaus, jonka avulla ongelman määrittely oli mahdollista toteuttaa sekä rakentaa pohja yhteiskehittämisen aiheille. Nykytilan ja ongelman määrittelyn jälkeen lisättiin asiakasymmärrystä asiakaskyselyn ja haastattelun sekä yhteiskehittämistyöpajojen kautta, ja niiden avulla haettiin vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin, miltä näyttävät kohderyhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaavat viestinnän palvelut ja minkälainen on asiakaslähtöinen palvelumalli. Näitä tutkittiin toteuttamalla Desing Sprint -työpajat, joissa palvelumuotoilun työkaluina käytettiin erityisesti empatiakarttaa, arvolupauskanvasta ja liiketoimintamallia. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin asiakaspersoonien ja palvelukonseptien kuvaamisessa.

Palvelumuotoilun menetelmiä on käytetty läpi tutkimuksen. Menetelmien avulla on onnistuttu keräämään tietoa tutkimuksen edistämiseksi ja työn kehittämiseksi. Viestinnän palveluita voidaan kehittää tutkimuksessa kuvatuilla palvelumuotoilun menetelmillä erinomaisesti.

Työelämälähtöisen toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan konkreettinen muutos palvelussa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi palvelumuotoilun avulla ehdotus viestintätiimin palvelutarjoomasta sekä asiakasprofiilit, joiden avulla voidaan ymmärtää eri asiakassegmenttien välillä olevia eroja palvelun tarpeessa. Lisäksi kehittämisellä löydettiin ratkaisuehdotuksia parempaan sekä asiakkaiden tarpeita tukevaan toimintamalliin palveluiden tuottamiseksi sisäisille asiakkaille.

Tutkimuksen tuloksena yhteiskehittäminen ratkaisi asetetun ongelman; palvelutarjoomaa ja palvelumallia ei ole kuvattu. Siten tutkimus paransi haettua tulosta, yhteistyön parantumista, yhteisen ymmärryksen saavuttamista palvelutarjoomastamme, käyttäjälähtöisen asenteen kehittämistä ja asiakasymmärryksen lisäämistä asiakasprofileihin tutustumalla. Lisäksi tutkimusmenetelmät toivat esiin uusia ideoita ja palvelutarpeita, kuten viestintäkoulutuksen laajan

tarpeen, viestinnän jalkautumistarpeen käyttäjien arkeen, Nettari-toiminnan haasteet ja arjen nopean tukitarpeen esimerkiksi Chat-palvelun avulla.

Tutkimuksessa käytettiin erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä viestinnän palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjosi erinomaisia työkaluja selvittää viestinnän palveluiden nykytilaa, mutta myös lisätä asiakasymmärrystä ja kohderyhmien tarpeita ja toiveita. Erityisesti yhteiskehittämistyöpajat lisäsivät tiimin yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ketterää kehittämistä ja itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Yhteiskehittämiseen tarjotut työkalut lisäsivät henkilöstön osallisuus- ja vaikutusmahdollisuuksia, ja siten osaltaan voivat vaikuttaa työtyytyväisyyden parantumiseen.

Koska tutkimus ei edennyt varsinaiseen testausvaiheeseen, ja yhteiskehittämistyöpajoissa oli verrattain niukka osallistujamäärä, on nämä syytä huomioida ennen toimeenpanoa. Palveluiden ja toimintamallin asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi pilotointia, testausta ja palautteen keräämistä tulisi hyödyntää käyttöönotossa. Pilotointi on syytä tehdä ketterästi kokeillen, jotta kehittämistä voidaan tehdä iteroivasti ennen laajempaa käyttöönottoa. Tämän jälkeenkin konseptin asiakaslähtöisyydestä on syytä huolehtia jatkuvan palautteen ja säännöllisten asiakastyytyväisyyskyselyjen kautta. Näin saadaan tietoa siitä, onko muutos vaikuttanut palvelukokemukseen. Lisäksi palveluita kannattaa tulevaisuudessa kehittää vertaisarviointia hyödyntäen.

## 12 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin erittäin haastavissa olosuhteissa. Koronaepidemian vaikutukset olivat opintojen ja tutkimuksen toteutukselle merkittävät. Opinnot toteutettiin täysin etäopintoina, jolloin fyysisten kohtaamisten mahdollistamat työpajat jäivät hyvin vähäisiksi ja opintojen sisältö enemmänkin luento-maiseksi.

Tutkimusta ei ollut mahdollista koronatilanteen vuoksi toteuttaa fyysisinä tapauksina, joka osaltaan vaikutti tutkimusmenetelmiin. Virtuaalityöpajoissa osallisuuden ja yhteiskehittämisen tunteeseen tulee kiinnittää suurempaa huomiota, mutta vaikka ne tutkimuksen osalta pääosin sujuivat teknisesti hyvin, tuli tutkijalle niistä dialogin vähäisyyden tunne. Ne, jotka eivät muutoinkaan ole

kovin aktiivisia työpajoissa, jäävät myös virtuaalityöpajoissa helpommin passiivisiksi.

Koska tutkimusta tehtiin sote-organisaatiossa oli sekä kehittämisen kohteena olevalla tiimillä että sisäisillä asiakkailla merkittävä rooli koronaepidemian hoitamisessa. Tutkimuksen aikana tiimin ja henkilökunnan työmäärä oli huomattavan suuri, jonka vuoksi organisaatiossa vähennettiin kaikkia ei-pakollisia työtehtäviä, kuten kehittämistehtäviä. Tämä vaikeutti tutkimuksen toteuttamista riittävän tiiviillä aikataululla. Toisaalta myös tutkijan oma työmäärä oli tutkimusajankohtana koronan vuoksi ajoittain sellainen, että tutkimus oli jätettävä odottamaan parempaa tutkimusajankohtaa.

Haasteista huolimatta tutkimuksella saavutettiin odotettu lopputulos. Opinnäytetyön perusteella kehittämisprosessi on mahdollista saattaa loppuun asti. Tiimin työtä on tutkimuksen jälkeen lähdetty uudistamaan tutkimustulosten mukaisesti. Palveluiden tarkempaa sisältöä on kuvattu, jotta niistä voidaan muodostaa riittävän selkeitä palvelukuvauksia. Tarkoituksena on jatkokehittämisellä työstää palvelutarjoomasta selkeä kuvakäsikirja. Lisäksi palveluiden keskittämistä tikettijärjestelmän avulla edistetään. Uusien palvelutarpeiden huomiointi asiakasryhmittäin on käynnissä, ja esimerkiksi Nettari-tiimin rakenteita on kehitetty, toimintamallia kuvattu ja arjen tukiklinikat ovat testauksessa. Yhteydenottojen helpottamiseksi nopeaa arjen tukikanavaa selvitetään. Palvelutarjooman ja toimintamallin lanseerausta voidaan aloittaa, kun jatkokehittäminen etenee. Arvioitu pilotointi ja testaus käynnistyy vuoden -21 loppuun mennessä.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen laajuus oli huomattava. Vallinneen epidemiatilanteen vuoksi tutkimus olisi voinut olla suppeampi ja keskittyä esimerkiksi asiakasprofiilien kuvaamiseen. Koska tutkimus nousi työelämän kehittämistarpeista, havaituista ongelmista, tutkimukselle nähtiin tilausta ja sille oli suuri tarve. Tutkimus oli mahdollista toteuttaa tässä laajuudessa, koska sitä tehtiin koko opintojen ajan.

Opinnäytetyö toi organisaatiolle hyötyä. Sisäisille asiakkaille tarjottavia palveluita ja palvelukokemusta on mahdollista parantaa, kun työtä jatketaan tulosten osoittamaan suuntaan.

Tutkimusprosessin aikana palautetta saatiin tiimin omissa työpajoissa, asiakaskyselyssä ja yhteiskehittämistyöpajoissa. Tiimin omat palautteet olivat hyvin positiivisia.

*”Tämä työskentely on selkiyttänyt tehtäviämme parhaiten.”*

*”Työpajat paransivat tiimin yhteistyötä.”*

*”Tiedän paremmin, mitä palveluita tuotamme.”*

Webropolin avulla tehdyssä asiakaskyselyssä kerrottiin, että palveluiden kehittämistä tehdään palvelumuotoilun avulla yhteiskehittäen. Kyselyyn vastanneiden avoimet kommentit olivat rohkaisevia:

*”Todella tärkeää työtä, ilman teitä emme pärjäisi mitenkään!”*

*”Osaaminen ja nopeus on ihailtavaa. Yhteistyökykyä löytyy ja asioita edistetään aktiivisesti. Olen kiitollinen ja tyytyväinen! Olette supertärkeitä <3”*

*”Palvelumuotoilu on hieno asia, wau!!!”*

Sisäisten asiakkaiden kanssa toteutettu Design Sprint -työpajat herättivät kiinnostusta palvelumuotoiluun. Palautteen perusteella työpajaan osallistuja oli kiinnostunut viestinnän palveluista, mutta myös palvelumuotoilusta.

*”Tulin mukaan myös siksi, että olen lukenut palvelumuotoilusta. Halusin nähdä, miten sitä tehdään konkreettisesti.”*

Tutkijan oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta opinnoilla, mutta myös tutkimuksella on saavutettu merkittävää hyötyä. Palvelumuotoilu on tulevaisuuden keino parantaa asiakaskokemusta ja tukee ydinkyvykkyyksien kehittämistä. Siten se on tärkeä työkalu jatkossakin organisaation palveluiden kehittämisessä.

## LÄHTEET

Ahonen, T. 2019. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosi-  
aali- ja terveystalouden palvelujen kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Ahonen  
Tarja.

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupal-  
velusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Taloustieteen lai-  
toksen julkaisuja 60. Helsingin yliopisto.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestä-  
vällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki: Tekes.

Dam, R, Sian T. 2020. What is Desing Thinking and Why Is It So popular?.  
Blogi. Saatavissa: [https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-  
design-thinking-and-why-is-it-so-popular](https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular) [viitattu 5.9.2021].

eOppiva. 2020. Palvelumuotoilun perusteet. Verkkokurssi. Saatavissa:  
<https://www.eoppiva.fi/kurssit/palvelumuotoilun-perusteet/#/> [viitattu 12.9.21].

Fraktio. 2021. Mikä on Design Sprint? Blogi-kirjoitus. Saatavissa:  
<https://www.fraktio.fi/blogi/mika-design-sprint> [viitattu 12.9.2021].

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Tal-  
entum.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A Customer rela-  
tionship management approach. 2<sup>nd</sup> ed. Chichester: Wiley.

Günther K. & Hasanen K. 2021. Tutkimuksen suunnittelu. Teoksessa Jaana  
Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskunta-  
tieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelma-  
opetus](https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelma-opetus) [viitattu 15.6.2021].

Haanpää J. 2020. Mitä palvelumuotoilija tekee julkishallinnossa? Blogi. Saata-  
vissa: [https://medium.com/@jaana.hatanpaa/mit%C3%A4-palvelumuotoilija-  
tekee-julkishallinnossa-14f6b91c6c02](https://medium.com/@jaana.hatanpaa/mit%C3%A4-palvelumuotoilija-tekee-julkishallinnossa-14f6b91c6c02) [viitattu 12.9.21].

Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta  
olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Kuntaliitto.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edwardsson, B., Sundström, E.  
& Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Ser-  
vice Management.

Hämäläinen K., Vilkkä H., Miettinen S., 2016. Asiakasymmärryksen ja käyttä-  
jätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia  
menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknolo-  
giainfo Teknova Oy.

Ilveskoski, P. 2013. Palvelutarjooman suunnittelu, palveluiden tuotteistaminen ja palveluprosessien muodostaminen Proverkosto osk:lle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opin- näytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060412781> [viitattu 8.5.2021].

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes: Helsinki.

Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service operations management. Improving service delivery. Neljäs painos. Harlow, Englanti: Pearson.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansa- print Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tut- kimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saa- tavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus> [viitattu 15.6.2021].

Kaasinen H. 2021. Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut. Laurea- ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-do- kumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102082057> [viitattu 8.5.2021].

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteelli- nen tietoarkisto. Saatavissa: [www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus) [viitattu 12.9.2021].

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jy- väskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen M. 2020. Palvelumuotoilun tarve kasvaa ammattikorkeakouluissa. Blogi-teksti. Saatavissa: [https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/01/29/palvelumuotoilun- tarve-kasvaa-ammattikorkeakouluissa/](https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/01/29/palvelumuotoilun-tarve-kasvaa-ammattikorkeakouluissa/) [viitattu 12.9.21].

Kehmet. 2021. Kehittämismenetelmät. Kalanruotokaavio (Ishikawa-diagram). WWW-dokumentti. Helsingin kaupunki. Saatavissa: <https://kehmet.hel.fi/me- netelmalaari/kalanruoto/> [viitattu 12.9.2021].

Keusote. A. Keski-Uudenmaan sote. 2021. Organisaatio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/yleinen-info/> [viitattu 15.5.21].

Keusote. B. Keski-Uudenmaan sote. 2021. Viestintäpalvelut. WWW-doku- mentti. Sisäinen intranet. [viitattu 15.5.21].

Keusoten hallintosääntö. 2021. Hyvinkää: Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä [viitattu 15.5.21].

- Koivisto M., 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Krepaal. 2021. Palvelumuotoilu, opas palvelumuotoiluun. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.kreपाल.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v007.pdf> [viitattu 17.9.2021].
- Laitinen, I., Harisalo, R., Stenvall, J. (toim.). 2013. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Lavonen, J., Meisalo, V. Graafiset tiedonesittämismenetelmät: Käsitekartta. Verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto: Malux Kirjasto. Saatavissa: <https://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/tieto/kasitek/main.htm> [viitattu 15.6.2021].
- Leanthinking. 2021. Lean-sanasto. Ishikawa-diagram (=kalanruotokaavio). www-dokumentti. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://leanthinking.fi/sanasto/ishikawa-diagram-kalanruotokaavio/> [viitattu 12.9.2021].
- Lehto & Oras 2012. Unelmien päiväkotipäivä – palvelumuotoilua lasten silmin. Laurea ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50104/Lehto\\_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50104/Lehto_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 10.4.21].
- Leppänen, A. 2019. Julkisten palvelujen muotoilu 4 op -kurssimateriaali. Esi-tetty luennoilla 8.-9.11.2019. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä koke-musbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Marjamäki, P., Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Maula, H., Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- MCS-Management Consulting Services Oy. 2020. SWOT-analyysi tukee strate-giaa. Blogi-kirjoitus. Saatavissa: <https://mcs.fi/swot-analyysi-tukee-strate-giaa/> [viitattu 12.9.2021].
- Miettinen S. 2021. Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoimin-nan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Miettinen S., Raulo M. Ruuska J., 2016. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. E-kirja. Köln: Köln International School of Design. Saatavissa: [https://is-suu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/15](https://is-suu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15) [viitattu 12.9.2021].

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. 1.painos. Helsinki: Change Agentia.

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. s.a. Value Proposition Design. E-kirja. Saatavissa: <https://www.strategyzer.com/books/value-proposition-design> [viitattu 11.10.21].

Palvelumuotoilupalo. 2021. Osallistamisen sudenkuopat. Blogi-kirjoitus. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/2/10/osallistamisen-sudenkuopat> [viitattu 2.5.2021].

Palvelumuotoilupalo. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Blogi-kirjoitus. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet> [viitattu 11.8.2021].

Passi, J. & Ripatti, H. Palvelukokemusta määrittelemässä. Saatavissa: <https://passiripatti.fi/2010/11/palvelukokemusta-maarittelemassa/> [viitattu 20.3.2021].

Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeksinen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Restonomian yamk-tutkinto. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710450> [viitattu 8.5.21].

Procom. 2019. Ohjeet ja periaatteet. Yhteisöviestinnän periaatteet. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/> [viitattu 17.9.2021].

Ramaswany, R. 1996. Design and management of service processes: keeping customers for live. Reading, Mass: Addison Wesley.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> [viitattu 29.8.2021].

Saarelainen A. 2019. Muotoilua meillekin! Muotoilu ja brändiopas yrittäjille. Karstula: Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.

Saarijärvi, H. 2018. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Teoksessa Mitattava viestintä 2017. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://viestijat.fi/miten-viestia-ja-mitata-asiakaslahtoisyytta/#995fd4e1> [viitattu 29.8.2021].

Shockley-Zalabac, P.S. 2012. Fundamentals of Organizational Communication. Eight Edition. United States: Pearson Education Inc.

Siodmok, A. 2015. Design in policy making. Saatavissa: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/03/20/design-in-policy-making/> [viitattu 10.4.21].

Strandvik, T. & Heinonen K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), The Nordic School –

Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School Of Economics.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2021. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 12.9.2021].

Talentree. 2021. Mitä on Lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. Blogi-kirjoitus. Saatavissa: <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/> [viitattu 12.9.2021].

Thesprintbook. 20016-2021. The Design Sprint. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.thesprintbook.com/the-design-sprint> [viitattu 12.9.2021].

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi & Sarajärvi. 2002. Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali> [viitattu 1.4.2021].

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Talentum Media: Helsinki.

Vaajakallio K, Mattelmäki T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Valtionvarainministeriö. 2017. Ohje riskienhallintaa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Verkkojulkaisu. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf) [viitattu 25.9.2021].

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vilka, H, 2015. Tutki ja Kehitä. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 8.5.2021].

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. CERS. Helsinki: Hanken School of Economics.

Vuori, J.2021. Johdanto: Tutkimusasetelman rakentaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus> [viitattu 15.6.2021].

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategiat. 3. panos. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Åberg, L. 2020. Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Verkkojulkaisuja. Saatavissa: [http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg\\_Uusi-pizza-1.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf) [viitattu 19.9.2021].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Sidosryhmäkartta, Suonpää, A. 2021. mukaillen Passi & Ripatti sidosryhmäkartta. Saatavissa: <https://passiripatti.fi/2010/11/palvelukokemusta-maarittelemassa/> [viitattu 20.3.2021].

Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne. Suonpää, A. 2021.

Kuva 3. Opinnäytetyön tulokset. Suonpää, A. 2021.

Kuva 4. Käsitekartta. Suonpää, A. 2021.

Kuva 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Suonpää, A. 2021.

Kuva 6. Tutkimusvaiheiden jakaantuminen. Suonpää, A. 2021.

Kuva 7. Opinnäytetyön aikataulu. Suonpää, A. 2021.

Kuva 8. Riskienhallintasuunnitelma. Suonpää, A. 2021.)

Kuva 9. Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan erot. Maula, H., Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kuva 10. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Åberg, L. 2020. Saatavissa: [http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg\\_Uusi-pizza-1.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf) [viitattu 19.9.2021]

Kuva 11. Muotoiluprosessi mukaillen Palvelumuotoilu Palon (2021) palvelumuotoiluprosessia. Saatavilla: <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet> [viitattu 11.8.2021].

Kuva 12. Tiedonkeruu ja analysointimenetelmät. Suonpää, A. 2021.

Kuva 13. Viestinnän SWOT-analyysi. Suonpää, A. 2021.

Kuva 14. Ongelman määrittely kalanruotokaavion avulla. Suonpää, A. 2021.

Kuva 15. Tiimityöpajat nykyisten palvelutarjooman kuvaamiseksi. Suonpää, A. 2021.

Kuva 16. Kuvakaappaus, viestinnän työtehtäviä tiimityöpajassa. Suonpää, A. 2021.

Kuva 17. Kuvakaappaus, viestinnän tehtäviä priorisoituna. Suonpää, A. 2021.

Kuva 18. Kuvakaappaus, tehtävien arvottaminen. Suonpää, A. 2021.

Kuva 19. Kuvakaappaus, tehtäväkokonaisuudet samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen. Suonpää, A. 2021.

Kuva 20. Viestinnän palvelutarjooma. Suonpää, A. 2021.

Kuva 21. Kuvakaappaus, ideakortti-työpaja. Suonpää, A. 2021.

Kuva 22. Asiakkaan palvelupolku, palvelutilaus. Suonpää, A. 2021.

Kuva 23. Kuvakaappaus, empatiakartta. Suonpää, A. 2021.

Kuva 24. Kuvakaappaus, arvolupauskanvas. Suonpää, A. 2021.

Kuva 25. Kuvakaappaus, ratkaisuideoiden työstäminen. Suonpää, A. 2021.

Kuva 26. Hanne Hoitaja -asiakaspersoona. Suonpää, A. 2021.

Kuva 27. Nelli Nettari -asiakaspersoona. Suonpää, A. 2021.

Kuva 28. Essi Esimies -asiakaspersoona. Suonpää, A. 2021.

Kuva 29. Johanna Johtaja -asiakaspersoona. Suonpää, A. 2021.

Kuva 30. Palvelukonseptit asiakaspersooneittain. Suonpää, A. 2021.

Kuva 31. Uudistettu palvelupolku tikettijärjestelmän avulla. Suonpää, A.

## Perusraportti

### Viestinnän palvelutarjoama - kysely sisäisille asiakkaille

Vastaajien kokonaismäärä: 65

#### 1. Taustatieto

##### Ryhmän ehdot:

###### Johto, keskijohto:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Johto, keskijohto  
(Kysymys: Taustatieto)

###### Lähistiesimies:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Lähistiesimies  
(Kysymys: Taustatieto)

###### Työntekijä:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Työntekijä  
(Kysymys: Taustatieto)

Vastaajien määrä: 65

	Johto, keskijohto		Lähistiesimies		Työntekijä		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Johto, keskijohto	5	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	5
Lähistiesimies	0	0,0%	5	100,0%	0	0,0%	5
Työntekijä	0	0,0%	0	0,0%	55	100,0%	55
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>55</b>		<b>65</b>

## 2. Tunnen viestinnän palvelutarjoon

## Ryhmän ehdot:

## Johto, keskijohto:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Johto, keskijohto  
(Kysymys: Taustatieto)

## Lähiesimies:

Ehdot:

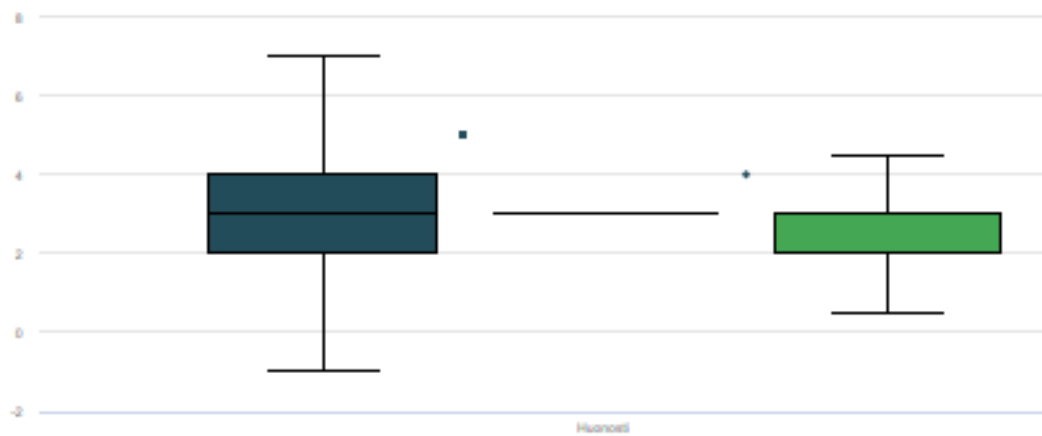
Vastausvaihtoehdot: Lähiesimies  
(Kysymys: Taustatieto)

## Työntekijä:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Työntekijä  
(Kysymys: Taustatieto)

Vastaajien määrä: 65



	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskijointo
Johto, keskijohto	5	2,0	4,0	3,0	3,0	15,0	1,0
Lähiesimies	5	3,0	4,0	3,2	3,0	16,0	0,4
Työntekijä	55	1,0	5,0	2,5	2,0	138,0	0,9

## 3. Palvelu tarpeitani näkökulmasta (Alla on lueteltu viestinnän palvelukokonaisuuksia, ja niihin liittyviä toimia. Miten hyvin palvelutarjoon tarpeitaini? Valitse palvelu ensisijaiseksi, jos palvelu on sinulle erityisen tärkeä.)

## Ryhmän ehdot:

## Johto, keskijohto:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Johto, keskijohto  
(Kysymys: Taustatieto)

## Lähiesimies:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Lähiesimies  
(Kysymys: Taustatieto)

## Työntekijä:

Ehdot:

Vastausvaihtoehdot: Työntekijä  
(Kysymys: Taustatieto)

Vastaajien määrä: 65

Viestinnän suunnittelu: (kampanjat, muutoviestintä, palvelun lanseeraus)	Ensisijainen	Toissijainen
Johto, keskijohto	75,0%	25,0%
Lähiesimies	40,0%	60,0%
Työntekijä	28,3%	71,7%

Tiedottaminen, sisäisöt palvelut: (tiedotteet, uutiskirjeet, henkilökuntalehti, blogit, verkkosivujen/somien sisällöntuotanto)	Ensisijainen	Toissijainen
Johto, keskijohto	100,0%	0,0%

## Liite 1/3

Tiedotteen, sisällöpalvelut: (jiedotteet, uutiskirjeet, henkilötiedote, blogit, verkkosivujen/omien sisällötuotanto)	Ensijainen	Toisijainen
Lähesiinä	80,0%	20,0%
Työmekä	80,0%	20,0%

Grafinen tuotanto: (lehtet, julisteet, klyttikartit, rollupit, info-ty, verkkobannerit, somemainokset, asiakirjamallit, -pohjat)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	40,0%	60,0%
Lähesiinä	80,0%	20,0%
Työmekä	29,8%	70,4%

Viestintäkoulutus: (viestintävälöineiden klyttis Enjaukset ja toisintamallit, Nettaröiden koulutus, saavutettavuus, viestintän strategiset Enjaukset, sosiaalisen median päällönnö)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	20,0%	80,0%
Lähesiinä	80,0%	20,0%
Työmekä	41,8%	58,2%

Hilöitölarneviestintä: (normaalioajien hilöitölarneiden viestintä, poikkeusolajen taktinen larneviestintä)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	60,0%	40,0%
Lähesiinä	60,0%	40,0%
Työmekä	67,9%	32,1%

Viestintän konsultointi: (mm. video- ja valokuvaustuotanto, tapahtumatuotanto)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	40,0%	60,0%
Lähesiinä	20,0%	80,0%
Työmekä	7,4%	92,6%

Brändin hallinta: (Grafinen ohjeistus, brändikuvat, logot, värit)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	60,0%	40,0%
Lähesiinä	60,0%	40,0%
Työmekä	24,1%	75,9%

Markkinointi, ilmoittelut: (viestintäkampanjat, somemarkkinointi, digitaalinen ja painettu markkinointi eri kanavissa, työpaikkailmoittelut)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	40,0%	60,0%
Lähesiinä	60,0%	40,0%
Työmekä	38,5%	61,5%

Tiedon analytiikka: (journalistinen ja some media seuranta ja analytiikka, verkkosanalytiikka, brändi- ja imago tutkimus)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	0,0%	100,0%
Lähesiinä	0,0%	100,0%
Työmekä	16,7%	83,3%

Brändituotteet: (ilike- ja markkinointituotteet, messukakut, banderollit, t-paidat)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	0,0%	100,0%
Lähesiinä	40,0%	60,0%
Työmekä	1,9%	98,1%

Viestintäjärjestelmät, tuotevästus, klyttöskaudet, sovellukset: (jnternettisivut, intranettisivut, uutiskirje, Webropol, Plandac-vuokelko, Kuvati, MyKeusote äppi, sosiaalisen median kanavat)	Ensijainen	Toisijainen
Johito, keskiyohito	80,0%	20,0%

Viestintä(j)en menet. toteutus, käyttökohteet, sovellukset: (Internetit, intranetit, uutiskirje, Webropol, Flandac-vuokki, Kuvat.fi, MyKasson appi, sosiaalisen median kanavat)	Ensijainen	Toisijainen
Lähesiäms	80,0%	20,0%
Työntekijä	54,5%	45,5%

Asiakaspalvelu: (Viestinnän säännöllinen neuvonta, nopea ajan tuki, tuki palvelualueen aktiivisille)	Ensijainen	Toisijainen
Johto, keskijohto	100,0%	0,0%
Lähesiäms	100,0%	0,0%
Työntekijä	76,2%	21,8%

Johtamisen tuki: Viestinnän strategiset linjat, sosiaalisen median pelisäännöt, kriisiviestintäsuunnitelmat, muutoviestintä, viestinnän kehittäminen, viestinnän mittaaminen	Ensijainen	Toisijainen
Johto, keskijohto	100,0%	0,0%
Lähesiäms	80,0%	40,0%
Työntekijä	38,2%	61,8%

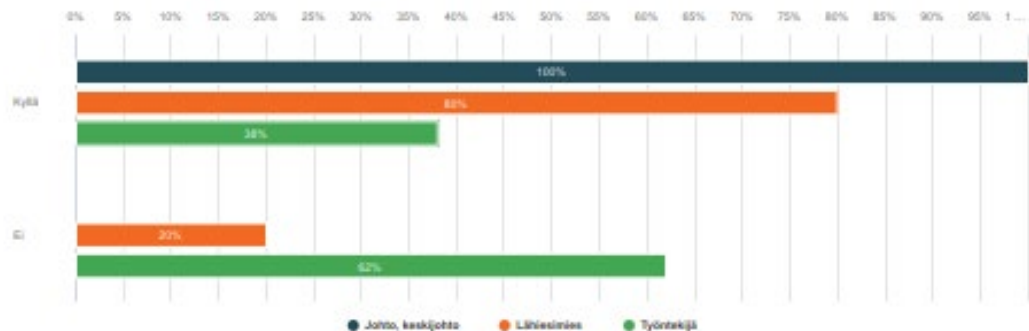
4. Viestintä ei ole yksin viestintäyksikön tehtävä. Vastat seuraavien väittämien.



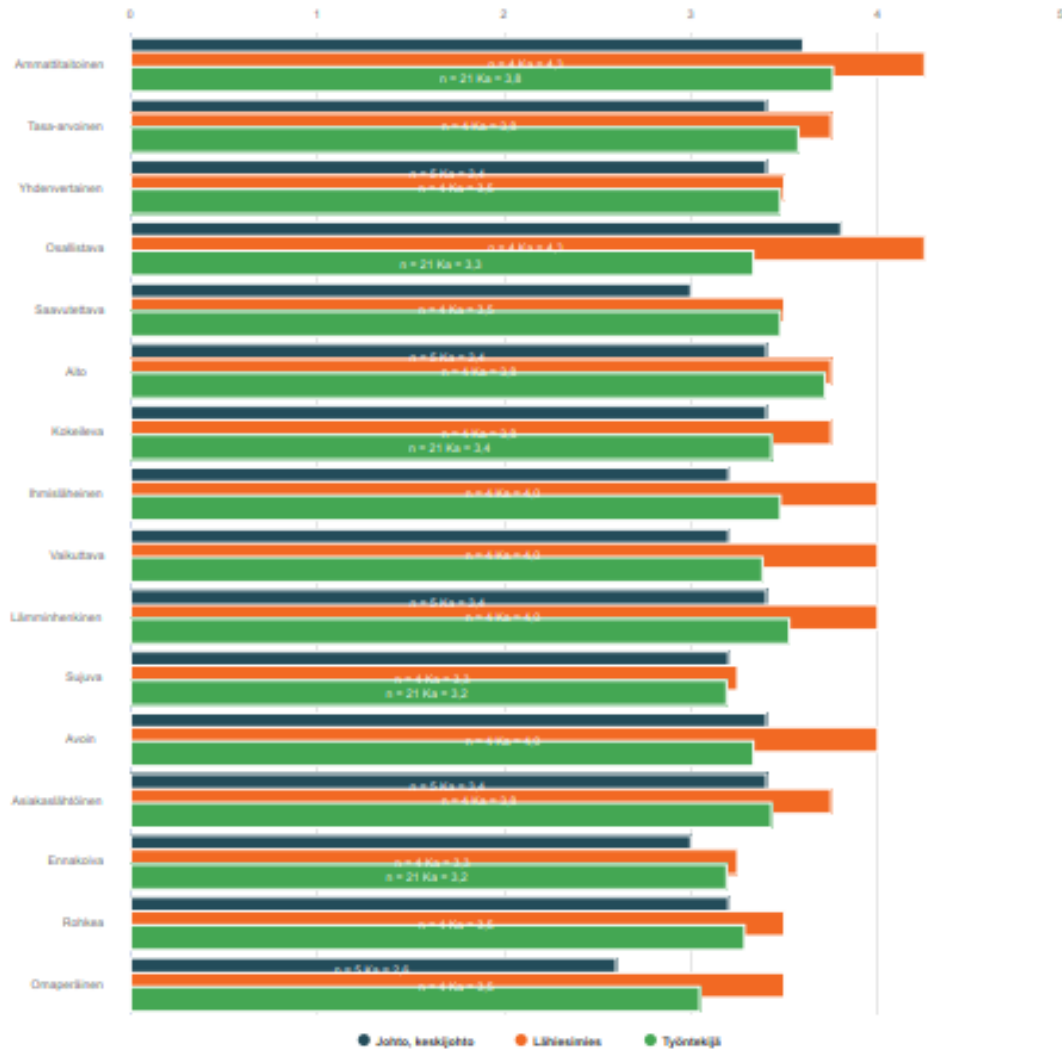
**5. Vastasi johonkin kysymyksen erittäin huonosti tai huonosti. Miten viestintätyökalukko voisi parantaa tilannetta?**

Johto, keskijohto	Lähielinies	Työntekijä
Esimiesten ajan viestinnän hoitaminen ja kehittäminen: Miten onnistuu viestinnässä? Olisiko ihan koulutusta tai Lasa- palvelun kautta. Irtajen kokonaisuuden osalta vahvempi tuki / apurautapuu tiedottamiseen. SOME- aktiivisuus: Arjessa tapahtuvia hyvien	parantaa eristä enemmän sisäisen viestinnän	Vierhentuneet tiedot ja tiedotet ym. älytyövälikun etäi viimeistä voimassa olevaa viestiä
esimerkkin notoa voisi lisää, asiakkaiden osallisuuden näkyminen someviestinnässä, some valtuutuksen avulla olisi erinomainen esim. mitä kuntalaiset ajattelevat asioista (nopeat gollipit, erilaiset valtuutusohjelmat)	selkeyteen	
Käytännön tuki ja ohjausta, ei pelkkää ohjeistusta pitkästä sähköpostiviestistä		Haasteena on tiedon hajontaisuus. Tietoja ei löydy, ne hukkuvat tietokoneen.
		Selkämmin rakennetut nettisivut, sekä Kausien yleiset verkkosivut että erityisesti Kausat
		Yksikönsä ei halua käyttää teams-sovellusta, käyttö vain pakotta.
		Tiedontaku intran informaatioluovasta haasteellista. Olemainen saatava jäädä huomiota. Työni kuone ei ole komeilla istumista, joten tiedon löytyä olla nopeasti / selkeästi löydetävissä. Mm. asiakirjojen, sähköpostin allekirjoitusten tulisi olla helposti käytönotettävissä. Ei niin, että sinä kuluu koko päivä. Teksti ei ole minun tiedollani siirrettävissä muodossa, vaan tekstin fontti muuttuu kopiotaessa.
		Kausien sivut ja samoin kausat ovat jätettönsä vaikeaselkoiset
		En osaa sanoa
		Näkyvyyttä enemmän
		Koulutusta informaatiosta tulee vahvistaa. Koulutusta tiedonhankinnasta Kausatista voisi jopa esittää jokaiselle työntekijälle pakolliseksi. Kausatista ei välttämättä löydy helposti tieto, jos hakusana ei vastaa täydellisesti asiaa
		En löydä useinkaan esimäni tieto nopeasti ja viestintätyökalukko on hankala saada yhteyttä.
		Tiedontaku pitäisi olla nopeampaa ja muutoksista tulisi inform. asiakkais ajaksi.
		Todella suuri joukko asiakkaistamme on täysin digitaalisen palveluiden ulottamattomissa - vaikka tutkimusten mukaan yli 90 % 75vasta ilmoittaa käyttönsä olevan internetin. Suuri joukko käyttää vain pankkipalveluita, EI NÄITÄ Kausien puhelin tai netti palveluita
		Kausien kuntoutuksessa sisäinen viestintä ei toimi lainkaan. Viestintä on hajautettu kolmeen eri ihmiseen tehtäväksi, mikä on johtanut todellasti tilanteisiin, jossa terapeuteille ei ole kerrottu ajankohtaisista, työn toteutukseen voimakkaasti vaikuttavista toimenpiteistä ja muutoksista. Lisäksi myös toisenkäsikunta saa tiedotteet eri aikoihin, ja niissä on paljon ristiriitaisuuksia: eri osastoille kerrotaan eri tietoja, ja osa tiedosta on täysin virheellistä. Asiasta on esimiehille annettu palautusta useaan kertaan, mikä ei ole johtanut minkäänlaisiin muutoksiin viestinnässä. Esimiehet tarvitsisivat selvästi vahvempaa ohjausta viestinnän toteutukseen. Tämä on ongelma, joka uhkaa tehdä moniammatillisen toimintakentän kuntoutuksessa mahdollonaksi. Ongelma on talon sisäinen, mutta se ei selkeästi ole ratkaistavissa pelkästään talon sisällä, sillä asenne on vahvasti muutosta vastaan.
		Kausat on toi epäselvä, siitä on todella vaikea ainakin minun löydä esimäni asiaa helposti.
		Esimiehen tulisi antaa tieto jlessillä tahoilla tehdyistä päätöksistä aktiivisemmin ja omien yksikön viestinnän tulisi olla suunnitelmallisempaa ja aktiivisempaa.
		Olii selkeit ohjeet kenen vastuulle kuuluu että nettiluilla olevat tiedot ovat ajantasaiset. Kuka huolehtii että sinne tulee mahdollista muutoksista tiedot.
		Toivoisin, että Nettareille laadittaisi niin paljon vastaus omien työn ohella

**6. Minulla on kokemuksia viestintätyökalukon palveluista**



7. Miten mielestäsi seuraavat viittämät sopivat viestintätyökaluun palveluihin?(1 = Ei sovi lainkaan - 5 = sopii erittäin hyvin)



**B. Arvoistan viestinnän palveluissa**



## Liite 1/7

### 5. Pohdi, mikä/mikä viestintään liittyvät asiat vaikeuttavat tai estävät arjen työtäsi. Joo viestintä voisi korjata tämän asian, se olisi:

Vastaajien määrä: 27

Johto, keskiarvo	Lähtöarvo	Työntekijä
Tiedettävissä on todella paljon ja aikaa todella vähän. Osaaminen ei sitä itselläni, mihin otan huomioon kaiken läikään? Teesk-lista? Opetus? Koulutus? Viestijän mukanaolo johtamisesta on	Nettitoiminnan tarkempi rajaaminen johdon ohjeiden osalta. Nyt palvelukseen pyyrytyä tulee ko. johdon sihteerin työpäivällä, mutta substantiossaaminen on palvelualueella.	Kaikkia viestintää, seikkaat peikat mistä tieto löytyy. Nyt paljon sekalaista tietoa.

Johto, keskiarvo	Lähtöarvo	Työntekijä
Isolteri tilausta		
Järjestelmällä nettarilla manipuloita viestintätojen ja asiain suorien koulutusta. (some- ja kirjallisuudesta)	Kuuntelun pyöri vanhoja ohjeita. Hakusanatonta voisi olla parempi.	Tietoa on sekavasti saatavilla eri lähteistä. Kuuntelen nettarilla sekavat asiakkaat eivät löydä siitä tietoa. Ammatillinen joutuu paljon autamaan tiedon hakemisessa, vie paljon työaikaa.
	Helppot löydettävä tieto	Kirjallisuudessa ei viestintää siltämitä saa lukea / apua.
		Ei varsinaisesti estä työntekoa, mutta ne saamme suoraan asiakkaalta palautteen kun ei tietoa kuuntelen sivulta löydä (esimerkiksi yhteyshenkilö palveluun) ja että ovat sekavat.
		-
		Esim. asiakaspohjan ylläpidot, viralliset kirjepohjat ovat helposti muokattavissa omiin tarpeisiin.
		Epä-aktiivinen.
		Puutteellinen ja vajavaainen viestintä. Epäselvyys ja kaotisuus
		Informaatiovaiva
		Videoviestin yhteyshenkilöt.
		Hakusanatonta laajentaminen
		viestit tulee toisinaan niin paljon, että kaikkea on mahdoton sisälittää
		Meidän on pitänyt pystyä nopeasti muuttamaan osaa palveluista eteen toteutettaviksi. Olemme tehneet erilaisia infograafieja sekä powerpoint esityksiä. En ole saanut omalta lähijohdajalta kovin hyviä ohjeita niiden tekemiseen. Olen etsinyt tietoa kuuntelusta ja ostanut viestintään yhteyttä saamatta vastausta omiin kysymyksiin.
		Kuuntelen nettarilla kokonaisuudessaan yksinkertaisemmiksi.
		Esihenkilö viestintä on vähän kuin "hikinästä puhaltama". Työyksikössä ohjeistukset ovat epäselviä ja työntekijöiden aikaa sekä energiaa menne siihen että joku yksikössä selvittää vastaukset joihin emme saa vastausta tai esimies ei tiedä.
		Se ilmeistä että tärkeät asiat ovat UMN sosiaalisessa mediassa. Työ levillä sivustojen. Aktiiviset asiakkaat tekevät ennenkin työntekijä.
		Tieto arjen käyttämistä tulee vasta toimintapöytä toteutuksen jälkeen. Suuri osa tiedosta on joko suullista tai paperilla lähetettuna jossain talon useista kanaloista, joihin työskentelevät hoitajat eivät tiedä, missä tiedota on tai milloin se on jattu. Mitä tiedota löytyy, sitä ei ole mainittu, millon toimintapöytä on tarkoitettu ottaa käyttöön.
		Kaikkien yhteydenottoihin ei vastata, asioita kestää. Järjestelmällisempi ole esim. Kuuntelen löytyä asioihin vastaamisessa.
		Asiakkaalle suunnatut Kuuntelen nettarilla olisi selkeitä ja asiakkaan löytäisi siitä helposti ja selkeästi oivat yhteyshenkilöt yms. Vähän joutuu toimimaan asiakkaalle net. keskuksessa ja etenkin heille tarvittavat tiedot nettarilla löytämällä ja ohjeistamaan miten ne löytyy.
		Kuuntelen käyttö ei ole yhdenmukaista Kuuntelussa. Kaikkia palvelualueita pitäisi rakentaa saman kaltaisen sivuston Kuuntelen ja parhaammillaan se voisi toimia myös asiakastyössä ohjaavana sivustona. Lisäksi palvelualueita / tuotantoluotoja pitäisi velvoittaa päivittämään ajantarkkua uutisia Kuuntelusta säännöllisesti, jotta tieto on mahdollista löytää itse eikä sitä tarvitse aina erikseen kysyä.
		Olen nettarilla ja tuotan kyllä tekstiä, mutta itsellä ei ole visuaalista osaamista keinoin, jolla voisi tehostaa ja tehdä sisältöistä mielenkiintoisempaa. Tähän toivoisin enemmän apua ja tukea viestintästä.
		Poistetu office oikeudet. Ei pysty hyödyntämään viestintään vainoksi tekemää asiakaspohja, jolla voisi itse muokata (esim. opastuskyltit, sähköpostit asiakaspohjalla jne.)

## 10. Unelmapalvelu? Jos saisit valita minkä tahansa sinun arjen viestintää edistävän palvelun, mikä se olisi?

Vastauksen määrä: 22

Johto, keskijohto	Lähiasiain	Työntekijä
Tiedottaja, joka auttaa minua aina tarvittaessa itsepäin. Se auttoi, kun saatiin käyttäjien viikkejä enemmän.	Hyvin on toiminut, kun kansainvälinen apu kielinäitä tarvinnut. Kiitos kaikille!	Yksi sivu, yksi hakukenttä, johon kirjoittamalla hakusanan, saisi esimänä tiedon.
	Ohjeet ja välineit lomakkepojat	Toivottain vain yksinkertaisia viestintää
		Toimivat ja helppokäyttöiset materiaalit, esimerkiksi tiedotepohjat ja kunnolliset lomakkepojat (esimerkiksi kuntoutuksen työtoiminnat ja sosiaalisen kuntoutuksen sopimuspojat, terveydenhuollon asiakas, arviointilomakkeet jne.)
		asiantuntemus voisi merkata käynnillä
		-
		Selkeä intravestintä: Tieto on saatavissa ja siirrettävissä riippumatta sinun ic-taidoista. Tieto on yhden klikkauksen päässä. Vanha tieto on siivottu pois.
		Markkinointijärjestelmän suunnittelu uudesta lähtökohdasta.
		Voin kirjoittaa hakukenttään sanan ja tieto löytyy max. kolmen klikkauksen kautta
		En osaa sanoa
		Kaikki sujua välttämättä ja käydessä.
		Mielestäni kannattaisi aloittaa siitä, että olette tavoitettavissa. Parhaassa tapauksessa olisi hienoa, jos kyselyyn tullessa mieleen pyytisi soittamaan ns. palvelunumeroon, josta saisi apua.
		keskustelun sivulle chati kunnallista
		Esiheikkö ilmoitaisi olennaiset asiat ilman pitkiä viestejä ja olisi selkeä ja johdonmukainen.
		Reaktiivampi palvelu olisi tavoite, kaikenlaista huttua tutkia olevan tarjolla
		Säännöllinen tiedottaminen, joka hyödyttää parhaiten ihmisiä. Tällä hetkellä tiedotteet menevät talon TEAMS-kansioon, joka ei ilmoita uusista tiedotteista. Kansioita pitää tyhjentää, että milloin tiedote tulee luettavaksi, mikäli se saapuu ollenkaan.
		Tieto ed kehittämisyhteisön, joka vaikuttaa minun työhöni, tekemistä sisältäviä/ehdotuksista tulisi tietoon selkeästi ja keskitetysti.
		Miten kirjoittaa hyvä tiedote? Miten tehdä mielenkiintoista viestintää?
		Hakusanalla löytyisi ko palvelun alta tarvittavat tiedot. Esim. hakusanalla Kellokosken sosiaalinen löytyisi esote-, aukio-, ed palveluiden puhelinnumerot trv tiedot, kaikkia tietoja ko järkevästi ovat (terveyskeskus, hammashoito, nsa, sos toim). Sekä löytyisi hakusanalla esim. Miltäköi ko palvelu- sanalla yhteyshenkilöt ja puhelinnumerot. Ei riittävästi henkilöintietoja, koska henkilöitä vaihtuu.
		-

## 11. Miten mieluiten yhteydenotto-tilaukset viestintäasioissa



## 12. Miten tyytyväinen olet viestintätyökaluun tuottamiin palveluihin?

-----



## 13. Ilmaisit olevasi tyytymätön, miksi? Mitä voisimme tehdä toisin, jotta olisit tyytyväinen?

-----

Johto, keskijohto	Lähiaines	Työntekijä
		henkilöille sekä oma viestintäkanava mm. ammattiyhdistysasioihin sekä työhyvinvointiin liittyvissä tapahtumissa. Sekä lisää avointa viestintää ja avoimuutta päätöksenteon ja valmistelun vaiheita, myös päätäjien mukaan viestintään. Toivoin saavani joku lukea esim. valtuutetun näkemyksen valtuustotyöskentelyssä tai asioiden käsittelyssä.
		Toivoin, että viestintä palvelisi niitä työntekijöitä, jotka kohtaavat asiakkaita.
		Keväteen kutsutuskeskustuksen esineille tarvitsisin ohjeita ja koulutusta oikea-aikaisen viestinnän merkityksestä arjen työn sujumiseksi ja moniammatillisen tiimin luomiselle. En tiedä onko tämä viestintätyökalu tehtävä tai tavoiteltako tämä palaute ketään. Asia on ollut tapetta koko alkuvuoden lähtien, että ilanne on parantunut ainakaan. Tapa tiedottaa periytyy mahdollisesti Astenolta vanhan esimiehen mukana.

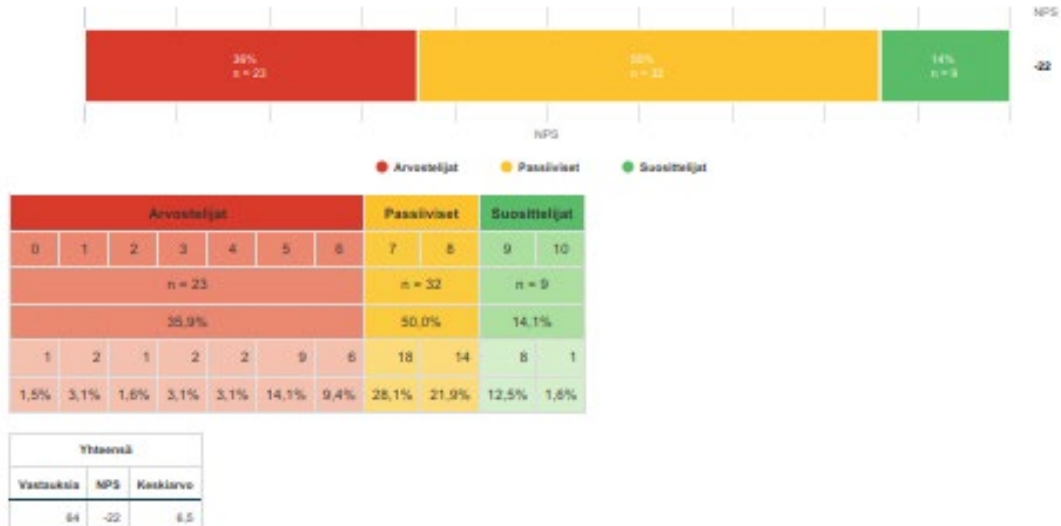
## 14. Mikä ilaaisi tyytymättömyksi viestintätyökaluun palveluihin?

-----

Johto, keskijohto	Lähiaines	Työntekijä
	Se, että siitä saisi konkreettista apua.	Yksinkertaisuus
		Aivan saane pitää olla mahdollista, eikä siinä sitä takaisin esim. kärehtämisellä, että siinä voitte tehdä itsekin.
		Ei osaa sanoa
		Uutena työntekijänä olisi hienoa, jos saisi jonku lyhyen ohjeituksen kevään viestintästä ja mitä pitää huomioida, kun tekee työntekijänä erilaisia infograafeja, powerpointeja ja mainoksia.
		Jos tulisi mieleen missä tarvitsisin viestintätyökaluun palveluita
		Itse ylempää.
		En oikein tiedä palveluita ja mahdollisuuksia, joten vaikka tiedä onko tyytyväinen. Olen hypännyt prosessain vähän keuhkan köhin päältäni ja jos kaikki kyyli jostain siihen saa kyllä vastauksen mutta mitä muuta olisi tapoja se on epäselvää.
		Ajantasaisen tietojen päivittäminen olisi ole nopeampaa.

15. Suositteaisin Keusoten viestintäyksikön palveluita työkaverilleni

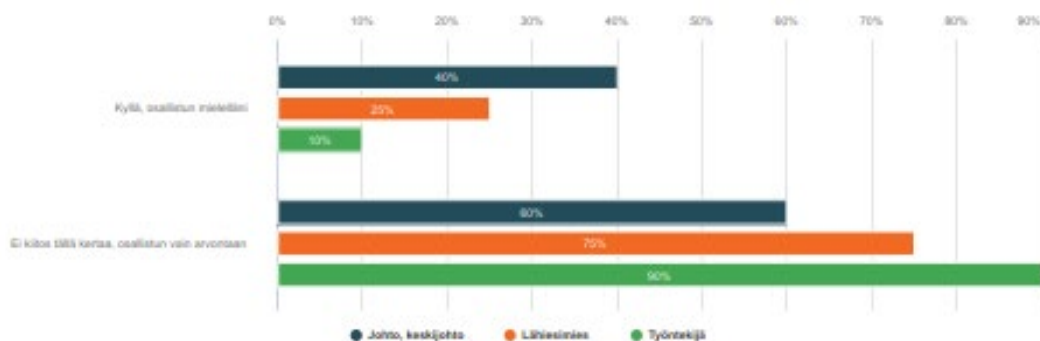
Ryhmän ehdot:  
Vastauksen määrä: 64



16. Voit antaa myös muuta palautetta viestinnällä

Johto, keskijohto	Lähiainio	Työntekijä
Todella tärkeää työtä, ilman sellä ennen pääjää minkään! Osaaminen ja nopeus on haittava. Yhteistyökkyä liittyy ja asioita edistetään aktiivisesti. Olen kiitollinen ja tyytyväinen! Olette superäkkäitä +3 Palvelumotolla on hieno asia, vau!	Kiitos avusta, hyvin osaat tarvittaessa apua ja palvelua. Toime oli hyvä opetuksen väline. Kirjina selkää lüösanmittaan.	esim Justin talon sisäinen viestinti. Kuluueta kurtuksia manooka seinillä, tapettu mään kattu. vanhoja sedotteita jeein, 2 krs setokoneella) hannaohotian ovilla ja automaattisella kettällä lappuja roikkua ottoittamassa sinne ja tänne
		Kiitos Nikanderin Kiratale hyvistä ideoista ja avusta. Kirita osaa hyvin katsoa kokonaisuudet ja kerron mitä hänen mielestään voisi muuttaa paremmaksi.
		Vähemmän on enemmän.
		Jälätkäkaa someen napakemmin vastaamaan ja serottamaan kuntalaisille tilanteista, ohjeista, muutoksista. Vhden ohjeen tai ilmoituksen ulkoasuun pyöritely ja muotolu ei saa kestää kauaa, sedotteksen pitää olla nopeaa, oikea-aikaista, ytimekkäitä ja helposti ymmärrettäviä.
		Vivassuonista viestintää. Palveluita käyttävät on hyvä osallistaa kehittämistyöhön mukaan.
		Hienoa työtä ja innolla odotetaan mm. uusia verkkosivuja. Toki aina on varaa kehityä, kuten meillä kaikilla. :)
		Nykyisestä nettiavusta asiakkaiden vaikea löytää tarvittavia tietoja ja esimerkiksi lomakkeita. Ne pitäisi olla helposti asiakkaidenkäyttäjien löydettävissä.
		Teette parhaanne! :) Pari teikkää olisi varmasti hyvä :)

17. Oletko kiinnostunut osallistumaan viestintäyksikön palveluiden yhteiskehittämiseen (työpaja, haastattelu trv. tapa)?



## **Keusote viestinnän kohderyhmien täydentävät haastattelut**

### **< Sinä viestijänä >**

Miten viestintä näkyy omassa työssäsi?

Minkälaisia viestintään liittyviä ongelmia kohtaat arjessasi? Mitkä asiat turhauttavat?

Mitkä viestintään liittyvät asiat auttaisivat sinua työssäsi?

Mitä viestintäkanavia käytät itse eniten työarjessa? (yleisesti) Miksi?

Onko jotain Keusoten kanavia, joita et itse käytä paljoa/ollenkaan? Miksi?

### **< Keusoten viestintäpalvelut – fiilikset >**

Minkälaisen arvosanan antaisit tällä hetkellä Keusoten viestinnän palveluille? (asteikko 1-5)

Mitä Keusoten viestintäpalveluja olet käyttänyt? / Millaista yhteistyötä olet tehnyt Keusoten viestintätiimin kanssa?

Mikä yhteistyössä toimi mielestäsi hyvin?

Kerrotko konkreettisen esimerkin positiivisesta kokemuksesta?

Mitkä viestinnän käytännöt tai palvelut toimivat mielestäsi hyvin?

Onko jotain, mikä ei toiminut / missä olisi parannettavaa?

Kerrotko konkreettisen esimerkin haastavasta kokemuksesta tai tilanteesta?

Mitä itse muuttaisit tulevaisuutta ajatellen?

Mitkä viestinnän käytännöt tai palvelut eivät mielestäsi tällä hetkellä toimi?

### **< Keusoten viestintäpalvelut – yksityiskohtaisemmin >**

Keusotella on kehitetty viestintäpalveluja (ja niistä on tehty henkilöstökyselyäkin, eli olet saattanut törmätä tähän listaan siinä). Näytän sinulle nyt palvelulistan, ja kysyn sen avulla mitkä palvelut ovat juuri sinulle kaikkein tärkeimpiä.

*(Näytä sama palvelujen lista kuin Webropol-kyselyssä ppt:ssä)*

Mitkä näistä ovat sinulle tärkeimmät 3 viestinnän palvelua?

Mitkä ovat 3 vähiten käyttämäsi palvelua?

Kerrotko, miksi tämä on sinulle tärkeä / ei tärkeä (jokaisesta valitusta)

Puuttuuko listasta jokin viestinnän palvelu, toimi tai käytäntö, joka on ollut tai voisi tulevaisuudessa olla sinulle tärkeä?

Mitä kautta olet saanut tietoa viestinnän eri palveluista? Miten yleensä olet ollut yhteydessä viestintään? Miten mieluiten hoitaisit yhteydenoton tulevaisuudessa?

(Mieluisin yhteydenottokanava) Millä tavoin saisit mieluiten tietoa viestinnän palveluista tulevaisuudessa?

Minkälaista tukea ja yhteistyötä toivot viestinnältä tulevaisuudessa?

Jos voisit muuttaa mitä tahansa viestinnän palveluissa, niin mikä se olisi?

Mitä muuta haluaisit sanoa mutta en huomannut kysyä?



Desing Sprint työpaja 1

**1 Kahdeksan tunnin arki työpaja ja toinen viikolla**

1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.

**Työpajatyökalua on kello 12:45 saakka asti**

**Yhteinen ohjeistus**

**1 Kahdeksan tunnin arki työpaja ja toinen viikolla**

1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.

Miksi onnistuminen tässä työpajassa?	Miksi onnistuminen tässä työpajassa?	Miksi onnistuminen tässä työpajassa?	Miksi onnistuminen tässä työpajassa?
<p><b>Miksi onnistuminen tässä työpajassa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> </ul>	<p><b>Miksi onnistuminen tässä työpajassa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> </ul>	<p><b>Miksi onnistuminen tässä työpajassa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> </ul>	<p><b>Miksi onnistuminen tässä työpajassa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> <li>3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.</li> </ul>

**Yhteinen ohjeistus**

**TOP 5 tulos**

**TOP 5 kysymykset**

**Kompparit ja kysymykset**

**2 Kahdeksan tunnin arki työpaja ja toinen viikolla**

1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.

**HYÖTY**

**ARSI**

**Kompparit ja kysymykset**

**Yhteinen ohjeistus**

**2 Kahdeksan tunnin arki työpaja ja toinen viikolla**

1. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
2. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.
3. Käy läpi työpajan läpikäynnin ohjeet ja valmistaudu. Käy läpi ohjeet ja valmistaudu.

**Autamme teitä tekemään työpajan**

**Yhteinen ohjeistus**



Desing Sprint työpaja 2

The image displays six panels, each representing a different stage of a design sprint workshop. Each panel is organized into four main sections:

- Section 1 (Top):** 'Ideoidaan ilman keskustelua' (Ideation without discussion). This section features a collection of sticky notes in various colors (green, yellow, pink) arranged in a structured manner, often with star icons indicating high-potential ideas.
- Section 2 (Middle-Left):** 'Äänestetään ratkaisuja' (Voting on solutions). This section shows a grid of sticky notes where participants have voted on their preferred solutions, indicated by star icons.
- Section 3 (Middle-Right):** 'Päätetään toteutuksesta' (Deciding on implementation). This section contains a 2x2 matrix diagram with sticky notes placed within the quadrants to represent the final selection of solutions.
- Section 4 (Bottom):** 'Tehdään ratkaisuja toteutettaviksi' (Making solutions implementable). This section shows a list of tasks or actions, each represented by a sticky note with a small icon and a priority level.

The panels are arranged in a 3x2 grid. The top-left panel is the most detailed, showing a large number of sticky notes and a clear progression from ideation to implementation. The other panels show similar stages but with varying degrees of detail and focus on different aspects of the process. A vertical sidebar on the right side of the grid contains additional sticky notes and a blue 'P' icon, likely representing a project overview or key points.

Desing Sprint työpaja 3

**Hyvä 1 Business Model Canvas**

**Relatiosuhteet**

- Maailman arvostus
- Maailman arvostus
- Vierailin kunnioitettiin

<p><b>1 Kumppanit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>2 Toinet</b> Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>3 Arvopuu</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>4 Arkeen vieni</b> Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>5 Kohderyhmä / asiakas</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>
<p><b>6 Resurssit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>		<p><b>7 Tavoitteet ja mittarit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>		
<p><b>8 Testaus</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>				

**Kommentit ja kysymykset**

- Kun on työssä...
- Resurssit...
- Arkeen vieni...
- Kohderyhmä...

**Hyvä 2 Business Model Canvas**

**Relatiosuhteet**

- Maailman arvostus
- Maailman arvostus
- Vierailin kunnioitettiin

<p><b>1 Kumppanit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>2 Toinet</b> Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>3 Arvopuu</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>4 Arkeen vieni</b> Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>	<p><b>5 Kohderyhmä / asiakas</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>
<p><b>6 Resurssit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>		<p><b>7 Tavoitteet ja mittarit</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>		
<p><b>8 Testaus</b> Mikä on tärkein kumppani toimintamallissasi? Mikä toimii? Miten voit saada kumppanin mukaan? Miten voit saada kumppanin mukaan?</p>				

**Kommentit ja kysymykset**

- Uusi...
- Vierailin...

**Hyvä 3 Business Model Canvas**

**Relatiosuhteet**

- Maailman arvostus
- Maailman arvostus
- Vierailin kunnioitettiin

**Kommentit ja kysymykset**