

Minna Kaukonen

# KEHITTÄMISTYÖN TYÖNTEKIJÄKO- KEMUS ESIIN PALVELUMUOTOILULLA

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Minna Kaukonen
Työn nimi	Kehittämistyön työntekijäkokemus esiin palvelumuotoilulla
Toimeksiantaja	Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia
Vuosi	2022
Sivut	80 sivua, liitteitä 11 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marjo Suviranta, Taina Saarikko

## TIIVISTELMÄ

Organisaatiot ovat entistä kiinnostuneempia työntekijäkokemuksesta, koska tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneita ja lahjakkaista työntekijöistä käydään kilpailua. Näkyvissä on muutos, jossa työn kulttuurin päivittäminen ja työn tekemisen kehittäminen tehdään osana päivittäistä toimintaa. Opinnäytetyön tavoite oli tutkia, miten työntekijät kokevat tekemänsä kehittämistyön ja miten se saadaan paremmin esille. Palvelumuotoilulla ja yhteiskehittämisellä etsittiin keinoja työn muotoiluun ja suuntaviivoja työntekijöiden tukemiseen kehittämissyössä.

Tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun kehittämistoimintana, jossa yhdistyivät tutkimus, pienet kokeilut ja yhteissuunnittelu projektipäälliköiden kanssa. Työntekijäkokemuksia kehittämistyöstä kartoitettiin työpajassa, muotoiluluo- taimella ja teemahaastatteluissa. Kehittämistoiminnan tuloksena syntyi kehit- tämistyön työntekijäkokemuksen tarvekarta 2022. Siinä näkyvät mitkä tarpeet ovat tärkeitä, ja toteutuvat tällä hetkellä kehittämissyössä. Kartassa näkyvät myös tarpeet, joiden täyttymiseen tulee erityisesti kiinnittää huomioita sisäis- ten palvelujen toteuttamisessa ja kehittämissyön tukemisessa.

Tutkimuksen aikana tehdyt pienet kokeilut auttoivat ymmärtämään työn muo- toilua. Työntekijä voi vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa tunnistamalla itselleen tärkeitä tarpeita ja suunnittelemalla niiden toteutumista syössään. Tut- kimuksessa saatiin kokemuksia muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun mene- telmien hyödyntämisestä organisaation työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksen aikana havaittiin, että kehittämissyön näkyvyyttä ja keskustelua tulee lisätä.

Kehittämissyön työntekijäkokemus tuli näkyväksi opinnäytetyön aikana projek- tipäälliköille. Muille organisaation toimijoille tutkimustulosten ja havaintojen esiin tuominen jatkuu tämän opinnäytetyön jälkeen. Tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä toisiin organisaatioihin, mutta tutkimusprosessia voidaan sovel- taa eri toimintaympäristöissä työntekijäkokemuksen muotoiluun. Kehittämis- työtä voidaan jatkaa koulutusorganisaatioiden välisellä vertaiskehittämisellä.

**Asiasanat:** palvelumuotoilu, työntekijäkokemus, tarpeet, kehittämissyö, yhteis- kehittäminen

Degree	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Minna Kaukonen
Thesis title	Making employee experience of development work visible through service design
Commissioned by	Jyväskylä Educational Consortium Gradia
Time	January 2022
Pages	80 pages, 11 pages of appendices
Supervisor	Marjo Suviranta, Taina Saarikko

## ABSTRACT

Organizations are becoming more and more interested in the employee experience since satisfied employees are less likely to change workplaces. Currently, the ways of working are being updated as part of the daily work routine. The objective of the thesis was to study employees' experiences of the development work and how to make these more visible. Service design and co-development were used to find ways for work design and ways to support employees in development work.

The research was implemented as a service design development project, combining investigations, small experiments and co-development with project managers. The employees' experiences of development work were surveyed via workshops, a design probe, and contextual interviews. A needs map of employee experiences was created as a result of development work. The map shows the needs that are important and currently being fulfilled. The needs that require attention to be fulfilled are also shown.

The small experiments conducted during research helped show how employees can affect their work experiences by recognizing important needs. The research highlighted experiences of using service thinking and methods of service design. The research also showed that the visibility of development work should be improved and it should be discussed more.

The work to make the research results and findings visible will continue even after the thesis is finished. The results are not fully applicable to other organizations as they are, but the process can be adapted. Development work can be progressed further with benchlearning between educational organizations.

**Keywords:** service design, employee experience, needs, development work, co-development

# SISÄLLYS

KÄSITTEET .....	6
1 JOHDANTO .....	8
2 GRADIAN KEHITTÄMISTOIMINTA.....	10
2.1 Viestintä kehittämistyöstä rekrytoinneissa ja uusille työntekijöille .....	12
2.2 Viestintä kehittämistyöstä henkilöstölle.....	13
3 TUTKIMUSASETELMA .....	14
3.1 Työn lähtökohta ja tavoite .....	14
3.2 Käsitekarta ja viitekehys .....	15
3.3 Tutkimuskysymykset.....	17
3.4 Tutkimusstrategia .....	17
3.5 Aikaisemmat opinnäytetyöt.....	20
4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	21
4.1 Työntekijäkokemuksen määrittely .....	21
4.2 Työntekijäkokemuksen merkitys .....	22
4.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen .....	23
4.4 Työntekijäkokemus tässä ajassa .....	26
4.5 Kehittämistyö ja yhteiskehittäminen osana työntekijäkokemusta.....	27
4.6 Motivaatio ja tarpeet työntekijäkokemuksessa.....	30
4.7 Muotoiluajattelu.....	32
4.8 Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen kehittämisessä.....	34
5 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	36
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
6.1 Kehittämistyön vaihe: Tutki .....	41
6.1.1 Kehittämistyön työntekijäkokemuksen kartoitustyöpaja .....	42
6.1.2 Teemahaastattelut kehittämistyön työntekijäkokemuksesta .....	44
6.1.3 Luotain työntekijäkokemuksen syventämiseen .....	46
6.2 Kehittämistyön vaihe: Määritä.....	48

6.2.1	Tarveprofiili .....	49
6.2.2	Suunnitteluohjurit .....	50
6.3	Kehittämistyön vaihe: Kehitä .....	50
6.3.1	Ideatyöpaja .....	51
6.3.2	Tulosten visualisointi ja eteenpäin vieminen .....	54
7	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	57
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
8.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	58
8.2	Tavoitteiden toteutuminen .....	60
9	POHDINTA .....	61
	LÄHTEET .....	64
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1 Kartoitustyöpajassa tunnistetut tarpeet

Liite 2. Kartoitustyöpajassa tehdyt toimintasuunnitelmat

Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 4. Teemahaastattelujen aineiston ryhmittely

Liite 5. Ohje muotoiluluotaimeen

Liite 6. Muotoiluluotaimen tulosten kerääminen

Liite 7. Aineisto ideapajaan

## KÄSITTEET

### Eksploraatiivinen (Eksplorative)

Eksploraatiivinen on tutkiva ja kokeileva kehittämisote, jonka tavoitteena on löytää tiedostamattomia tarpeita. Muotoiluprosessissa tämä on tärkeää, kun halutaan löytää pinttyneiden toimintatapojen tilalle innovatiivisia ratkaisuja. (Koivisto ym. 2019, 38.)

### Fasilitointi (Facilitate)

Fasilitointi on ryhmän tavoitteellista ohjaamista, jossa fasilitoijan tehtävänä on mahdollistaa sujuva työskentely. Fasilitoidussa työpajassa ryhmä analysoi taustoja, ideoi, löytää ratkaisuja ja suunnittelee toimenpiteitä. Fasilitoija ohjaa ryhmän työskentelyprosessia kohti yhteistä päämäärää. (Sipponen-Damonte 2020, 7–9.)

### Gradia

Gradia on toisen asteen koulutuksen järjestäjä ja tämän opinnäytetyön tilaaja. Koulutusorganisaation virallinen nimi on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia, josta käytetään yleisesti lyhempää muotoa Gradia. Tässä työssä organisaation virallista nimeä käytetään alussa ja työn edetessä siirrytään muotoon Gradia. (Gradia 2021a.)

### Iterointi (Iteration)

Iteraatio tarkoittaa toistamista eli jotain tehdään monta kertaa samalla kehitettävää palvelua tai tuotetta parantaen. Muotoiluajattelussa tämä usein tarkoittaa, että mikään ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaan aina voidaan tehdä jokin parannuksia. (Clarke 2020, 7.)

### Konvergentti ja divergentti ajattelu (Convergent and Divergent Thinking)

Konvergentti ajattelu tarkoittaa analyyttistä päättelyä ja arviointia, jonka tarkoituksena on rajata vaihtoehtoja. Divergentti ajattelu on taas asioiden vapaata yhdistelyä, jolla synnytetään uusia ideoita ja luodaan vaihtoehtoja. (Koivisto ym. 2019, 39.)

### Muotoiluajattelu (Service Thinking)

Muotoiluajattelu on ajattelutapa ja keino ratkoa ongelmia ja tuottaa lisäarvoa. Toimintatavassa korostuvat luova tutkimus, oppiminen, innovatiivisuus ja mahdollisuuksien näkeminen. (Maula & Maula 2019, 19–21.)

### Organisaatiodesign, organisaatiomuotoilu (Organization Design)

Organisaatiodesign tarkoittaa organisaation kehittämistä muotoilun menetelmin. Muotoilun kohteena on organisaation kyvykkyys tuottaa merkityksellisiä asioita. (Tikka & Gävert 2018, 123–125.)

### Palvelumuotoilu (Service Design)

Palvelumuotoilu on palvelujen, kokemusten ja palveluliiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, jonka avulla voidaan innovoida täysin uusia palveluita tai kehittää nykyisiä (Koivisto ym. 2019, 34).

### Prototyyppi, protoilu (Prototype)

Prototyyppi voi olla esimerkiksi malli, piirros, virtuaalinen ympäristö tai simulaatio. Protoilu eli kokeilu konkretisoi kehitettävää asiaa kohderyhmälle ja mahdollistaa näin palautteen saamisen. Se toimii oppimisen välineenä kehittämistiimille. (Hassi ym. 2015, 49.)

### Työntekijäkokemus (Employee Experience)

Työntekijäkokemus muodostuu työn tekemisessä koetuista tunteista ja kokemuksista. Yrityskulttuurilla ja johtamisella pyritään edistämään positiivista työntekijäkokemusta, koska kokemus välittyy työntekijöiden kautta asiakkaisiin. (Korkiakoski 2019, 21; Luukka 2019, 128–129, 136.)

### Työntekijäymmärrys (Employee Insight)

Työntekijäymmärrys on tietoon perustuvaa ymmärrystä yksilöihin vaikuttavista motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöistä (Luukka 2019, 118–119).

### Yhteiskehittäminen (Co-development)

Yhteiskehittämisen käsitteeseen liittyy vahvasti erilaiset menetelmät. Yhtä tärkeitä ovat kuitenkin muut arvot, kuten verkostoituminen, ymmärrys toisten työstä, luovan ajattelun treenaaminen ja uudet näkökulmat. Onnistuneessa yhteiskehittämissä eri toimijat ovat tasaveroisia kehitystiimin jäseniä, jolloin he sitoutuvat toteutukseen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 77–82.)

### Yrityskulttuuri (Company Culture, Corporate Culture)

Yrityskulttuuri koostuu sekä yrityksen rakenteista ja toimintavoista että yrityksen tiedostetuista ja tiedostamattomista arvoista (Luukka 2019, 25).

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian kehittämistyötä tekevät työntekijät kokevat kehittämistyön ja miten kehittämistyön työntekijäkokemus saadaan näkyväksi. Palvelumuotoilulla ja yhteiskehittämällä haluttiin löytää keinoja työn muotoiluun ja suuntaviivoja työntekijöiden kehittämistyön tukemiseen. Työ tukee osaltaan Gradian strategista pää tavoitetta olla hyvinvoiva ja kestävästi toimiva yhteisö ja toimintatapaa yhdessä verkostoitumisesta, toisien arvostamisesta ja rohkeasta uudistumisesta.

Ammatillisen koulutuksen perusrahoituksen niukentumisen myötä hanke- ja kehittämisrahoituksen rooli tulee entisestään korostumaan. Gradian tulevaisuusohjelman (TULEVA 2021–2026) mukaisesti seuraavalle strategiakaudelle on asetettu tavoitteeksi, että ulkoisesta rahoituksesta ja sen myötä työntekijöiden työnkuvasta on 15–20 % kehittämistyötä (Gradia 2021e). Mitä tämä tarkoittaa organisaation kannalta ja mistä tulisi oppia lisää? Tiedetäänkö tällä hetkellä riittävästi henkilöstön kehittämistyön kokemuksista, onnistumisen edellytyksistä ja haasteista?

Olen toiminut Gradialla hanke- ja kehittämistöissä noin kymmenen vuotta. Tänä aikana olen toiminut hanketyöntekijänä, projektipäällikkönä, projektikoordinaattorina ja tällä hetkellä toimin kehittämisasiantuntijana. Olen ollut hake- massa hankkeita, toiminut hankkeissa ja ollut kehittämässä hankehallintoa ja -toimintaa. Palvelumuotoilun opinnoissa kiinnostuin palvelumuotoilun hyödyntämisestä organisaatiossa, ja siinä erityisesti työntekijäkokemuksesta ja oman työn muotoilusta.

Työ on ajankohtainen, koska organisaatioiden ja työn tekemisen toimintaympäristöt muuttuvat vaikeammin hallittaviksi. Muutosnopeus ja kompleksisuus synnyttävät uusia kehittämisen haasteita. Vanhat toimintatavat ovat kuitenkin edelleen käytössä ja työntekijät kiireisempiä kuin aikaisemmin. Tarvitaan kulttuurin muutosta, jossa kehitetään parempia toimintatapoja työntekijöiden hyvinvointi huomioiden. Monet kokevat, että työhyvinvointi paranee, kun työ tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. (Ranta 2021, 6–8.)



Näkyvissä on muutos, jossa työn kulttuuria ei enää päivitetä ylhäältä organisaation toimesta, vaan se tapahtuu työntekijöitä osallistamalla, ja osana työn tekemisen päivittäistä kehittämistä. Oman työn muotoilu voi auttaa pääsemään tilanteeseen, jossa työtä saa vihdoin tehdä niin hyvin kuin osaa. (Tikka & Gävert 2018, 125.)

Organisaatiot ovat entistä kiinnostuneempia työntekijäkokemuksesta, koska tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneita ja lahjakkaista työntekijöistä käydään kilpailua. Asiakaskokemuksen kehittämisessä havaitut hyödyt halutaan siirtää työntekijäkokemukseen ja varmistaa sillä organisaation menestys. Työntekijäkokemuksen muotoilu vaatii työntekijöiden tarpeiden syvällistä ymmärtämistä, jossa monet organisaatiot ovat vasta lähtökuopissa. (Tucker 2020, 183–184; Luukka 2019, 163–166; Morgan 2017, 9, 18–21.)

Opinnäytetyö tulee tuottamaan tietoa Gradian kehittämistyötä tekevien kokemuksista ja sen aikana etsitään keinoja kehittämistyön näkyvyyden parantamiseen. Aihe on tärkeä, koska työntekijän tekemä kehittämistyö monipuolistaa työtä ja osaamista, ja voi toimia tästä näkökulmasta organisaation kilpailuvaltina työvoiman veto- ja pitovoima tekijänä.

Opinnäytetyön kirjallinen raportti on jaettu yhdeksään päälukuun. Raportin rakenne selviää kuvasta 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne (Kaukonen 2021)

Johdannon jälkeen luvussa kaksi kerrotaan työn toiminnan kontekstista eli Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiasta ja sen kehittämistoiminnasta. Luvussa kolme kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat, käsitekartta ja viitekehys. Siinä esitellään myös tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen tutkimusmenetelmillä, avataan tutkimusstrategiaa ja kerrotaan vastaavista opinnäyte-

töistä. Neljännessä luvussa käydään läpi työntekijäkokemuksen ja palvelumuotoilun teoriaa. Palvelumuotoiluprosessi ja tutkimusmenetelmät ja niiden teoria esitellään luvussa viisi. Varsinainen tutkimuksen toteutus, tulokset ja eteenpäin vieminen kuvataan kappaleessa kuusi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kappaleessa seitsemän. Kappaleessa kahdeksan vastataan tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutusta. Viimeisessä luvussa on pohdinta.

## 2 GRADIAN KEHITTÄMISTOIMINTA

Opinnäytetyön tilaajana toimii tutkijan työnantaja, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia, jonka omistaa ja sen toimintaa ohjaa kaksitoista keski-suomalaisista kuntaa. Koulutusorganisaation kokonaisuus selviää organisaatiokaavista (kuva 2).

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio

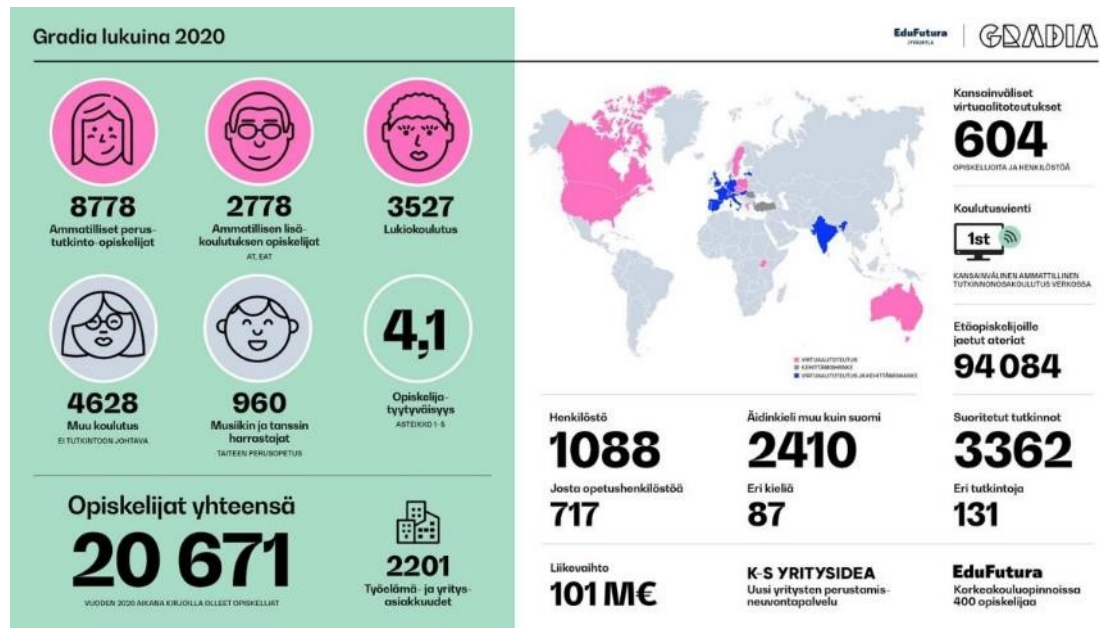


Kuva 2. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio (Gradia 2021)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiaan kuuluvat ammatilliset oppilaitokset Jyväskylässä ja Jämsässä ja Gradia lukiot Jyväskylässä. Gradia Jyväskylä järjestää myös perusopetusta ja taiteen perusopetusta. Gradia uudistaa oppimista ja työelämää luomalla kaikenikäisille opiskelijoille ja yritysasiakkaille mahdollisuuksia oman osaamisen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tätä oppilaitosten ydintehtävää tukevat Gradia-kiinteistöt, Gradia-ravintolat ja Gradia sisäiset palvelut, joka muodostuu opiskelija-, hallinto- ja kehittämisspalveluista.

Konserniin kuuluu myös Gradia-koulutuspalvelut Oy, joka vastaa koulutusmyynnistä ja -viennistä. (Gradia 2021a.)

Gradia on yksi Suomen suurimmista toisen asteen kouluttajista. Gradiassa on opiskelijoita noin 21 000 ja henkilöstöä 1100. Liikevaihto vuonna 2020 oli 101 miljoonaa euroa. (Gradia 2021a.) Muita Gradian lukuja kuvassa 3.



Kuva 3. Gradia lukuina 2020 (Gradia 2021)

Hanke- ja kehittämistoiminta on merkittävä osa Gradian toimintaa. Kehittämishankkeita toteutetaan kuntayhtymän omalla rahoituksella sekä ulkopuolisella rahoituksella toteutettavien hankkeiden avulla. Hankesalkun arvo vuonna 2020 oli 10,4 miljoonaa euroa sisältäen 72 erilaista ulkoisesti rahoitettua hanketta. Kaikki Gradian hankkeet hallinnoidaan sisäisistä palveluista kehittämisspalveluiden kautta ja ne tukevat aina koulutuskuntayhtymän strategian toteuttamista. Gradian 1100 työntekijästä noin 200 tekee osittain tai kokopäiväisesti hanketyötä. (Gradia 2021b.)

Gradian tavoitteena on olla edelläkävijä toisen asteen koulutuksessa. Tämä edellyttää pitkäjänteistä panostusta kehittämiseen, innovatiivisia avauksia ja ennakkoluulottomia kokeiluita. Tärkeimpiä kumppaneita ovat alueen työ- ja elinkeinoelämä ja koulutuksenjärjestäjät, muut valtakunnalliset toimijat sekä kansainväliset partnerit. EduFutura yhteistyö yliopiston ja ammattikorkeakou-

lun kanssa muodostaa osaamiskeskittymän, jonka tavoitteena on tarjota toisen asteen opiskelijoille Suomen laajin korkeakoulutarjonta. Terveen talouden näkökulmasta hanketoiminnan tuottoja kasvatetaan määrätietoisesti ja hanketyölle asetetaan selkeät tavoitteet. (Gradia 2021e, 2–7.)

## **2.1 Viestintä kehittämistyöstä rekrytoinneissa ja uusille työntekijöille**

Gradian työnhakuilmoituksissa (Kuntarekry 2021) opettajalta edellytetään opetus- ja ohjausosaamisen lisäksi niihin liittyvää kehittämis- ja hallinto-osaamista. Odotuksissa on muuan muassa hyvät vuorovaikutus-, tiimi- ja työyhteisötaidot ja valmius työn kehittämiseen.

Uuden henkilöstön tulokasiltpäivän esitysmateriaalissa (Gradia 2020), henkilöstön osaamisen kehittämistapoina kerrotaan olevan muuan muassa täydennyskoulutus, työnohjaus, mentorointi, tehtäväkierto, vertaisoppiminen, kehityskeskustelut, projekteihin, hankkeisiin ja kehittämistoimintaan osallistuminen, kilpailutoimintaan osallistuminen, kansainvälinen toiminta, työelämäjaksot ja omaehtoinen opiskelu. Uutta henkilöstöä innostetaan lähtemään mukaan kehittämistoimintaan seuraavasti:

Miksi lähtisin mukaan kehittämään?

- Oman kehittämisidean edistäminen, toimintamallien parantaminen ja näkyvien tulosten aikaansaaminen
- Oman osaamisen kehittäminen: hankkeen teema-alueen lisäksi esimerkiksi projektinhallinta-, johtamis- ja organisointiosaaminen kehittyvät
- Pääsee mukaan innokkaaseen kehittäjäverkostoon sekä tutustuu muihin toimijoihin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti
- Talon monipuolinen toiminta tulee tutuksi
- Vaihtelua, jaksamista ja hyvinvointia omaan työarkeeseen
- Urakehityksen kannalta merkityksellistä

Vuonna 2021 uuden henkilöstön tulokasiltpäivän materiaalissa henkilöstöä kannustetaan oman opettajuuden kehittämiseen ja kerrotaan mahdollisuudesta päästä mukaan Gradian hanketoimintaan ideoimaan ja innovoimaan. Siinä kuvataan, kuinka Gradian tavoitteena on olla globaali edelläkävijä toisen asteen koulutuksessa. Kehittämiskohteet nousevat Gradian strategiasta ja niissä on vahva tulevaisuusorientaatio. Kehittämispalvelut koordinoivat hankerahoituksen kokonaisuutta, sparraavat henkilöstöä kehittämisideoissa sekä tukevat ja ohjeistavat hankkeiden toteutuksessa. Mukaan pääsee oman idean kautta tai sisäisillä rekrytoinneilla. Uusille työntekijöille korostetaan sitä, että

henkilöstön aktiivisuus ideoinnissa, hankkeistamisessa ja kehittämisessä on tärkeää. (Gradia 2021f.)

## 2.2 Viestintä kehittämistyöstä henkilöstölle

Gradian strategiaa päivitettiin keräämällä palautetta eri sidosryhmiltä ja muo- toilemalla sitä yhdessä vuonna 2019. Uusi yhdessä 2020+ -strategian mukai- sesti Gradian missio on intohimona sivistys ja taitaminen (kuva 4).



Kuva 4. Gradian strategia (Gradia 2019)

Strategia viestii henkilöstölle kehittämistyön tärkeydestä ja tavasta tehdä sitä. Toimintatavaksi kuvataan yhdessä verkostoituminen, toisien arvostaminen ja rohkea uudistuminen aina astetta enemmän. Astetta enemmän viittaa askeliin eteenpäin sekä laadun ja kehityksen asteeseen. Se viestii oppimisen ja työ- elämän uudistamisesta sekä toiminnan jatkuvasta parantamisesta, jonka yti- messä on ajatus tehdä asiakkaan hyväksi astetta enemmän. Strategista pää- tavoitetta hyvinvoivasta ja kestävästi toimivavasta Gradia yhteisöstä tuetaan muuan muassa sillä, että henkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpei- siin, ja osaamisen jakamista ja yhteisöllistä työntekoa tuetaan. (Gradia 2019.)

Gradian henkilöstöintrassa henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja kehittämi- sen kuvataan olevan keskeinen osa ydintehtävän onnistumista ja laatua. Sa- malla se on myös panostus oman osaamisen arvon ylläpitämiseen. (Gradia 2021d.) Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä tehtiin organisaatiouudistus

vuonna 2018 ja sen arviointi toteutettiin vuonna 2021. Samalla kerättiin myös laajempaa palautetta sisäisten palveluiden toimivuudesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden muutostekijöistä. Yhdeksi kehittämiskohteeksi nostettiin yhteisöllisyys sekä toisten työn arvostus, positiivinen ja rakentava puhe, johdosta lähtien. (Gradia 2021c.)

### **3 TUTKIMUSASETELMA**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma, jonka muodostavat työn lähtökohta, tavoitteet, käsitekartta, viitekehys ja tutkimuskysymykset sekä niihin vastaaminen tutkimusmenetelmillä ja tutkimusstrategialla. Luvun lopussa käsitellään myös samasta teemasta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä.

#### **3.1 Työn lähtökohta ja tavoite**

Opinnäytetyön lähtökohtana on väite, että Gradiassa ei tiedetä eikä viestitä riittävästi kehittämistyön työntekijäkokemuksesta. Vaikka tehtävä kehittämissä on aina vahvasti sidoksissa koulutustoimintaan, saatetaan kehittäminen silti kokea jotenkin irralliseksi tai ylimääräiseksi. Samalla kehittämistyössä kertyvä osaaminen voi jäädä tunnistamatta ja hyödyntämättä. Kehittämistyön positiivisen työntekijäkokemuksen tunnistaminen ja esiintuonti voisivat lisätä ja helpottaa kehittämistyön tekemistä.

Näistä lähtökohdista halutaan organisaatiossa tämän tutkimuksen kautta oppia lisää siitä, miten työntekijät kokevat kehittämistyön tällä hetkellä. Voisiko yhteiskehittämällä palvelumuotoilun keinoin löytyä ratkaisuja saada kehittämistyö näkyväksi. Asia koetaan tärkeäksi myös siksi, että nykyisten työntekijöiden pitovoimassa ja uusien työntekijöiden rekrytoinnissa positiivinen työntekijäkokemus on tärkeää.

Teoreettisessa osuudessa halutaan kasvattaa organisaation ymmärrystä palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Tutkimus toteutetaan Gradian strategian yhteydessä tekemisen ja uudistumisen toimintatapaa noudattaen. Tutkimus tukee myös strategista päätavoitetta hyvinvoivasta ja kestävästi toimivasta yhteisöstä.

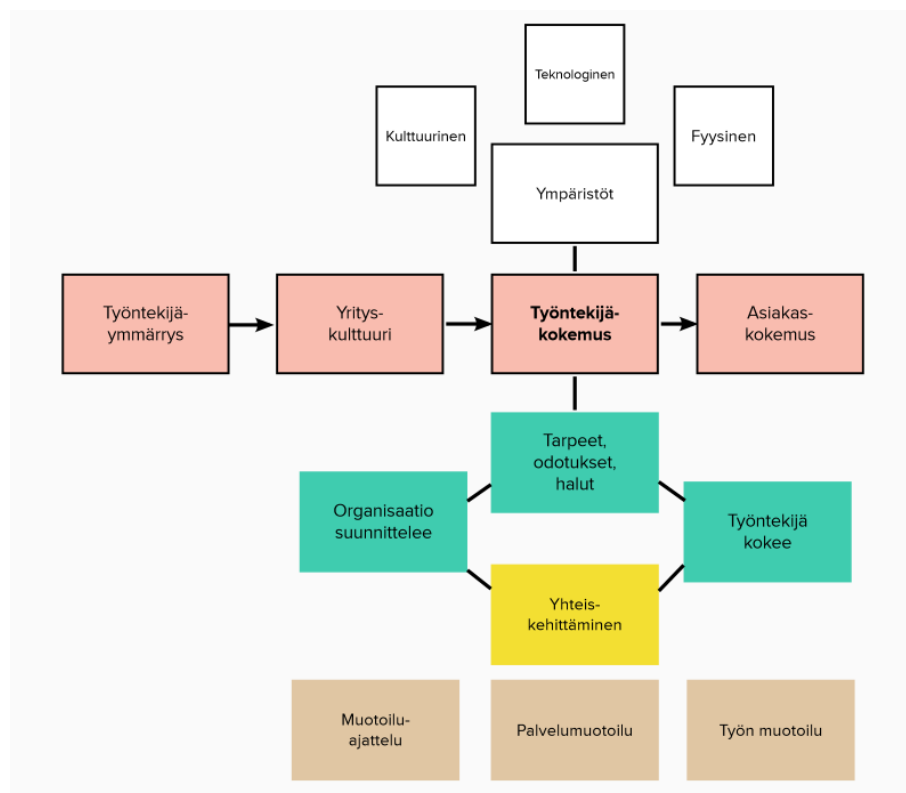
Tutkimuksen päätavoitteet ovat kiteytetysti:

- työntekijäymmärryksen kasvattaminen ja työntekijäkokemuksen näkyväksi tekeminen
- yhteissuunnittelun ja oman työn muotoilun kautta luoda osallisuutta ja positiivista työntekijäkokemusta.
- luoda suuntaviivoja työntekijöiden tukemiseen kehittämistyössä ja edesauttaa organisaation kehittämistyölle asetettuja tavoitteita.

Opinnäytetyön kohderyhmä on Gradiassa tällä hetkellä kehittämis- ja hanketyötä tekevät projektipäälliköt, joita on organisaatiossa noin 40. He tekevät joko pelkästään hanketyötä tai ovat mukana hankkeissa oman perustyönsä ohella merkittävällä prosenttiosuudella.

### 3.2 Käsitekartta ja viitekehys

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa käsitekartta muistutti enemmän miellekarttaa, koska se sisälsi tutkijan ajatuksia aiheen hahmottamisesta. Teoriatietoon perehtymisen myötä miellekartta jalostui käsitekartaksi (kuva 5), joka kuvaa tutkittavan aiheen peruskäsitteet ja niiden väliset yhteydet. (Åhlberg 2018, 52–53.)



Kuva 5. Tutkimuksen käsitekartta (Kaukonen 2021)

Käsitekartta visualisoi aihealueen kokonaisuutta ja merkityssuhteita. Opinnäytetyön käsitteet liittyvät työntekijäkokemukseen ja palvelumuotoiluun. Työntekijäkokemuksen ympäristöjä ovat kulttuurinen, teknologinen ja fyysinen ympäristö (Morgan 2017, 9). Työntekijäkokemus liittyy organisaation menestysketjuun, jossa työntekijäymmärrys on keino rakentaa sellaista yrityskulttuuria, joka mahdollistaa positiivisen työntekijäkokemuksen, joka välittyy asiakkaalle (Luukka 2019, 116–120). Työntekijän työntekijäkokemukseen pääsee kiinni tarpeiden kautta. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, työntekijän tarpeiden kautta tai niihin organisaation tekemien toimenpiteiden kautta. (Morgan 2017, 7–8.) Organisaation kuvitteleman työntekijäkokemuksen ja työntekijän kokeman kokemuksen välimaastoon päästään muotoiluajatteluun perustuvalla palvelumuotoilulla, jossa kasvatetaan työntekijäymmärrystä ja osallistetaan työntekijöitä yhteiskehittämällä työn muotoiluun.

Käsitekarttaa rajaamalla on muodostettu tutkimuksen viitekehys kuvaan 6. Viitekehys kertoo näkökulman, jolla tutkimusaineistoa tarkastellaan ja asettaa tutkimukselle raamit, jonka sisällä toimitaan (Vilkkä 2021a, 38).



Kuva 6. Tutkimuksen viitekehys (Kaukonen 2021)



Tutkimuksen toimintaympäristö on Gradian kehittämistyö. Pääasiallinen viitekehys on työntekijäkokemus ja palvelumuotoilu. Yhteiskehittämällä ja työtä muotoilemalla tehdään pieniä kokeiluja. Työssä tarkastellaan työntekijäkokemusta ja erityisenä näkökulmana on se, kuinka jokainen voi itse vaikuttaa muotoilemalla omaan työntekijäkokemukseen ja sen näkyväksi tekemiseen. Työntekijäkokemusta selvitetään tarpeiden kautta.

### **3.3 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen pääkysymys kuvaa ongelmaa, joka on havaittu. Siitä muodostetaan alakysymykset, joihin tutkimuksen aikana halutaan vastata. (Vilkkä 2021a, 60.) Tutkimuksen pääkysymys on: Miten kehittämistyön työntekijäkokemus saadaan näkyväksi yhteiskehittämällä? Alakysymyksiä ovat: Miten työntekijät kokevat kehittämistyön? ja Miten hyvää työntekijäkokemusta vahvistetaan muotoilulla?

Työntekijöiden kehittämistyön kokemuksen selvittämiseen vastataan valittavilla tutkimusmenetelmillä ja työntekijäkokemuksen vahvistamisesta muotoilulla opitaan lisää itse tutkimusprosessissa. Näiden kautta löytyy keinoja saada kehittämistyön työntekijäkokemus paremmin näkyviin. Tutkimusstrategiaa avataan seuraavassa alaluvussa. Tutkimusmenetelmät esitellään tarkemmin luvussa viisi: palvelumuotoiluprosessi ja tutkimusmenetelmät.

### **3.4 Tutkimusstrategia**

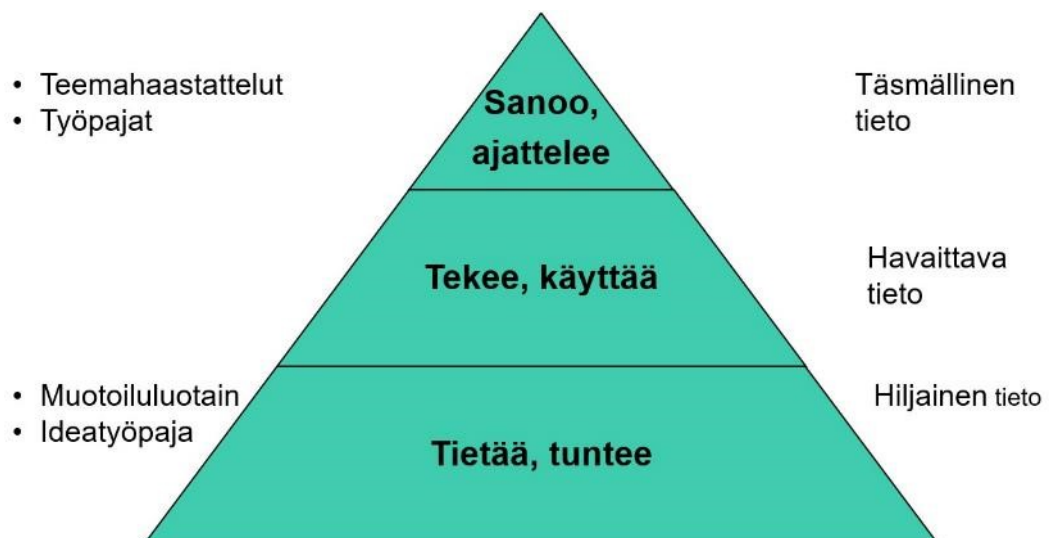
Palvelumuotoilun opinnäytetyö on kehittämistä, jossa yhdistetään tutkimusta, projektitoimintaa ja kohderyhmän osallistamista. Tärkeässä roolissa prosessissa ovat luova ajattelu, yhteissuunnittelu ja empatia. (Vilkkä 2021b, 36–38.)

Työ aloitetaan toimintaympäristön analyysillä, jossa selvitetään, kuinka Gradia viestii työntekijän työhön kuuluvasta kehittämistyöstä työnhakijoille ja organisaatiossa työskenteleville. Tietoa löytyy muuan muassa rekrytointi-ilmoituksista, uuden henkilöstön tulokasmateriaaleista, Gradian strategiasta ja erilaisista henkilöstön tehtäviä ja osaamista kuvaavista dokumenteista. Organisaatiossa tehty henkilöstökysely ja organisaatiouudistuksen arviointiraportti antavat tietoa kehittämiskohteista.

Työntekijöiden kehittämistyön työntekijäkokemusta kartoitetaan ideatyöpajassa, muotoiluluotaimella ja teemahaastatteluissa. Kehittämistyön työntekijäkokemuksesta kerätään kahdenlaista tietoa, omakohtaista ja organisaation käsitystä. Kehittämistyötä tekevän omakohtaisen kokemuksen kartoittamiseen käytetään projektipäälliköiden työpajaa ja muotoiluluotainta. Organisaation käsitystä kehittämistyön työntekijäkokemuksesta ja sen näkyväksi tekemisestä selvitetään haastatteleamalla viittä koulutuspäällikköä, joiden alaiset tekevät kehittämistyötä ja jotka ovat myös itse tehneet hanketyötä.

Samankaltaisuuskaavio auttaa tutkimustiedon jäsentelyä. Siinä etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään niitä erilaisten teemojen alle. (Tuulaniemi 2011, 154.) Samankaltaisuuskaavion avulla analysoidaan haastattelun tulokset. Näin aineisto saadaan palvelumuotoiluprosessia hyödyntävään muotoon. Työpajassa, muotoiluluotaimella ja haastatteleamalla kertyneen aineiston perusteella luodaan kehittämistyötä tekevän henkilön profiili. Kiteytettyä tutkimusaineistoa käytetään yhteissuunnitteluun työpajoissa.

Työntekijäkokemuksen tiedonkeruussa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, joilla on erilainen tarkoitus (kuva 7).



Kuva 7. Työntekijäkokemuksen tutkimusmenetelmät (Kaukonen 2021, soveltaen Koivisto ym. 2019)

Työntekijäkokemuksen täsmällinen ja havaittava tieto saadaan selville tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla ja työpajoissa käytävissä keskusteluissa.

Hiljaista tietoa kerätään luotaimella ja ideointityöpajassa. Erilaiset tiedonkeruumenetelmät varmistavat, että työntekijäymmärryksen kasvattamisessa päästään pintaa syvemmälle. (Koivisto ym. 2019, 44–45.) Tutkimusaineistoa kerätään eri menetelmillä sekä yhdistetään useita erilaisia tutkimusaineistoja keskenään. Tällä varmistetaan luotettavuus ja voidaan päätellä, milloin tutkimusaineistoa on riittävästi. (Stickdorn ym. 2018b, 107.)

Työntekijäkokemus on henkilökohtainen asia, joten tutkimusaineistoa hyödynnetään niin, että henkilökohtaisten kokemusten osalta anonymiteetti säilyy. Tutkimuksen tekemisen vaiheet ja tuotokset tallennetaan digitaaliseen muotoon. Tutkimuksen aikana pidetään tutkimuspäiväkirjaa, johon kerätään havaintoja ja pohdintaa. Työpajojen toteutusta ja tuloksia dokumentoidaan valokuvaamalla. Valokuvien käyttöön pyydetään lupa työpajaan osallistujilta. Tutkimusaineisto ja sen analysointi sisältävät laadullisin menetelmin kerättyä anonyymia tietoa, joka tallennetaan digitaalisessa muodossa. Kun tutkimuksen aikana tallennetaan haastatteluita, hävitetään tallenteet tutkimuksen julkaisun jälkeen.

Hyvän työntekijäkokemuksen vahvistamisesta muotoilulla opitaan yhteiskehittämällä palvelumuotoiluprosessissa. Tutkimusmenetelmien käytössä ei ole tarkoitus pelkästään saada tietoa, vaan vahvasti lisätä ymmärrystä ja tavoitteen mukaista toimintaa (Vilkkä 2021a, 125). Tämä on ohjenuorana kaikkien tutkimuksen toimenpiteiden suunnittelussa. Yhteiskehittämisen käsitteeseen liittyy vahvasti erilaiset menetelmät. Yhtä tärkeitä ovat kuitenkin muut tavoitteet, kuten yhteistyön parantaminen, verkostoituminen, luovan ajattelun treenaaminen ja uudet näkökulmat (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 80–81).

Palvelumuotoiluun liittyvä kirjallisuus ja tutkimukset käsittelevät aihetta useimmiten asiakkaalle suunniteltujen palvelujen valossa ja keskittyen asiakaskokemukseen. Tämän opinnäytetyön toimintaympäristö on organisaation sisäiset prosessit ja niihin liittyvä työntekijäkokemus. Tästä syystä luottavuuden ja hyödynnettävyyden kannalta työn raportoinnissa on käytetty termiä työntekijäymmärrys tai työntekijäkokemus, vaikka alkuperäisessä lähteessä se olisi asiakasymmärrys tai asiakaskokemus. Organisaation sisäisiä prosesseja kehitettäessä työntekijät ovat sisäisiä asiakkaita. Opiskelijat ja yritykset ovat ulkoisia asiakkaita, joille organisaatio tuottaa palveluita. Palvelumuotoilussa keskeistä

on ihmislähtöisyys, jota opitaan sekä ulkoisten että sisäisten palvelujen kehittämisessä.

Tutkimuksen alussa ei vielä tiedetä, mikä on ydinkysymys kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemisessä ja millä keinoin tässä kehittämistyössä työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemiseen vastataan. Haasteeseen oletetaan löytyvän monia ratkaisuja, joista valitaan yksi, johon keskitytään. Tutkimusprosessia, tutkimusmenetelmiä ja työn rajausta on kuvattu tarkemmin palvelumuotoiluprosessin myötä luvussa viisi.

### **3.5 Aikaisemmat opinnäytetyöt**

Suomessa työntekijäkokemuksen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin on vielä tutkittu vähän. Tässä luvussa esitellään muutamia työntekijäkokemusta ja palvelumuotoilua yhdistäviä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, joista on saatu näkökulmaa tämän opinnäytetyön suunnitteluun. Melko uusina töinä ne ovat tarjonneet katsausta aiheen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Lisäksi luvun lopussa esitellään kaksi palvelumuotoilua hyödyntävää opinnäytetystä, jotka on tehty samalle toimeksiantajalle eli Gradialle aiemmin.

Hyvärisen (2018) tutkimuksen nimi oli Osallisuutta viestintään – Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen parantamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa Eksoten viestintää tekevien asiantuntijoiden työntekijäkokemusta ja lisätä sitä kautta työniloa, osallisuutta ja vaikuttavuutta. Palvelumuotoilulla saatiin näkyväksi viestintävastaavien vahvuudet ja tarpeet, jonka perusteella toimintaa voitiin lähteä kehittämään. Kehittämistyö antoi myös välineitä parantaa hajautettua viestintätöitä tekevien työn mielekkyyttä. Tutkimuksessa todetaan, että palvelumuotoilun käyttäjäkeskeinen lähestymistapa ja yhteiskehittäminen sopivat erittäin hyvin työntekijäkokemuksen ja sisäisen toimintamallin kehittämiseen.

Jussilan ja Pallaskallion (2019) opinnäytetyössä on käytetty määrällistä ja laadullista tutkimusta ja hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli, miten Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Koulolan kampuksen kehittämisyksikön työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen

yrityskulttuurisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kautta nousivat esiin työntekijäkokemuksen osa-alueet, jotka kaipaavat kehittämistä. Työn tuloksien voidaan nähdä hyödyntävän lähinnä kyseisen organisaation kehittämistä ja työtä voidaan pitää esiselityksen luontoisena jatkokehittämistyölle.

Hannilan (2021) tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat suurimmat haasteet etätyössä ja miten palvelumuotoilulla voidaan parantaa työntekijäkokemusta etätyössä. Työn tuloksena syntyi prosessi tiimikulttuurin kehittämiseen sekä työkalut, joilla kehittämistyötä voidaan jatkaa.

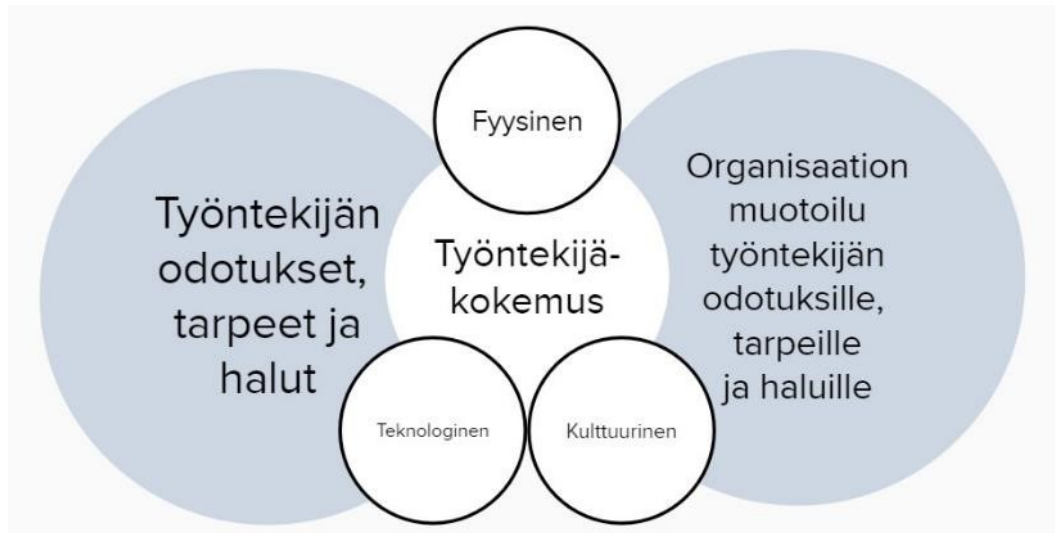
Gradiassa on tehty aiemmin kaksi palvelumuotoilua hyödyntävää opinnäytetyötä. Kärkkäisen (2021) johtopäätöksiä oli, että palvelumuotoilua voidaan hyödyntää koulutusten mallintamiseen ja samalla organisaation muotoiluosaaminen kasvaa. Työssä syntyi käsikirja ja mallipohjat koulutusten mallintamiseen, ja jatkokehittämiskohteeksi todettiin näiden tulosten laajempi hyödyntäminen. Narvolan (2021) opinnäytetyön lopputuloksena syntyi Mun Gradia -opiskelijaintran sisältökonsepti ja prototyyppi. Työssä todettiin, että palvelumuotoilu on vielä aika vierasta organisaatiossa ja jatkokehittämisen kohteeksi nostettiin se, kuinka palvelumuotoilulle avointa kulttuuria voitaisiin edistää.

## **4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS**

Tässä luvussa käsitellään työntekijäkokemukseen liittyvää teoriaa ja tutkimuksia. Se auttaa ymmärtämään, mihin kokonaisuuteen työntekijäkokemus liittyy ja mikä siihen vaikuttaa. Luvun lopussa avataan, miten palvelumuotoilu ja työntekijäkokemus liittyvät toisiinsa.

### **4.1 Työntekijäkokemuksen määrittely**

Työntekijäkokemus on hyvin kokonaisvaltainen käsite ja pitää paljon sisällään. Morgan (2017, 7–9) on tutkinut laajasti työntekijäkokemusta ja tehnyt sille jäsenneltyjä malleja, joista kuvaan 8 (s. 22) on yhdistetty työntekijäkokemus ja siihen vaikuttavat ympäristöt.



Kuva 8. Työntekijäkokemus (Kaukonen 2021, soveltaen Morgan 2017)

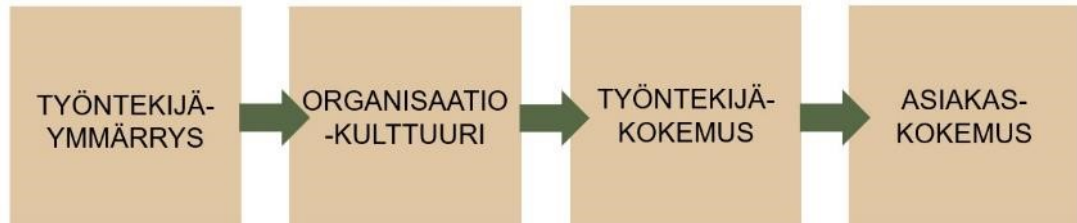
Työntekijäkokemusta voi tarkastella organisaation fyysisen, teknologisen tai kulttuurisen ympäristön kautta. Työntekijäkokemusta voidaan katsoa työntekijän tai organisaation silmin tai näiden yhdessä muodostaman alueen kautta. Työntekijäkokemus on alue, jossa työntekijän odotukset, tarpeet ja halut kohtaavat organisaation suunnittelun näiden osalta. (Morgan 2017, 7–9.)

Korkiakoski (2019, 19, 118, 122) käyttää termiä henkilöstökokemus, jonka hän määrittelee olevan vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella muodostunut työntekijän näkemys työnantajasta. Se ei toteudu mukavan työpaikan kautta vaan luomalla työntekijälle sellaiset toimintaedellytykset, jotka mahdollistavat olennaiseen keskittymisen eli lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Myös Korkiakoski perustaa henkilöstökokemuksen ympäristöt Morganin malliin käyttäen niistä suomennoksia: yrityskulttuuri, teknologia ja toimintaympäristö.

## 4.2 Työntekijäkokemuksen merkitys

Hyvän työntekijäkokemuksen hyötyjä ovat parempi innovaatiokyvykyys ja asiakastyytyväisyys, työnantajan houkuttelevuus ja brändiarvo. Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijäkokemukseen kannattaa panostaa ja useimmat organisaatiot tekevät sen, koska välittävät työntekijöistään. Se on myös taloudellisesti kannattavaa, mutta taloudellinen tulos on tämän toiminnan tulos, ei lähtökohta. (Morgan 2017, 230, 149–156.)

Luukkaan mukaan (2019, 116–117) työntekijöiden kokemus organisaatiosta on yksi merkittävimmistä tekijöistä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Syvällinen ymmärrys työntekijöistä auttaa sellaisen organisaatiokulttuurin rakentamista, joka tuottaa haluttua työntekijäkokemusta. Tätä kautta organisaatio pääsee toteuttamaan menestysketjua, joka on kuvassa 9.

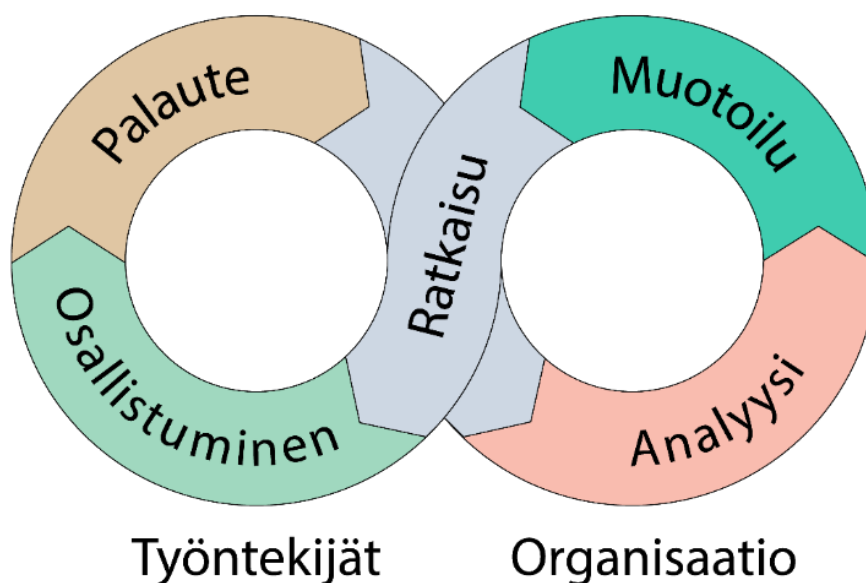


Kuva 9. Organisaation menestysketju (Kaukonen 2021, soveltaen Luukka 2019)

Työntekijäymmärryksen tavoitteena on ymmärtää, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne toteutuvat. Tämä tieto auttaa rakentamaan sellaista kulttuuria organisaatiossa, joka palvelee työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Kun työntekijän työntekijäkokemus on positiivinen, se välittyy asiakkaalle ja on yksi tärkeä tekijä mahdollistamaan hyvän asiakaskokemuksen. Menestysketjussa on kyse mahdollisimman otollisen maaperän luomisesta sille, että työntekijät voivat toimia niin, että organisaatio menestyy. Samalla myös työntekijät menestyvät (Luukka 2019, 17, 120, 395.) Pelkkä työntekijäkokemukseen panostaminen ei kuitenkaan riitä vaan parhaaseen tulokseen päästään sekä henkilöstön että asiakkaiden kokemukseen panostamalla (Korkiakoski 2019, 29).

#### 4.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Sekä organisaatio että työntekijä vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Työntekijän kokemus on henkilökohtainen, kun taas organisaation näkökulmasta siinä on kyse sen käsityksestä työntekijän todellisuudesta. Morgan (2017, 7, 178) on kehittänyt organisaation työntekijäkokemuksen muotoilusilmukan (kuva 10, s. 24).



Kuva 10. Työntekijäkokemuksen muotoilusilmukka (Kaukonen 2021, soveltaen Morgan 2017)

Työntekijä antaa organisaatiolle palautetta, jota analysoimalla organisaatio tekee ratkaisuja. Uusi ratkaisu otetaan käyttöön ja työntekijät käyttävät sitä ja antavat jälleen palautetta, jolloin silmukka käynnistyy uudelleen. Prosessi etenee alati jatkuvana virtana sujuvasti kuin veden virtaus ja vaatii molempien osapuolien osallistumista. Organisaatiossa voi olla käynnissä useita muotoilusilmukoita. Kehittämistä voi tehdä ilman prosessimalleja, mutta muotoilusilmukka on koettu tarpeelliseksi juuri työntekijäkokemuksen muotoilussa. (Morgan 2017, 177–184.)

Morgan (2017, 9, 117) korostaa, että työntekijäkokemusta voidaan kehittää vain, jos työntekijät tunnetaan ja prosessia tehdään heidän kanssaan. Tämä vaatii osaamista ja halua kohdata ihmiset henkilökohtaisella tasolla. Työntekijäkokemus on alati muuttuva ja, jatkuvaa ja edestakaista yhteistyötä työntekijän ja organisaation välillä.

Tucker (2020, 183–187) nostaa esiin työntekijäkokemuksen muotoilun (employee experience design), joka on menetelmä luoda positiivista työntekijäkokemusta. Se tarkoittaa työntekijöiden syvällisten tarpeiden ymmärtämistä, tarpeisiin vastaamista innovatiivisilla tavoilla ja nopeaa testausta. Työntekijäkokemuksen muotoilu tapahtuu seuraavin askelin:

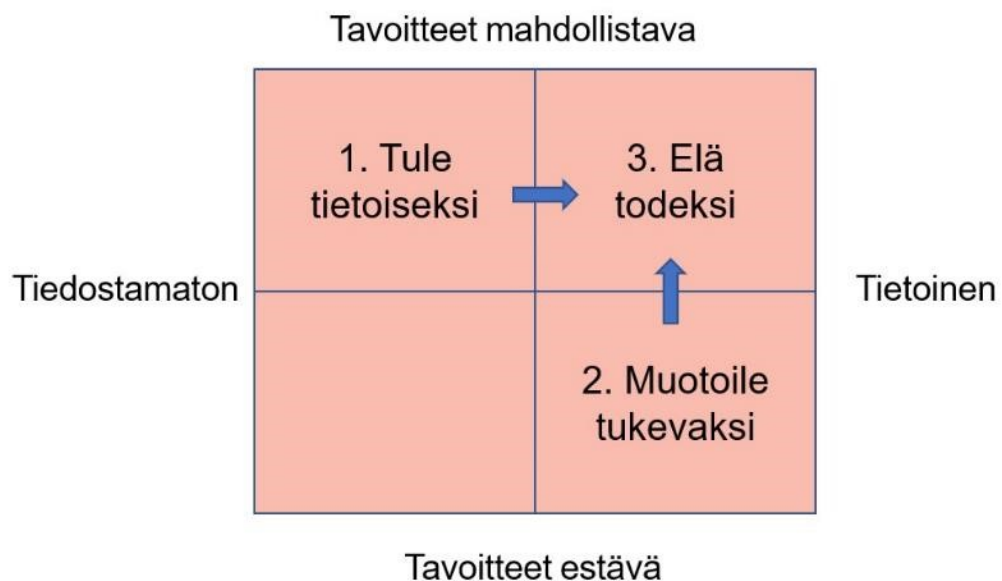
- Käytä empaattisia muotoilutyökaluja työntekijöiden työntekijäkokemuksen ymmärtämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen.



- Tunnista kontaktipisteet (hetket, asiat ja tarpeet) jotka merkitsevät eniten työntekijöille.
- Kehitä profiileja, jotta nähdään miten eri kontaktipisteet toimivat.
- Osallista työntekijät ideoimaan kuinka kontaktipisteitä voisi parantaa.
- Kehitä yhdessä ja mallinna parannetut kontaktipisteet ja työntekijäkokemus.
- Pilotoi parannettuja kontaktipisteitä.
- Tutki miten työntekijät kokevat parannetun kontaktipisteen.
- Osallista työntekijät yhteiskehittämällä tarkentamaan pilotointia.

Työntekijäkokemuksen muotoilussa olennaista on työntekijöiden osallistaminen muotoilun eri vaiheisiin. Tämä vaatii työntekijän tarpeiden syvällistä ymmärtämistä. (Tucker 2020, 183.) On tärkeää tietää, millä tasolla ja miten työntekijöitä osallistetaan. Tulee tunnistaa ne asiat, joita työntekijät arvostavat ja kokevat tärkeäksi. Työntekijöiltä kysyminen ja heidän osallistamisensa ei ole itsearvo vaan näin saatua arvokasta tietoa tulee huomioida ja käyttää. (Morgan 2017, 95–100.)

Positiivista työntekijäkokemusta voidaan kehittää myös yrityskulttuurin johtamisen kautta. Luukka (2019, 96) on kehittänyt kulttuurin johtamisen viitekehyksen (kuva 11).



Kuva 11. Kulttuurin johtamisen viitekehys (Kaukonen 2021, soveltaen Luukka 2019)

Kulttuurin johtamisessa pyritään pääsemään tavoitteita mahdollistavaan ja tietoiseen toimintaan. Kehittämistä tehdään määrätietoisesti ja vaiheittain. Ensin

pitää tulla tietoiseksi kehitettävästä asiasta, jotta sitä voidaan muotoilla ja elää todeksi. (Luukka 2019, 95–96.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen liittyy vahvasti ajatukseen oppivasta organisaatiosta, jossa sekä organisaatio että sen työntekijät oppivat. Organisaation tarkoituksena on hyötyä oppimisesta (Törmänen ym. 2021, 2–3, 12.) Organisaation kehittymisen ehto on kehittymishaluiset ihmiset (Ranta 2021, 94). Soini ym. (2003, 284, 289) ovat tarkastelleet oppivaa organisaatiota peilaten sitä koulutusorganisaatioihin, joiden tulisi toimia tässä suunnan näyttäjinä. Oppiva organisaatio käsitettä tarkastellaan usein organisaation näkökulmasta, jolloin itse oppiminen jää vähemmälle huomiolle. Pitäisi keskittyä siihen, miten organisaation prosessit mahdollistavat tai estävät oppimista.

#### **4.4 Työntekijäkokemus tässä ajassa**

Ranta (2021, 6–11) on tutkinut millaisilla toimenpiteillä kehittäminen, johtaminen, tuottavuuden kasvu ja henkilöstön hyvinvointi on mahdollista yhdistää. Keskustelu tuottavuuden parantamisesta on siirtynyt työkuorman lisäämisestä tuottavien toimintatapojen kehittämiseen. Tämä vaatii tavoitteellista kehittämistä kohti myönteistä muutosta.

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä on viime vuosina keskitytty työntekijäkokemuksen mittaamiseen. Organisaatiot seuraavat työntekijöiden viihtymistä ja motivaatiota mahdollisimman reaaliaikaisesti, koska sillä on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, mikä seikka asettaa uusia haasteita myös henkilöstökokemuksen mittaamiseen. Henkilöstökokemuksen johtamisessa tarvitaan jatkuvaa palautteen keräämistä ja välitöntä reagointia ja dynaamista vuorovaikutusta. Johtopäätökset tehdään sekä asiakas- että henkilöstöpalautteita hyödyntäen ja kytkemällä henkilöstökokemuksen johtaminen vahvasti asiakkaiden maailmaan. (Korkiakoski 2019, 22, 30.)

Törmänen ym. (2021, 1–5, 19) ovat tutkineet oppivaa organisaatioita ja kehittäneet sen mittaamiseen OSI-mittarin (Organizational Systems Intelligence). Se keskittyy henkilöstön kokemukseen organisaatiossa ja tuo työntekijätason

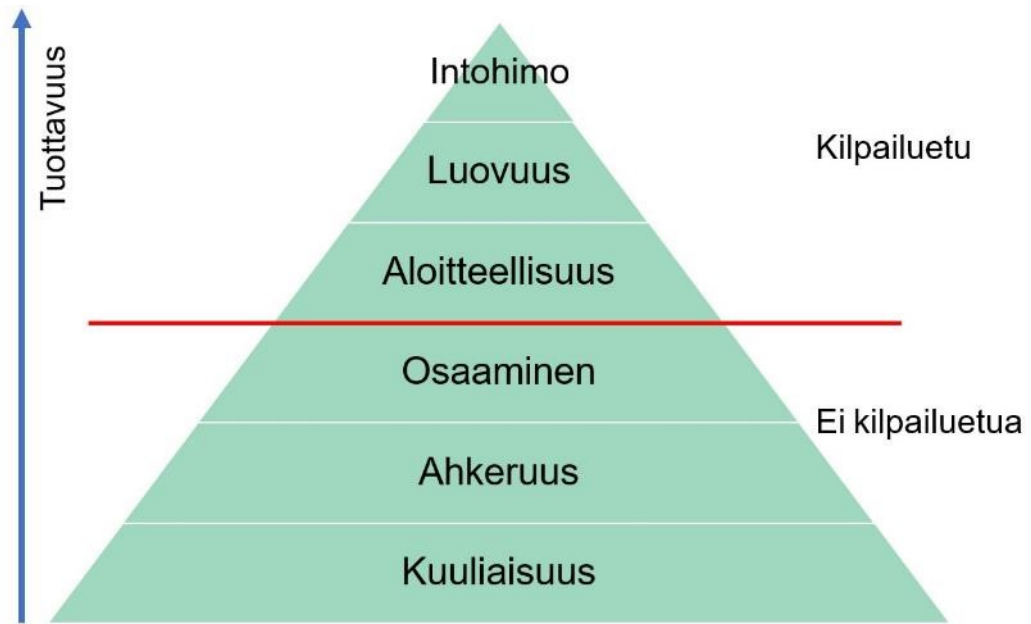
näkemyksen systeemiajatteluun tarjoten siten uuden näkökulman, joka yhdistää henkilöstön toiminnan ja organisaation toivoman käytöksen. Tutkimus nostaa yksilöt ja heidän käyttäytymisensä ja oppimisen keskiöön ja kannustaa löytämään organisaation kehittymiseen lähestymistapoja, jotka koskevat kaikkia.

Suomalaisen Workday Designers -työelämän muotoilutoimiston tekemässä työelämän trendit 2021 oppaassa työelämässä vahvistuviksi painopistealueiksi on nostettu työntekijäkokemus, muutoskyvykkyys ja työpäivien muotoilu. Työntekijäkokemus aletaan nähdä syvällisemmin, jolloin ihmiset nostetaan keskiöön, työtä kehitetään yhdessä kokeillen ja esihenkilöitä valmennetaan tarjoamaan yksilöllistä tukea työssä onnistumiseen. (Varamäki & Helle 2021.)

#### **4.5 Kehittämistyö ja yhteiskehittäminen osana työntekijäkokemusta**

Koulutusorganisaatiot ovat kysytty kumppani osaamisen kehittämisen verkostoissa. Yhteistyön onnistumiseen vaaditaan korkeatasoista osaamista, rohkeutta ja tulevaisuuden uskoa. (Opetushallitus 2021, 28–30.) Itsensä kehittäminen ja oppiminen varmistaa jatkuvan kasvun ihmisenä avaten uusia mahdollisuuksia ja estäen kyllästymistä. Työntekijälle on tarjottava mahdollisuus oppia uutta ja edetä urallansa. Tämä voi tarkoittaa niin ylennystä kuin uusia haasteita tai osaamisen hankkimista. (Morgan 2017, 114–120.)

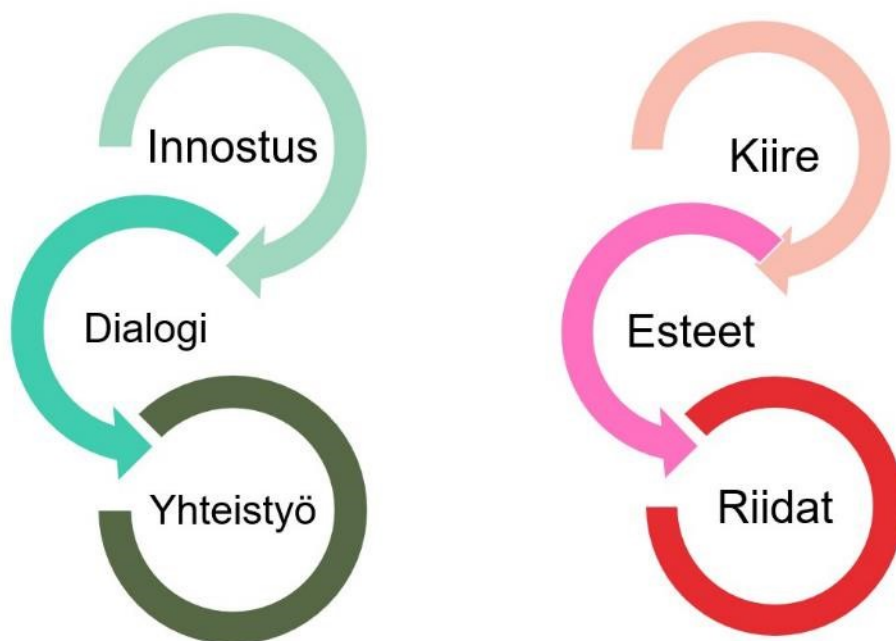
Jos työntekijällä ei ole kehittämishaasteita ja hän ei innostu työstään, voi se johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei anna kaikkea osaamistaan ja energiansa organisaation käyttöön. Asian ymmärtämisessä auttaa alun perin Gary Hamelin luoma A hierarchy of Human Capabilities at work -malli, jonka Panu Luukka (2019, 397) on suomentanut (kuva 12, s. 28).



Kuva 12. Kyvykkyyshierarkia (Kaukonen 2021, soveltaen Luukka 2019)

Kyvykkyyshierarkia kuvaa, mitä työntekijä organisaatiolle antaa. Alhaisin taso on kuuliaisuus, jossa työntekijä tekee sen, mitä käsketään. Korkein taso on intohimo, jossa työ on jo kutsumus. Seuraavalle tasolle nousee aina, jos työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa tapahtuu jotain positiivista. Vain hierarkian kolme ylintä tasoa tuottavat organisaatiolle kilpailuetua. Työntekijä antaa nämä kykynsä organisaation käyttöön vain, jos organisaatio hänen mielestään ansaitsee ne. (Luukka 2019, 397–400.)

Ritva Ranta (2021, 25–27) on todennut, että ”hyvinvoiva, tyytyväinen, itseohjautuva ja sitoutunut henkilöstö organisoi työnsä hyvin”. Organisaatio voi vaikuttaa tähän vahvistamalla joko myönteistä tai kielteistä kehittämisen kierrettä (kuva 13, s. 29).



Kuva 13. Valittavat kehittämisen kierteet (Kaukonen 2021, soveltaen Ranta 2021)

Hyvä yhteishenki ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen innostaa luonnostaan kehittämään työtapoja keskustelemalla ja yhteiskehittämällä. Syntyy itseään toteuttava kehä, jossa hyvin sujuva työ synnyttää tunteen hyvästä yhteistyöstä ja ilmapiiristä. Tällöin yhteisiä toimintatapoja on helppo kehittää. (Ranta 2021, 25.) Onnistuneessa yhteiskehittämissä eri toimijat ovat tasaveroisia kehitystiimin jäseniä, jolloin he sitoutuvat toteutukseen (Koivisto ym. 2019, 41).

Medinan ja Medinan (2017) mukaan kehittämisprojektit pitäisi nähdä oppimispaikkoina ja niissä kertynyttä osaamista johtaa organisaatiossa seuraavasti:

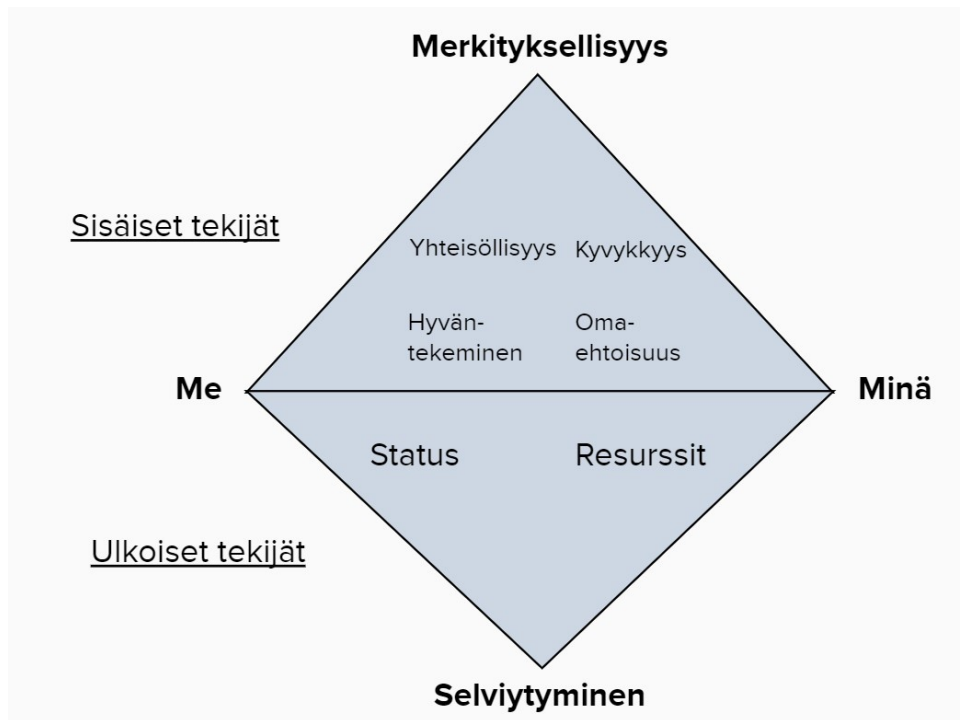
1. Käyttö: osaamisen käyttö organisaation sisällä ja projekteissa organisaation strategisten tavoitteiden mukaan.
2. Kasvattaminen: uuden osaamisen kartuttaminen projekteissa.
3. Omaksuminen: uuden projekteissa syntyneen osaamisen tunnistaminen, ymmärtäminen ja arviointi.
4. Muutos: organisaation kyky uudistua hankitun osaamisen avulla.

Onnistuneen kehittämistyön esille nostaminen luo uskoa siihen, että organisaatio voi kehittyä ja kehittää toimintaansa. Ongelma on usein siinä, ettei kehittämistyötä arvosteta. Tämä näkyy siinä, että tulosten saavuttamista korostetaan enemmän kuin kehittämistä. (Juuti 2016, 76–77.)

Alun perin asiakaskokemuksen, mutta nykyään myös työntekijäkokemuksen yhteydessä puhutaan peak-end -säännöstä. Siinä työntekijä arvioi ja korostaa kokemuksiaan prosessin huippuhetken ja lopun kautta. Tästä syystä tärkeän projektin päättymisen onkin nostettu yhdeksi henkilöstökokemuksen kannalta tärkeäksi hetkeksi ensimmäisen työpäivän, eläköitymisen, työsuhteen kestoon liittyvien juhlavuosien ja työntekijän kokemien negatiivisten hetkien rinnalle. Näihin hetkiin panostaminen edistää myös työntekijän tunnetta siitä, ettei työ ole vain yhtä kiirettä ja sekamelskaa. (Korkiakoski 2019, 159.) Projektiluontonsa kehittämistyön tekemisen näkökulmasta tämä on mielenkiintoinen huomio, johon ei ole varmasti kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

#### **4.6 Motivaatio ja tarpeet työntekijäkokemuksessa**

Tarpeet ovat motivaation perusta ja kaikki ihmisen toiminta pyrkii tarpeiden täyttämiseen. Motivaatiota voidaan lähestyä Edwar Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian kautta, jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näiden tarpeiden täytyminen on hyvinvoinnin perusta, jossa ihmisen oma rooli on aktiivinen. (Desmet & Fokkinga 2020, 1–2.) Martela ja Ryan ovat tutkimustyön myötä lisänneet itseohjautuvuusteoriaan vielä neljännen perustarpeen, joka on hyvän tekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Täydennetystä teoriasta on muodostettu Motivaatiotimantti kuvassa 14 sivulla 31. (Martela & Jarenko 2015, 56–57.)



Kuva 14. Motivaatiotimantti (Kaukonen 2021, soveltaen Martela & Jarenko 2015)

Osa työmotivaatiosta voidaan selittää sillä, että se antaa tietyn statuksen ja palkka mahdollistaa monia asioita elämässä. Nämä ovat kuitenkin ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka eivät tuo merkityksellisyyttä. (Martela & Jarenko 2015, 54.) Omaehtoisuutta eli autonomiaa voidaan tukea sillä, että jokainen työntekijä kokee strategian omakseen ja voi toteuttaa sitä omalla tavallaan. Silloin kun työntekijä pääsee tekemään sitä, missä on parhaimmillaan, tuetaan kyvykkyyden kokemusta. Samalla työntekijälle on hyvä tarjota jatkuvia mahdollisuuksia taitojen kehittymiseen. Tähän satsaamalla yritys pääsee aktiiviseen kasvun tilaan, jossa jokainen kokee kehittyvänsä ja pääsevänsä eteenpäin. Tässäkin kehityskohteessa on nähtävissä itseään toteuttava kehä. Parhaat työntekijät hakeutuvat yrityksiin, joissa on parhaat työolot. Yhteisöllisyys on taas yksi perustarpeistamme ja sitä voidaan tukea työyhteisössä myönteisellä vuorovaikutuksella ja sen mahdollistamisella. (Martela & Jarenko 2014, 28–34.)

Neljättä myöhemmin lisättyä psykologista perustarvetta eli hyvän tekemistä voidaan tukea organisaation innostavalla missiolla. Työntekijän on helppo kokea merkityksellisyyttä, kun omalla työllä on jokin myönteinen vaikutus maailmaan. Sisäinen motivaatio ja työn tekemisen draivi löytyvät neljän psykologisen perustarpeen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 62, 139, 141.)

Desmet ja Fokkinga (2020, 14) ovat tunnistaneeet 13 perustarvetta, jotka tulisi täyttyä tuotteissa ja palveluissa (kuva 15).

<b>Autonomy (itsenäisyys)</b> Tunne, että voi vaikuttaa omaan toimintaansa.	<b>Purpose (merkitys)</b> Tieto siitä, mikä tekee elämästä merkityksellistä.
<b>Relatedness (yhteenkuuluminen)</b> Lämmin ja luottamuksellinen suhde läheisiin.	<b>Beauty (kauneus)</b> Tunne, että maailma on tasapainoinen ja harmoninen.
<b>Comfort (mukavuus)</b> Helppo, yksinkertainen ja rento elämä.	<b>Community (yhteisöllisyys)</b> Olla osana itselle tärkeitä ryhmiä.
<b>Competence (pätevyys)</b> Mahdollisuus käyttää taitojaan haasteiden ratkaisemiseksi.	<b>Fitness (liikunnallisuus)</b> Vahvuus, terveys ja energisyys.
<b>Impact (vaikuttavuus)</b> Omien tekojen vaikutusten näkeminen.	<b>Security (turvallisuus)</b> Turvallinen ympäristö.
<b>Stimulation (innostus)</b> Kiinnostava ja innostava ympäristö	<b>Morality (moraalisuus)</b> Mahdollisuus toimia omien arvojen mukaisesti.
<b>Recognition (tunnustus)</b> Arvostuksen ja kunnioituksen saaminen.	

Kuva 15. Perustarpeet (Kaukonen 2021, soveltaen Desmet & Fokkinga 2020)

Nämä universaalit perustarpeet antavat systeemisen lähestymistavan suunnitella positiivisia kokemuksia ja hyvinvointia. Ne toimivat myös yhteisenä lähestymistapana keskustella, arvioida ja mitata. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta näitä kolmeatoista perustarvetta voidaan käyttää kolmivaiheisesti. Tarpeiden toteutumista palvelussa voidaan vahvistaa, palveluun voidaan liittää ominaisuuksia, jotka tukevat uusia tarpeita tai palvelun tuottamaa haittaa jonkin tarpeen täyttymiselle voidaan vähentää. (Desmet & Fokkinga 2020, 2, 8–13.)

#### 4.7 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on käsitteenä tullut yhä tunnetummaksi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kyseessä on kokonaisvaltainen ihmislähtöinen innovaatioprosessi, jota voidaan hyödyntää laajasti kaikessa ongelmanratkaisussa. Siinä korostuu ihmiskeskeinen suunnittelu, jossa otetaan huomioon tunteet ja tarpeet. Tällöin inhimilliset kokemukset nousevat tärkeäksi tutkimuskohteeksi. Suomessa palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua pidetään usein samana



asiana, vaikka palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala. (Miettinen 2021, 15; Koivisto ym. 2019, 35–36; Maula & Maula 2019, 20–22.)

Muotoiluajattelussa on keskeisiä innovaatioprosessin ja kehittämisen periaatteita, joihin myös palvelumuotoilu nojaa. Nämä periaatteet löytyvät kuvasta 16. (Koivisto ym. 2019, 36.)

Ihmislähtöisyys	Oikean ongelman ratkaisu	Eksploraatiivinen eli tutkiva kehittämisote
Iteratiivisuus eli toistaminen	<b>Muotoiluajattelu</b>	Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu
Protoilu ja testaus	Yhteiskehittäminen	Monialaisuus

Kuva 16. Muotoiluajattelun periaatteet (Kaukonen 2021, soveltaen Koivisto ym. 2019)

Muotoiluajattelussa ihmislähtöisyys tarkoittaa, että ihminen otetaan suunnittelun keskiöön ja lähtökohdaksi. Tämä vaatii syvällistä ymmärrystä, jota hankitaan pääosin laadullisin menetelmin. Ymmärryksen lisääntymisen kautta selviää, mistä ongelmassa on oikeasti kyse ja mitä pitäisi ratkaista. Eksploraatiivisuus on tutkiva kehittämisote. Iteratiivisuus toteutuu, kun prosessin työvaiheita toistetaan, jotta saavutetaan toimiva ratkaisu. Tällaisen kehittämisen vastakohta on vesiputousmalli, jossa kehittäminen etenee vaihe vaiheelta ilman mahdollisuutta palata taaksepäin. Muotoiluajattelussa iteratiivisuus taas mahdollistaa oppimisen ja sen myötä tarvittavat muutokset prosessissa. Divergentivaiheessa etsitään ja lisätään vaihtoehtoja ja konvergentissa vaiheessa valitaan vaihtoehtoista sopivimmat. Protoilu ja testaus nopeuttavat prosessia, kun saadaan palautetta siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Yhteiskehittämistä eli kohderyhmän osallistamista voidaan hyödyntää kaikissa vaiheissa. Näin tuotetaan arvoa käyttäjille ja vältetään organisaatio- ja asiantunti-

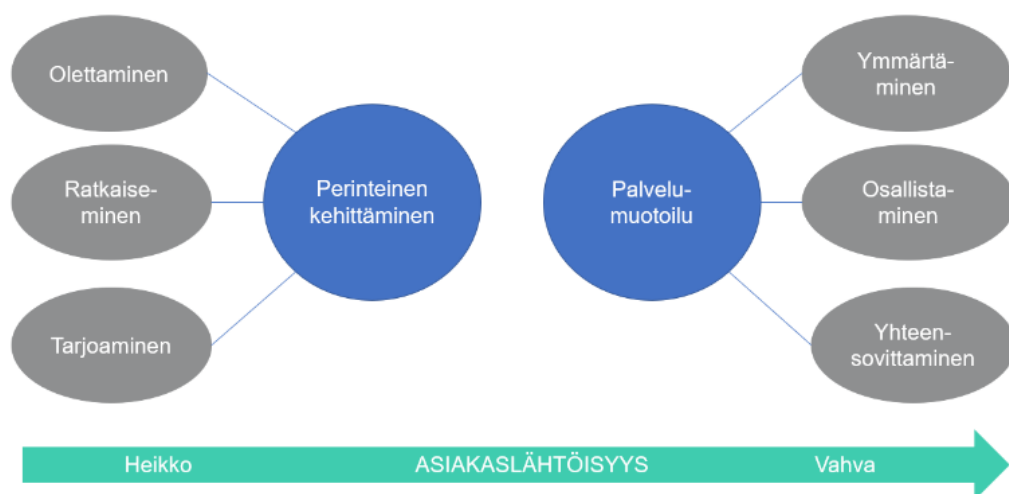
jalähtöisyyttä. Onnistunut lopputulos vaatii monialaisen ja yhteistyöhön kykenevän kehitystiimin, joka osaa katsoa asioita eri näkökulmista. (Koivisto ym. 2019, 37–41.)

Muotoiluajattelussa on siis kyse sekä ajattelutavasta, että prosessista ja siihen liittyvistä menetelmistä. Kun on sisäistänyt muotoiluajattelun periaatteet, helpottaa se viemään muotoiluprosessia eteenpäin. Itse prosessi taas helpottaa muotoiluajattelun periaatteiden toteutumista. Muotoiluajattelun luova ongelmanratkaisu soveltuu erityisen hyvin sellaisten ongelmien ratkaisemiseen, jotka eivät ole helposti määriteltävissä. (Clarke 2020, 3.)

Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla: operatiivisen, systeemisen ja strategisen tason kehittämisessä. Usein muotoilun hyödyntäminen aloitetaan asiakasrajapinnasta, josta se etenee aina strategiselle tasolle. Suurin vaikuttavuus ja hyöty saadaan, kun muotoilu on olennainen osa koko organisaation toimintaa. (Oförsagd 2021, 334–335; Koivisto ym. 2019, 55–56.)

#### 4.8 Palvelumuotoilu työntekijäkokemuksen kehittämisessä

Palvelumuotoilu on osallistujia aktivoiva kehittämisote, jota kuvassa 17 verrataan perinteiseen organisaatio- ja asiantuntijalähtöiseen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 48).



Kuva 17. Perinteinen kehittäminen ja palvelumuotoilu (Kaukonen 2021, soveltaen Koivisto ym. 2019)

Perinteisessä kehittämisessä lähtökohtana on oletamus tarpeista ja ongelmasta, ja tietoa on hankittu useimmiten määrällisillä menetelmillä. Olemassa olevista vaihtoehtoista rajataan asiantuntijoiden mielestä oikea ratkaisu. Se tarjotaan käyttäjille valmiiksi kehitettynä. Palvelumuotoilussa lähtökohtana on syvällinen ymmärrys tarpeista ja ongelmasta. Siinä kehittämisprosessi on oppimisprosessi, jossa ratkaisu kehitetään iteratiivisesti käyttäjiä osallistamalla. Ratkaisu on hyödyllinen sekä organisaatiolle että käyttäjälle, ja siinä on huomioitu mahdollisimman monet tarpeet. Kahtiajako ei kuitenkaan ole yleensä näin mustavalkoinen, mutta auttaa ymmärtämään palvelumuotoilun tarjoamaa lisäarvoa. Useimmissa organisaatioissa kehittämistyötä tehdään jossain näiden kahden lähestymistavan välimaastossa. (Koivisto ym. 2019, 48–51.)

Palvelumuotoilu tarjoaa nopeammin toimintatapoja uudistavia vaihtoehtoja käyttäjien tarpeiden ymmärtämisen, arjen havainnoinnin ja ennakkoluulottomien kokeilujen avulla. Organisaation muutos- ja innovaatioprosesseihin palvelumuotoilu voi tarjota uusien ratkaisujen lisäksi työkaluja ja osaamista vastata jatkuvan muutoksen tarpeeseen. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 82–85.)

Palvelumuotoilu on palvelujen, kokemusten ja palveluliiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, jossa innovoidaan täysin uusia palveluita tai kehitetään nykyisiä (Koivisto ym. 2019, 34). Palveluliiketoiminnan kehittämiseen on vastattu palvelumuotoilulla. Muotoilu tapahtuu yhä enemmän organisaatioiden rakenteissa, jolloin palveluiden sijaan muotoilun kohde on organisaation kyvykyys voida paremmin, työskennellä tehokkaammin ja tuottaa merkityksellisiä asioita. Tällöin puhutaan organisaatiomuotoilusta tai organisaatiodesignista, joka tarkoittaa muotoiluprosessin ottamista osaksi organisaation kehittämistä. Kulttuuria, rakenteita ja työn tekemisen tapoja kehitetään muotoilun menetelmin. Tavoitteena on työn tekemisen kulttuurin päivittäminen sekä kehittäminen perinteisen ylhäältä johdetun organisaatiouudistuksen sijaan. (Tikka & Gävert 2018, 123–131.)

Kun organisaatioon on muodostunut vahva muotoilukulttuuri, siellä kannustetaan nopeisiin kokeiluihin ja niistä oppimiseen. Ajatuksena on, että jokainen työntekijä voi innovoida. Empatia, kokemuksen ymmärtäminen ja eri toimijoiden yhteistyö sopivat monimutkaisen ja alati muuttuvan toimintaympäristön

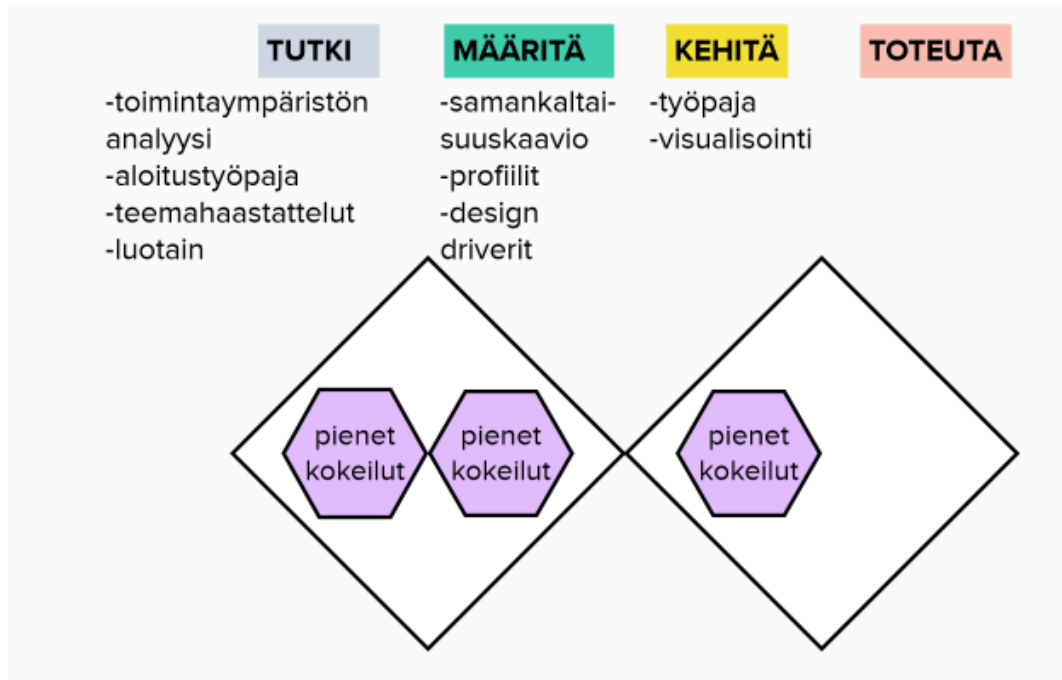
luomien haasteiden ratkaisemiseen. (Maula & Maula 2019, 200.) Työntekijäymmärryksen kasvattaminen tarkoittaa tietoisien ja tiedostamattomien tarpeiden selvittämistä ja niistä oppimista. Palvelumuotoilun menetelmät tuovat ihmisen kokemuksia näkyviksi ja ymmärrettäviksi. (Hämäläinen ym. 2016, 61–63.)

Muotoilija voi tuoda organisaation kehittämisprosesseihin iteratiivisuutta, keilua ja osallistamista. Tiedostavilla muotoilijalla on kyky yhdistellä tietoa, koota visuaalisia skenaarioita tulevaisuudesta ja osallistaa työntekijöitä niin, että he kokevat merkityksellisyyttä. Jatkossa muotoilijan rooli on yhä enemmän luoda keskusteluja, käynnistää pohdintaa ja mahdollistaa ihmislähtöisyys suunnittelussa. Tämä voi tuoda organisaatioihin matalampaa hierarkiaa ja erilaisia tapoja arvottaa eri vaihtoehtoja. (Pääkkönen 2021, 272–275.) Työntekijäkokemus voi vahvistua muotoilun hyödyntämisestä ja lisätä näin työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja sitoutumista (Koivisto ym. 2019, 155).

## **5 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja kuvataan palvelumuotoiluprosessi, jolla tutkimustyötä on edistetty. Varsinainen työn toteutus kerrotaan seuraavassa luvussa.

Palvelumuotoilun prosessimalleja on useita. Muotoilija voi muokata tai yhdistellä erilaisia malleja tai päätyä käyttämään valmista. (Maula & Maula 2019, 186.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty Design Councilin (2019) tuplatimanttimallia, johon on kuvattu tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät (kuva 18, s. 37).



Kuva 18. Palvelumuotoilu prosessi ja menetelmät (Kaukonen 2021)

Ensimmäinen timantti on tutkimuksellinen, ja sen tarkoitus on löytää arvonluonnin mahdollisuuksia ja tunnistaa ongelma. Toinen timantti on luova vaihe, jonka aikana löydetään ratkaisu ongelmaan. Muotoiluajatteluun perustuvassa prosessissa vuorottelevat divergentti- ja konvergenttiajattelu, jota timantit kuvaavat. Tutki ja kehitä ovat divergenttejä eli avaavia ja laajenevia vaiheita, joissa luodaan vaihtoehtoja. Konvergentissa eli supistavassa vaiheessa vaihtoehtoja testataan, arvioidaan ja karsitaan. Tämä työskentely tapahtuu määritä- ja toteuta -vaiheissa. (Koivisto ym. 2019, 39–43.)

Työn vaiheet ovat suuntaa antavia, koska työskentely etenee palvelumuotoilu prosessissa iteratiivisesti eli työvaihetta toistaen tai tarvittaessa palaten aiempiin vaiheisiin. Iteratiivisuus mahdollistaa oppimisen kehittämisprosessin aikana ja varmistaa näin mahdollisimman toimivan ratkaisun. (Koivisto ym. 2019, 38–39.) Tässä opinnäytetyössä tuplatimantti-malliin on lisätty pienet kokeilut, joka perustuu ajatukseen vauhdittaa ongelmasta oppimista. Kun tutkimuskohteena ei ole selkeästi määriteltävä olemassa oleva palveluprosessi, korostuu ensimmäisen timantin ongelman määrittely. Pienet kokeilut tuottavat osaltaan työntekijäymmärrystä ja ymmärrystä tutkimusongelmasta. Pienten kokeilujen avulla sovelletaan teoriaa käytäntöön ja nähdään kuinka ne toimivat käytännössä.

### Toimintaympäristön analyysi

Toimintaympäristön analyysi on esitutkimusta, jossa perehdytään aiheeseen ja sen kontekstiin. Tarkoituksena on oppia lisää organisaatiosta ja ymmärtää tutkimusongelmaa paremmin. Tavoitteena ei ole niinkään saada vastauksia vaan oppia kysymään oikeita kysymyksiä. (Stickdorn ym. 2018a, luku 5.)

### Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on paljon käytetty, mutta jatkuvasti uusia muotoja saava tutkimusmenetelmä kerätä laadullista aineistoa. Haastattelussa halutaan tietää, mitä aihepiiriin liittyy, mitä haastateltava ajattelee asiasta, ja millaisia kokemuksia hänellä on. (Eskola ym. 2018, 27–28.) Teemahaastattelu sisältää tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja, joista haastattelun aikana keskustellaan. Haastattelu etenee siinä järjestyksessä, joka kyseiseen tilanteeseen ja haastateltavan kanssa käytävään keskusteluun sopii. Vaikka haastattelija kerää haastattelussa tutkimustietoa, tulisi haastattelun lisätä myös haastateltavan ymmärrystä asiasta. Tämä on erityisen tärkeää työelämän kehittämissankkeissa. (Vilkka 2021a, 124–126.)

### Muotoiluluotain tai luotain

Luotain on itsedokumentoinnin työskentelytapa, jossa tutkimuksen kohde kirjaa omia ajatuksiaan. Tarkoituksena on saada esiin henkilökohtaista kontekstia ja kokemusta tutkittavaan asiaan eli syvällisempää ymmärrystä, jota ei saada muilla menetelmillä esiin. Dokumentointia voidaan tehdä esimerkiksi piirtämällä, valokuvaamalla tai tekemällä erilaisia päiväkirjamerkintöjä. Luotain suunnitellaan aina kyseiseen tapaukseen soveltuvaksi. (Hämäläinen ym. 2016, 64–65.)

### Työpajat

Työpaja on yksi yhteiskehittämisen muoto ja usein oleellinen osa palvelumuotoiluprosessissa. Työpajassa voidaan selvittää tarpeita, ideoida ratkaisuja ja tehdä kokeiluja. Koska työpajat lisäävät kohderyhmän osallisuutta muotoiluprosessiin, voidaan niitä hyödyntää monipuolisesti prosessin eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. (Miettinen 2021, 20.) Osallisuus toteutuu, kun osallistujat tulevat kuulluksi ja kokevat arvostusta. Tärkeää osallisuudessa on keskustelu, kokemusten jakaminen ja vertaistuki. (Koivisto ym. 2018, 21–22.) Työpajassa

työskentelylle tulee olla selkeä tavoite, jota työskentelytavat tukevat. Osallistujien tulee tietää, miksi työpaja järjestetään ja mihin sen tuloksia hyödynnetään. Työskentelyä ohjaa vetäjä tai fasilitoija, jonka tehtävänä on auttaa osallistujia pääsemään tavoitteisiin. Samalla hän kuuntelee, tekee muistiinpanoja ja huomioi mahdollisia pulmatilanteita, jotka vaativat toimenpiteitä. (Vilkkä 2021b, 90.)

Työpajatyöskentely on hyvä aloittaa tavoitteiden ja toimijoiden esittelyllä ja viiritäytymisellä. Tämän jälkeen on varsinainen yhteissuunnitteluun varattu aika. Lopuksi ryhmät esittelevät tuloksensa ja niistä käydään keskustelua. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 81–82.) Työpajatyöskentely vaatii aina osallistujien aikaa, joten se tulee olla hyvin suunniteltu. Työpaja voidaan järjestää joko lähitapaamisena tai virtuaalisena, tai hyödyntämällä molempia mahdollisuuksia.

#### Samankaltaisuuskaavio

Erilaisilla menetelmillä kerättyä työntekijäymmärrystä voidaan kiteyttää etsimällä samankaltaisuuksia ja ryhmittelemällä niitä eri teemojen alle. Näin tutkimusaineistosta muodostuu samankaltaisuuskaavio, joka korostaa tutkittavalle kohderyhmälle olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 154.) Samankaltaisuuskaavio helpottaa tutkimustiedon analysointia ja suunnitteluohjureiden kiteyttämistä.

#### Käyttäjäprofiilit

Kerätystä työntekijäymmärryksestä voidaan rakentaa profiileja, jotka auttavat tuomaan esiin tutkimustuloksia. Profiili on käyttäjäymmärryksen keräämisessä saadun tiedon kiteyttämisen ja tutkimustulosten esittämisen väline. Profiilissa visualisoitu tieto tuo ihmisen keskiöön ja ohjaa suunnittelua eri vaiheissa. (Stickdorn 2018b, 40–42; Tuulaniemi 2011, 154–156.)

#### Suunnitteluohjurit, muotoiluveturit, design driverit

Yksi monipuolisen tutkimusaineiston kiteyttämisen keinoista on suunnitteluohjurit, jotka tuovat suunnittelun keskiöön tärkeimmät löydökset eli työntekijän tarpeet, tavoitteet ja motivaation. Ne myös ohjaavat suunnitteluprosessia keskittymään siihen, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin tarpeeseen vastata. Suuntaamisen lisäksi suunnitteluohjurit edistävät ja vievät eteenpäin ideointia. (Hämäläinen ym. 2016, 67; Tuulaniemi 2011, 156.)

## Visualisointi

Palvelumuotoiluprosessissa tutkimusaineiston visualisointi avaa uusia näkökulmia aiheeseen ja virittää keskustelua (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 81–82.). Visualisointeja voidaan käyttää sekä suunnittelu- että kommunikaatiovälineenä ja sitä voidaan tehdä kaikilla tavoilla, jotka auttavat kiteyttämään asioita visuaaliseen muotoon (Tuulaniemi 2011, 115).

Käytettävissä on useita ilmaisia digitaalisia valkotaluja. Niissä voidaan työskennellä yhdessä ja tehdä ideointia, muistiinpanoja ja erilaisia miellekarttoja. Ohjelmissa on yleensä valmiita pohjia tai sitten voi luoda omia käyttämällä ohjelman työkaluja kuten muistilappuja. Monesti tällaisia ohjelmia käytetään työpajojen fasilitointiin ja ryhmätyöskentelyyn. Niiden käyttö on lisääntynyt virtuaalisesti järjestettyjen tilaisuuksien myötä, mutta ne soveltuvat hyvin myös paikan päällä tapahtuvaan työskentelyyn. (Innokylä s.a.) Tämän tutkimuksen visualisoinneissa käytettiin Muralia, PowerPoint- ja kuvankäsittelyohjelmaa.

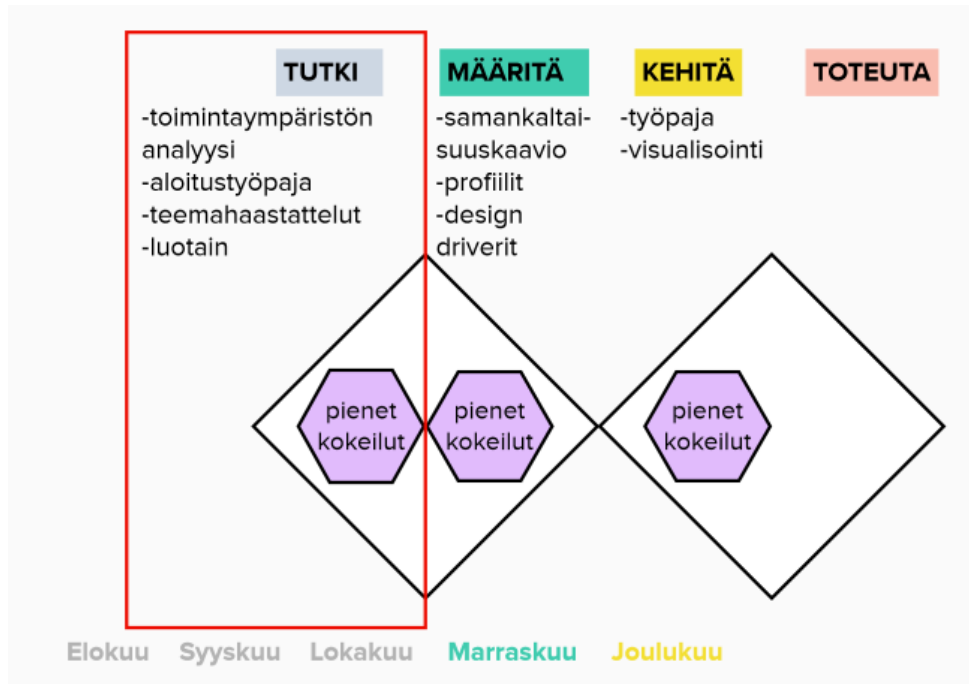
## Pienet kokeilut

Pienet kokeilut tuottavat tärkeää tietoa, jota ei voida muutoin oppia. Kun niitä tehdään eri vaiheissa suunnitteluprosessia, epävarmuus vähenee saadun tiedon ja kokemuksen myötä. (Ranta 2021,134; Hassi ym. 2015, 10.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus, joka eteni palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti (kuva 19, s. 41). Samalla kerrotaan jokaisessa vaiheessa syntyneet tulokset ja arvioidaan niiden onnistumista.





Kuva 19. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin tutki-vaihe (Kaukonen 2021)

Ensimmäisenä on tutki-vaihe, jossa tehtiin toimintaympäristön analyysia, pidettiin aloitustyöpaja, tehtiin teemahaastattelut ja muotoiluluotain. Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

## 6.1 Kehittämistyön vaihe: Tutki

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe on tutki-vaihe, jonka tarkoitus on kasvattaa työntekijäymmärrystä, kartoittaa toimintaympäristöä ja tunnistaa ongelmaa. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tutkimuksen aiheen määrittelyllä toimeksiantajan kanssa keväällä 2021. Siinä tunnistettiin tarve tutkia kehittämistyön työntekijäkokemusta. Elokuussa kartoitettiin toimintaympäristöä selvittämällä, mitä organisaatio kertoo kehittämistyöstä työnhakijoille ja uusille ja nykyisille työntekijöille.

Toimintaympäristön analyysi vahvisti olettamusta siitä, että organisaatio on vahvasti sitoutunut strategian kautta kehittämistyöhön ja henkilöstön osaamisen kasvattamiseen. Tätä näkökulmaa osataan myös käyttää viestinnässä henkilöstölle, esimerkiksi henkilöstön perehdytysmateriaalissa. Samalla kuitenkin vahvistui tarve ymmärtää lisää kehittämistyön työntekijäkokemuksesta. Syksyllä tehdyn tutkimussuunnitelman myötä suunniteltiin alustavasti tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmät. Samalla käynnistyi kehittämistyön

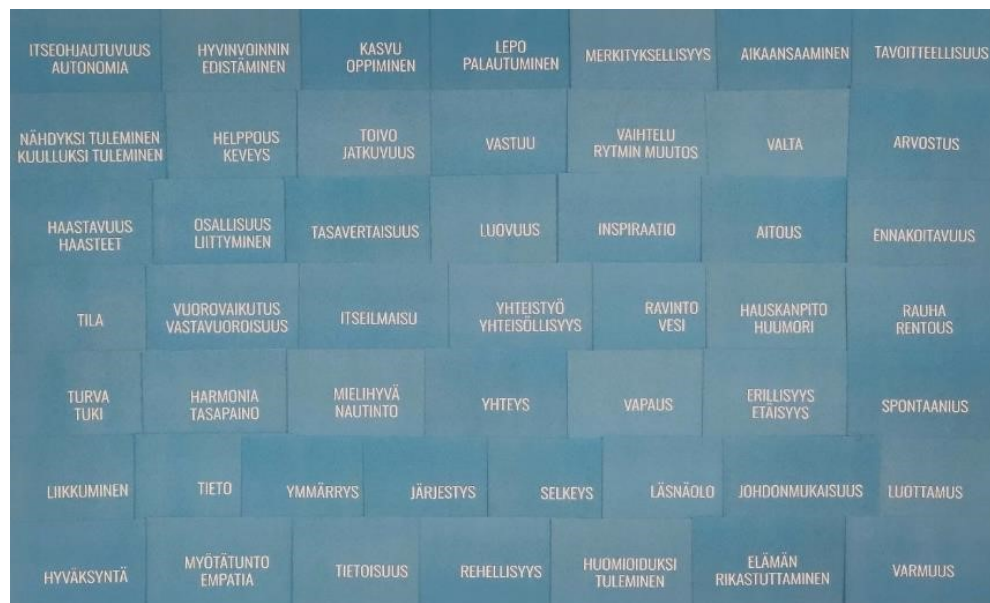
työntekijäkokemukseen ja muotoiluajatteluun liittyvän teoratiedon kartoitus ja kasvattaminen.

### 6.1.1 Kehittämistyön työntekijäkokemuksen kartoitustyöpaja

Gradiassa kehittämistyötä tekeville projektipäälliköille lähetettiin avoin kutsu kehittämistyöpajaan. Yhdeksän projektipäällikkö ilmoittautui ennakoon. Työpaja toteutettiin 16.9. klo 13–15:30. Työpajan alussa oli varattu puoli tuntia aikaa vapaaseen keskusteluun kahvitellun lomassa. Tarkoituksena oli antaa aikaa tilanteeseen laskeutumiseen päivän muiden tehtävien jälkeen ja luoda hyvää ilmapiiriä tapaamiseen. Tämä onnistui hyvin, ja työpajassa oli rento ja hyvä tunnelma alusta lähtien.

Työpajan avasi vs. kehittämisjohtaja Merja Salminen, joka piti 15 minuutin alustuksen aiheeseen: hankkeiden toiminta ja tulokset näkyviksi ja uusi osaaminen käyttöön. Tämän jälkeen kerrottiin opinnäytetyöstä ja tilaisuuden tarkoituksesta kerätä aineistoa kehittämistyön työntekijäkokemuksesta. Työpajatyöskentely koostui kolmesta osiosta, jotka olivat: 1. mitkä tarpeet täyttyvät kehittämistyössä, 2. mitkä tarpeet eivät täyty kehittämistyössä ja 3. toimintasuunnitelman laadinnasta.

Työpajatyöskentelyssä käytettiin Mokata Mindset Oy:n motivaatiopakassa olevia 50 tarvekorttia (kuva 20).



Kuva 20. Tarvekortit (Kaukonen 2021)

Työpajan työskentely tapahtui yksin, pareittain ja yhdessä. Osallistujat kirjasiivat tarvekortteja katsomalla kehittämistyössä täyttyviä tarpeita post-it -lapuille ensin yksin viisi minuuttia. Tämän jälkeen he keskustelivat valitsemistaan tarpeista kolmen henkilön ryhmissä kymmenen minuuttia. (Kuva 21.)



Kuva 21. Työpajatyöskentelyä (Kaukonen 2021)

Post-it -laput kerättiin talteen ja ryhmiteltiin sillä aikaa, kun osallistujat siirtyivät tekemään vaihetta kaksi vastaamalla kysymykseen, mitkä tarpeet eivät täyty kehittämistyössä. Tämä vaihe toteutettiin muutoin samalla tavalla kuin ensimmäinen vaihe, mutta ryhmäkeskustelun jälkeen ryhmien post-it -laput tuotiin yhteiselle seinälle kaikkien nähtäville. Tästä pääsimme siirtymään kolmanteen vaiheeseen, jossa jokainen ryhmä valitsi yhden tarpeen, joka ei täyty. Ryhmät tekivät seuraavalle viikolle pienen toimintasuunnitelman siitä, kuinka heidän yhteistyöllään kyseinen tarve täyttyisi. Toimintasuunnitelmaan kirjattiin asiat, mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Toimintasuunnitelmat purettiin yhteisesti työpajan loppuksi ja samalla oli mahdollisuus antaa palautetta ja aikaa muulle avoimelle keskustelulle aiheesta.

Työpajan tuloksena syntyi kooste tarpeista, jotka eivät täyty projektipäälliköiden tekemässä kehittämistyössä ja tarpeista, jotka täyttyvät (liite 1). Lisäksi syntyi kolmen eri ryhmän pienet toimintasuunnitelmat (liite 2). Työpajan tulokset kolmesta eri työskentelyvaiheesta dokumentointiin valokuvaamalla ja ne jaettiin Gadian projektipäälliköiden Teams-kanavalla, josta ne ovat työpajaan osallistuneiden, kaikkien Gadian projektipäälliköiden ja kehittämispalveluiden

työntekijöiden saatavilla. Tilaisuuden jälkeen materiaaleista muistutettiin laittamalla Teams-viesti kaikille kanavan jäsenille.

Työpajan tarkoitus ei ollut pelkästään kerätä aineistoa työntekijäkokemuksesta. Osallistujat pääsivät verkostoitumaan keskenään ja tutustumaan uusiin työskentelymenetelmiin. Samalla tuettiin projektipäälliköiden sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämiskohtajan alustus toi esiin kehittämistyön tilannetta ja haasteita organisaatiossa. Se lisäsi osallistujien ymmärrystä siitä, mihin kokonaisuuteen opinnäytetyö ja työpaja liittyvät. Työpajan tehtävänanto ja työskentely oli suunniteltu niin, että työpajan tulokset olivat koko ajan kaikkien nähtävillä ja käytettävissä työpajan aikana ja sen jälkeen. Kun aineistoa ei tarvinnut enää lajitella työpajan jälkeen, saatiin tulokset saman tien jakoon projektipäälliköiden Teams-kanavalle.

Palvelumuotoiluprosessin pienet kokeilut käynnistyivät työpajan pienien suunnitelmien kautta. Toimintasuunnitelman tehtävänannossa korostettiin sitä, että tehdään riittävän pieni suunnitelma, jonka he pystyvät itse tai ryhmänä toteuttamaan. Jo työpajan aikana opittiin, että suunnitelmissa lähdetään helposti liikkeelle liian isosti, jolloin toteutus vaikeutuu. Osa suunnitelmista oli sellaisia suunnitelmia, joiden kehittämiseen ei pysty vaikuttamaan itse muutoin kuin tuomalla asian esiin.

### **6.1.2 Teemahaastattelut kehittämistyön työntekijäkokemuksesta**

Opinnäytetyötä Gradialla ohjaavan kehittämispäällikkö Taina Saarikon kanssa pohdittiin yhdessä tutkimuksen aineistonkeruun kannalta sopivia henkilöitä. Teemahaastatteluun valittiin viisi henkilöä, jotka toimivat tai ovat toimineet kehittämistyön näkökulmasta sekä esihenkilönä kehittämistyötä tekeville että jonkin kehittämishankkeen projektipäällikkönä.

Henkilöitä lähestyttiin asiasta sähköpostilla ja sovittiin ajankohta noin yhden tunnin kestäväälle haastattelulle. Haastattelut toteutettiin viikoilla 40–44 Teams-kokouksina, jotka tallennettiin. Haastattelun alussa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta osana opinnäytetyötä ja haastattelun etenemisestä. Haastateltava

antoi itselleen eläimen nimen, jota voitaisiin käyttää mahdollisissa haastatteluaineiston suorissa lainauksissa opinnäytetyöhön. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun tallennukseen.

Teemahaastattelua varten oli laadittu seitsemän kysymyksen haastattelurunko (liite 3), jonka kohdista keskustelua käytiin. Keskustelun aluksi haastateltava kertoi omasta suhteestaan kehittämistyöhön Gradiassa ja määritteli, mitä kehittämistyö Gradiassa on hänen mielestään. Tämän jälkeen haastattelussa edettiin teemojen kautta siinä järjestyksessä, joka tuntui luontevalta. Haastateltava kertoi, miten työntekijät ovat kokeneet kehittämistyön ja miten hän henkilönä kertoo kehittämistyön mahdollisuuksista työntekijöille. Haastateltava kuvasi sitä, millaista osaamista kehittämistyössä kertyy ja miten tätä osaamista hyödynnetään. Lisäksi haastateltava kertoi ajatuksistaan liittyen Gradian tavoitteeseen hanke- ja kehittämisrahoituksen kasvattamisesta.

Haastattelun tallennus lopetettiin, ja aikaa jäi vielä yleiselle keskustelulle. Kaikkien haastateltavien kanssa keskustelu vielä jatkui, ja aikaa käytettiin kokonaisuudessaan lähemmäs tunti eli varattu aika. Koko haastattelun ilmapiiri oli luonteva, ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin laajasti ja avoimesti nostaten esiin hyvin erilaisia näkökulmia. Haastattelun loppuun oli varattu tallentamaton aika mahdollistamaan vielä sellaisten näkökulmien esiin tuomisen, joita tallennustilanne voisi estää. Haastateltavat kokivat opinnäytetyön aiheen tärkeäksi ja haastattelutilanteen tallennuksesta huolimatta luontevaksi. Haastattelun lopun tallentamaton keskustelu syvensi jo joitakin aiemmin haastattelussa esille nousseita asioita.

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli tutkimusaineiston keräämisen lisäksi luoda yhteistä ymmärrystä kehittämistyön työntekijäkokemuksesta ja siihen liittyvistä haasteista ja ratkaisuista. Haastattelun aikana tutkija teki lyhyitä muistiinpanoja, jotta haastatteluaineiston käsittely helpottuisi ja tiedettäisiin mihin kohtaan haastattelun tallennusta pitäisi palata, jos jotain muistiinpanoa pitäisi tarkentaa.

Kun kaikki haastattelut oli tehty, haastattelujen muistiinpanoista siirrettiin yksittäisiä haastateltavien kommentteja muistilapuille (liite 4) Mural-ohjelmaan,

joka on digitaalinen valkotaulu. Tutkimusaineistoa ryhmiteltiin samankaltaisuuskaavioon seuraavien teemojen alle:

Kehittämistyö Gradiassa

Kehittämistyön työntekijäkokemus

Kehittämistyöhön kannustaminen

Osaamisen kertyminen kehittämistyössä

Kehittämistyön haasteet

Kehittämistyön ratkaisut

Haastatteluaineiston ryhmittelyllä teemojen alle pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Aineiston käsittelyllä tavoiteltiin myös sitä, että aineisto olisi samassa muodossa kuin muilla tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto. Näin sitä olisi helppo visualisoida ja käyttää kehittämistyössä.

### **6.1.3 Luotain työntekijäkokemuksen syventämiseen**

Teemahaastatteluissa ja projektipäälliköiden työpajatyöskentelyssä kerrytettyä työntekijäkokemusta haluttiin syventää. Luotain suunniteltiin vastaamaan tähän tarpeeseen. Luotaimen suunnittelussa hyödynnettiin Mokata Mindset Oy:n Motivaatiopakkaa, jonka käyttöohjeista sovellettiin hieman yksinkertaistettu työskentelytapaa ja luotiin työskentelylle ohje (liite 5). Luotaimeen osallistuvien havaintojen keräämiseksi tehtiin Forms-kyselypohja (liite 6), jossa oli vielä tiivistettynä työskentelyohjeet.

Projektipäälliköille kerrottiin luotaimeen osallistumisen mahdollisuudesta projektipäälliköiden työpajassa, sähköpostilla ja viestillä projektipäälliköiden Teams-kanavalla. Osallistumaan ilmoittautui jo projektipäälliköiden työpajassa kaksi henkilöä ja sähköpostiviestin jälkeen vielä yksi henkilö lisää. Osallistujille toimitettiin motivaatiopakat ja sähköpostilla ohjeet luotaimen tekoon. Heillä oli lokakuu aikaa tehdä kolmen viikon luotaintyöskentelyä.

Luotaimessa osallistuja tunnisti motivaatiopakan tarvekortteja selaamalla tarpeita, jotka olivat hänelle tärkeitä tekemässään kehittämistyössä juuri nyt. Nämä tarpeet hän kirjasi kyselyyn ja valitsi niistä yhden, jonka toteutumista

halusi edistää seuraavalla viikolla tekemällä pienen suunnitelman. Osallistuja kirjasi suunnitelman lyhyesti kyselyyn.

Joka viikon maanantai osallistujille lähti piilokopiosähköpostina muistutus kyseisen viikon aikana tehtävästä luotaimesta ja sama ohje työskentelyyn kuin ensimmäisessä sähköpostissa. Osallistujat saivat itse valita, missä vaiheessa viikkoa tekivät luotaimen Motivaatiopakkaa hyödyntäen ja kirjaamalla työskentelystä muutamia asioita Forms-kyselyyn. Aineisto kerättiin anonymisti, joten ensimmäinen tehtävä osallistujalla oli valita itselleen jokin kasvi, jonka nimeä käyttää kyselyssä.

Jokainen kolmesta osallistujasta teki luotaintyöskentelyn kolme kertaa ja kirjasi työskentelyn tulokset kyselyyn. Forms-kyselyn vastaukset saatiin suoraan Excel-taulukkoon. Luotaimen tarkoituksena oli kerätä aineistoa kehittämistyön työntekijäkokemuksesta, mutta myös tukea osaltaan osallistujan työntekijäkokemuksen tunnistamista ja kannustaa toimintaan positiivisen työntekijäkokemuksen lisäämiseen viikoittaisen suunnitelman kautta. Motivaatiopakat jäivät luotaimeen osallistujille kiitokseksi työskentelystä. Samalla he saivat kokemuksen pakan hyödyntämisestä ja työkalun oman työntekijäkokemuksen edistämiseen. Motivaatiopakan tarvekorttien käyttäminen kasvatti aineistoa. Jos kyselyyn vastaaja olisi itse keksinyt tarpeita ilman tarvekortteja, olisi tarpeita luultavasti tullut vähemmän.

Tavoitteena oli alun perin saada luotaimeen viisi osallistujaa. Useista houkutelusta huolimatta enempää osallistujia ei saatu. Luotaintyöskentely vaatii osallistujalta motivaatiota ja itsenäistä työskentelyä. Tästä näkökulmasta ei haluttu myöskään painostaa osallistumaan. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että luotaimeen osallistujat tekivät työskentelyn aktiivisesti ja ohjeiden mukaisesti.

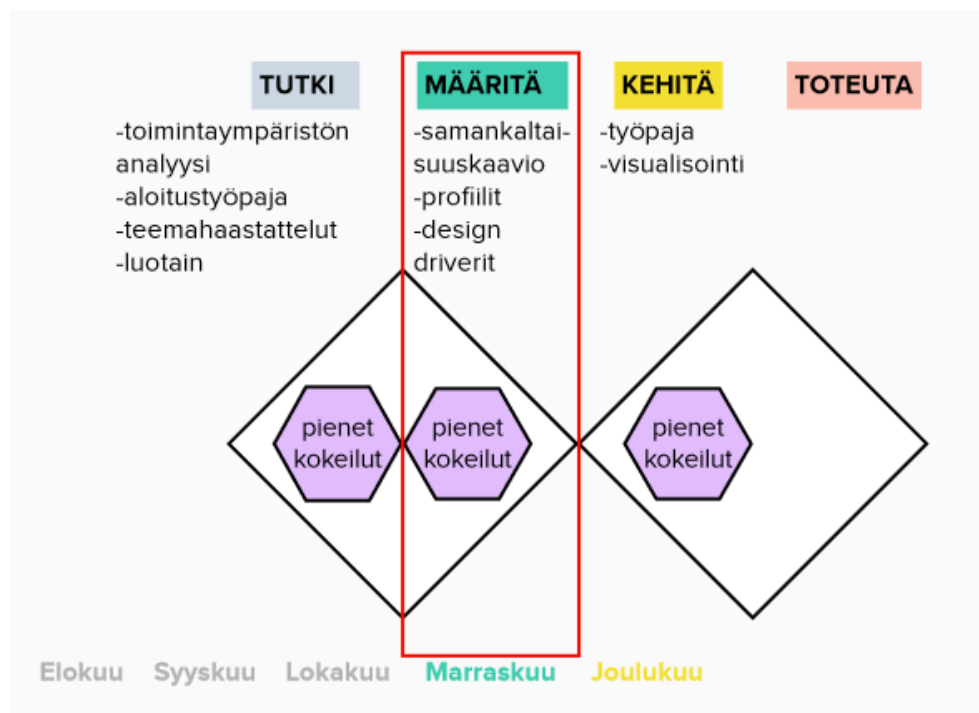
Muotoiluluotain suunniteltiin tuottamaan syvällisempää työntekijäymmärrystä ja vahvistamaan työpajassa ja haastatteluissa saatua ymmärrystä. Luotaimella ei tavoiteltu osallistujan koko elämän tai työviikon ymmärrystä vaan haluttiin tietoa tehdyn kehittämistyön työntekijäkokemuksesta tarpeiden täyttämisen kautta. Samalla haluttiin oppia lisää oman työn muotoilusta luotaimeen osallistujien tekemien viikkosuunnitelmien kautta.

Luotaintyöskentelyn aikana osallistujat tekivät pieniä kokeiluja miettimällä aina seuraavalle viikolle pienen suunnitelman jonkin tarpeen täyttymisen edistämiseen. Näiden suunnitelmien tekemisestä kerättiin vielä luotainprosessin jälkeen palautetta, joka oli positiivista. Luotaimeen osallistujat kokivat, että tarpeiden kautta tehty asioiden reflektointi oli hyödyllistä: ”*korttien myötä työasioita tuli pohdittua laajemmin*”. Luotaintyöskentely myös jännevöitti työtä, joka tuli esiin seuraavissa kommentteissa: ”*tuli lisää struktuuria arjen pyörittämiseen*” ja ”*heräsi ajatuksia oleellisista näkökulmista, sillä hetkellä olevissa työtilanteissa.*”

Aiemmin kartoitustyöpajassa tehdyt pienet kokeilut eli seuraavan viikon suunnitelmat olivat olleet vielä liian isoja tai vaikeita toteuttaa. Luotaimessa seuraavan viikon suunnitelmat olivat todella konkreettisia. Niissä oli selkeästi mietitty, mitä tarvetta halutaan edistää ja tehty suunnitelma siitä, mitä, miten ja milloin se tapahtuu.

## 6.2 Kehittämistyön vaihe: Määritä

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisen timantin laajentavan tutki-vaiheen jälkeen tulee supistava määritä-vaihe (kuva 22).



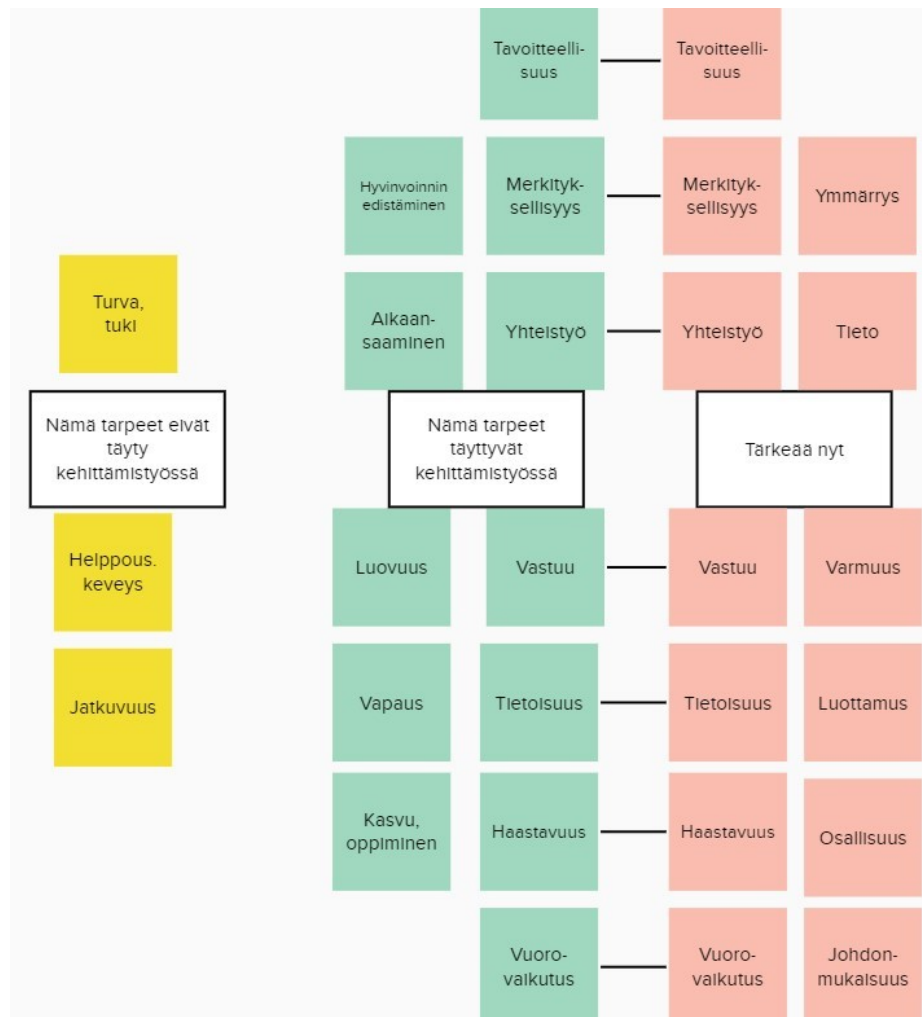
Kuva 22. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin määritä-vaihe (Kaukonen 2021)



Tutki-vaiheen aikana kertynyt tutkimusaineisto käsiteltiin määritä-vaiheessa. Tässä tutkimuksessa se tehtiin tarveprofiiliin, samankaltaisuuskaavion ja suunnitteluohjureiden eli design drivereiden avulla. Näistä kerrotaan lisää seuraavissa alaluvuissa.

### 6.2.1 Tarveprofiili

Kartoittamistyöpajassa kerättiin projektipäälliköiltä tietoa siitä, mitkä tarpeet täyttyvät kehittämistyössä ja mitkä eivät. Luotaintyöskentelyyn osallistuneet kirjasiivat kehittämistyössään sillä hetkellä tärkeitä tarpeita. Nämä aineistot käsiteltiin nostamalla esiin sellaiset tarpeet, jotka mainittiin useammin kuin kerran eli useampi osallistuja oli maininnut saman tarpeen (kuva 23).



Kuva 23. Tarpeet kehittämistyössä (Kaukonen 2021)

Tarpeet, jotka täyttyvät tai eivät täyty ovat niitä, joita useammat projektipäälliköt nostivat esiin kartoitustyöpajassa. Tärkeää nyt -tarpeet nostettiin esiin luo-

taimen aineistosta. Luotaimella saavutettiin tarveanalyysin osalta saturaatiopiste, kun sekä kartoittamistyöpajassa että luotaimessa osallistujat nostivat esiin samoja tarpeita.

Alun perin ajatuksena oli ollut rakentaa erilaisia profiileja tukemaan kehittämistyötä. Työskentelyn ja aineistonkeruun myötä vahvistui kuitenkin ajatus, että se ei ole relevanttia ainakaan vielä tässä vaiheessa. Tarpeista päädyttiin tekemään tarvekartta, joka tuo esille kehittämistyön työntekijäkokemusta.

### **6.2.2 Suunnitteluohjurit**

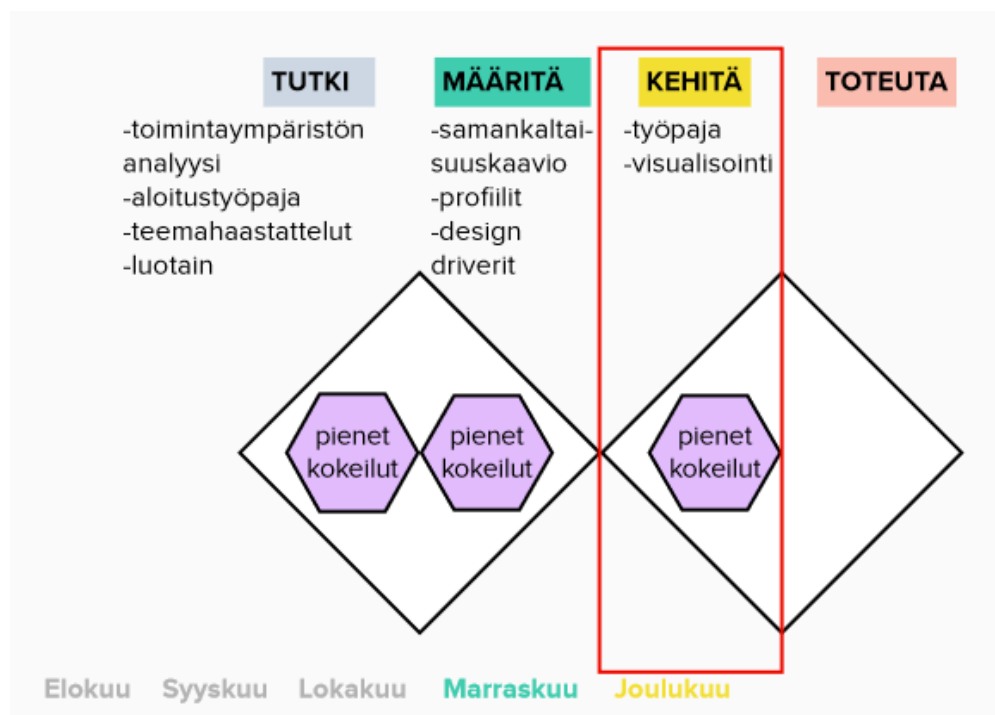
Tähän mennessä kertyneen aineiston, teorian ja kokemusten perusteella pystyttiin tunnistamaan suunnittelua ohjaavia tekijöitä. Suunnitteluohjurit ovat asioita, jotka tulisi ottaa huomioon suunniteltavassa palvelussa. Tässä kontekstissa suunnitteluohjurit ohjaavat opinnäytetyötä oikeaan suuntaan:

- Tarpeet ovat konkreettinen tapa tuoda työntekijäkokemusta ymmärrettävään ja keskustelua herättävään muotoon.
- Näkyväksi tekeminen on myös keskustelua eli kehittämispuheen käymistä.
- Oma työtään voi muotoilla yksin tai tiimissä niin, että se edistää positiivista työntekijäkokemusta.
- Kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekeminen lähtee työntekijästä ja sen kautta päästään myöhemmin organisaation toimenpiteisiin eli sisäisten prosessien kehittämiseen.
- Kehittämistoimenpiteissä tulee keskittyä tunnistettuihin tarpeisiin, jotka eivät täyty tällä hetkellä: tuki, turva, helppous, keveys ja jatkuvuus.

Palvelumuotoiluprosessin määritä-vaiheen jälkeen tulisi ongelma olla tunnistettu ja ymmärrys siitä, että ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa. Suunnitteluohjureiden pohtiminen auttoi tässä.

### **6.3 Kehittämistyön vaihe: Kehitä**

Palvelumuotoiluprosessin toisen timantin kehitä-vaiheessa hyödynnetään edellisessä vaiheessa kertynyttä ymmärrystä ja ideoidaan sen päälle (kuva 24, s. 51).



Kuva 24. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin kehittä-vaihe (Kaukonen 2021)

Tässä opinnäytetyössä kehittä-vaiheen menetelmiä olivat ideatyöpaja ja tulosten visualisointi, joista kerrotaan seuraavissa alaluvuissa.

### 6.3.1 Ideatyöpaja

Projektipäälliköiden kartoitustyöpajasta, teemahaastatteluista ja luotaimesta kertyneestä analysoidusta aineistosta tunnistettiin yhteneväisyyksiä ja valittiin ne teemat, jotka tuodaan jatkotyöskentelyyn ideapajaan (liite 7). Tutkimusaineistoa ei haluttu kiteyttää liikaa tutkijan toimesta, vaan tiivistetty aineisto tuotiin vielä kehittä-vaiheessa projektipäälliköiden kommentoitavaksi ideatyöpajaan.

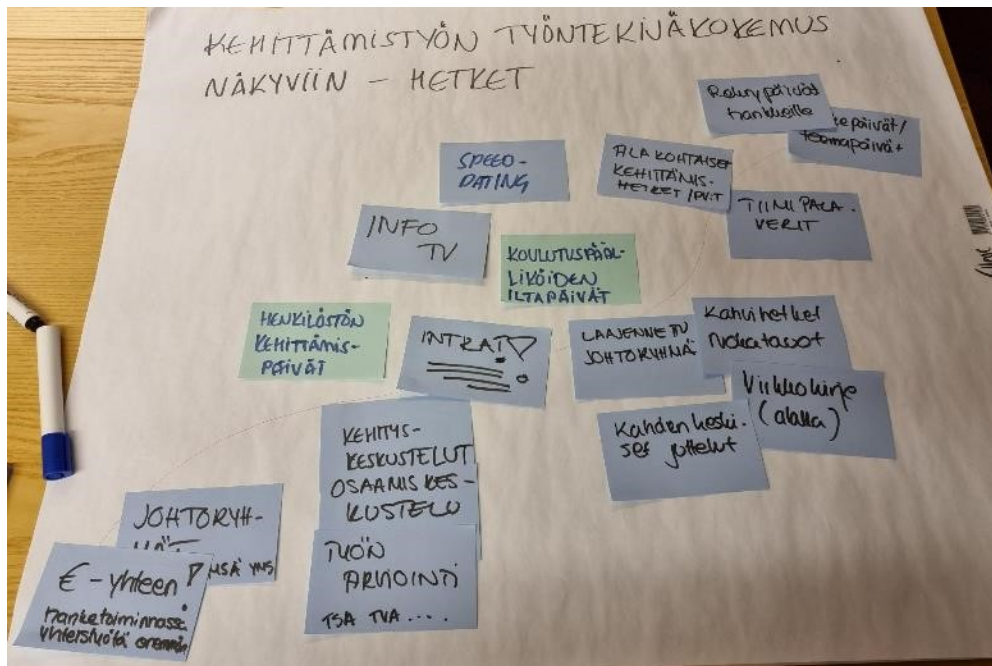
Marraskuun lopussa järjestettiin projektipäälliköille ideatyöpaja. Kutsu tilaisuuteen laitettiin projektipäälliköiden Teamsiin. Paikan päällä järjestettyyn tilaisuuteen (kuva 25, s. 52) saapui kuusi projektipäällikköä, joista osa oli osallistunut prosessiin jo aiemmin ja osa ei.



Kuva 25. Ideatyöpaja (Kaukonen 2021)

Ideointityöpajassa tutkimuksessa tähän mennessä analysoitu aineisto oli käytössä tulosteina muodostaen aina parille tutkimusseinän tai tässä tapauksessa tutkimuspöydän. Ajatuksena oli kommentoida aineistoa kyseenalaistamalla ja miettimällä puuttuiko jotain. Osallistujat saivat vapaasti muokata aineistoa yli-viivaamalla, korostamalla ja lisäämällä tekstiä. Työskentelyn aikana tehdyistä muutoksista käytiin keskustelua pareittain ja koko ryhmän kesken.

Tutkimusseinätyöskentelyn jälkeen ideatyöpajassa otettiin työskentelyn kohteeksi kehittämistyön työntekijäkokemuksen polku ja hetket. Yhdessä ideoitiin fläppipaperilla olevalle polulle hetkiä, joissa kehittämistyön työntekijäkokemusta voitaisiin tuoda esiin ja käydä siihen liittyvää kehittämiskeskustelua (kuva 26, s. 53).



Kuva 26. Kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemisen hetket (Kaukonen 2021)

Työskentelyn aikana tunnistettiin monia luonnollisia hetkiä tuoda kehittämistyön työntekijäkokemusta esiin ja käydä kehittämiskeskustelua. Osa niistä liittyi henkilöstöhallinnollisiin hetkiin, kuten kehityskeskustelut ja erilaiset työn arviointiprosessit. Hanketoiminnassa järjestetään seminaareja, infotilaisuuksia ja kokouksia. Organisaation toiminta tarjoaa lukuisia tilaisuuksia, kuten tiimipalaverit, kehittämispäivät ja johtoryhmät. Lisäksi tunnistettiin työpaikan epäviralliset keskusteluhetket, kuten kahvi- ja lounaspöytäkeskustelut. Keskustelua voidaan herättää myös tuomalla kehittämistyön työntekijäkokemusta näkyville organisaation sisäisissä ja ulkoisissa viestintäkanavissa (sisäiset intrat, www-sivut, blogit, sosiaalinen media). Tunnistettiin myös tarve täysin uusille hetkille ja ideoitiin niitä.

Kehittämiskeskustelujen hetkien tunnistaminen auttoi osallistujia ymmärtämään ympärillä olevia mahdollisuuksia. Samalle se myös käynnisti arvokkaan keskustelun siitä, että kuka tätä keskustelua alkaa käymään. Onko projekti- päälliköillä uskallusta lähteä nostamaan kehittämistyössä syntyvää positiivista työntekijäkokemusta, jos se aiheuttaa väärinymmärryksiä ja jopa kateutta yhteisön sisällä. Keskustelussa tunnistettiin tarve sille, että organisaatio vielä vahvemmin tunnistaa ja tunnustaa kehittämistyön arvon ja vahvistaa sitä määrätietoisesti kaikissa toiminnoissa. Yhteisen keskustelun tuloksena todettiin myös, että jokaisen kehittämistyötä tekevän velvollisuus on omalta osaltaan

tuoda kehittämistyön työntekijäkokemusta esiin ja edistää keskustelua kehittämisestä erilaisissa tilanteissa. Jotta tämän henkilökohtaisen haasteen vastaanottaminen olisi helpompaa, tarvittaisiin jotain yhteistä. Tästä käytiin keskusteluja ideapajan viimeisillä hetkillä, jolloin osa joutui jo poistumaan. Ilmaan jäi ajatus, että tässä prosessissa materiaalia on kertynyt, mitä hyödyllistä siitä saisi aikaiseksi.

Kun opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin vaiheita suunniteltiin, oli ajatuksena, että ideapajassa syntyy sellaisia ideoita, joista tehdään jo pieniä kokeiluja. Aivan siihen vaiheeseen ei päästy, mutta tässä prosessissa mukana olleista osa varmasti tekee pieniä kokeiluja ja oppii niistä. Tämä kaikki on hyödyllistä, kun opinnäytetyössä käynnistynyt kehittämistyö jatkuu.

### **6.3.2 Tulosten visualisointi ja eteenpäin vieminen**

Tutkimuksen alussa ei tiedetty, mikä on ydinkysymys kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemisessä ja millä keinoin tässä kehittämistyössä työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemiseen vastataan. Tutkimusaineistoa oli kertynyt paljon ja tutkimuksen loppuun saattamiseksi oli tärkeää ratkaista, mikä tutkimustuloksista on tärkeintä ja miten tuloksia visualisoidaan. Tutkimustuloksia verrattiin tutkimuksen aikana kertyneeseen teoriaan. Desmetin ja Fokkingan (2020, 14) 13 perustarvetta oli tullut vastaan tutkimuksen alussa, mutta siinä vaiheessa se tuntui soveltuvan paremmin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen asiakkaille. Tärkeä huomio kuitenkin oli, että tutkimuksessa 13 tarvetta nousi esiin myös projektipäälliköiden nostamissa tarpeissa kuvassa 27 (s. 55).

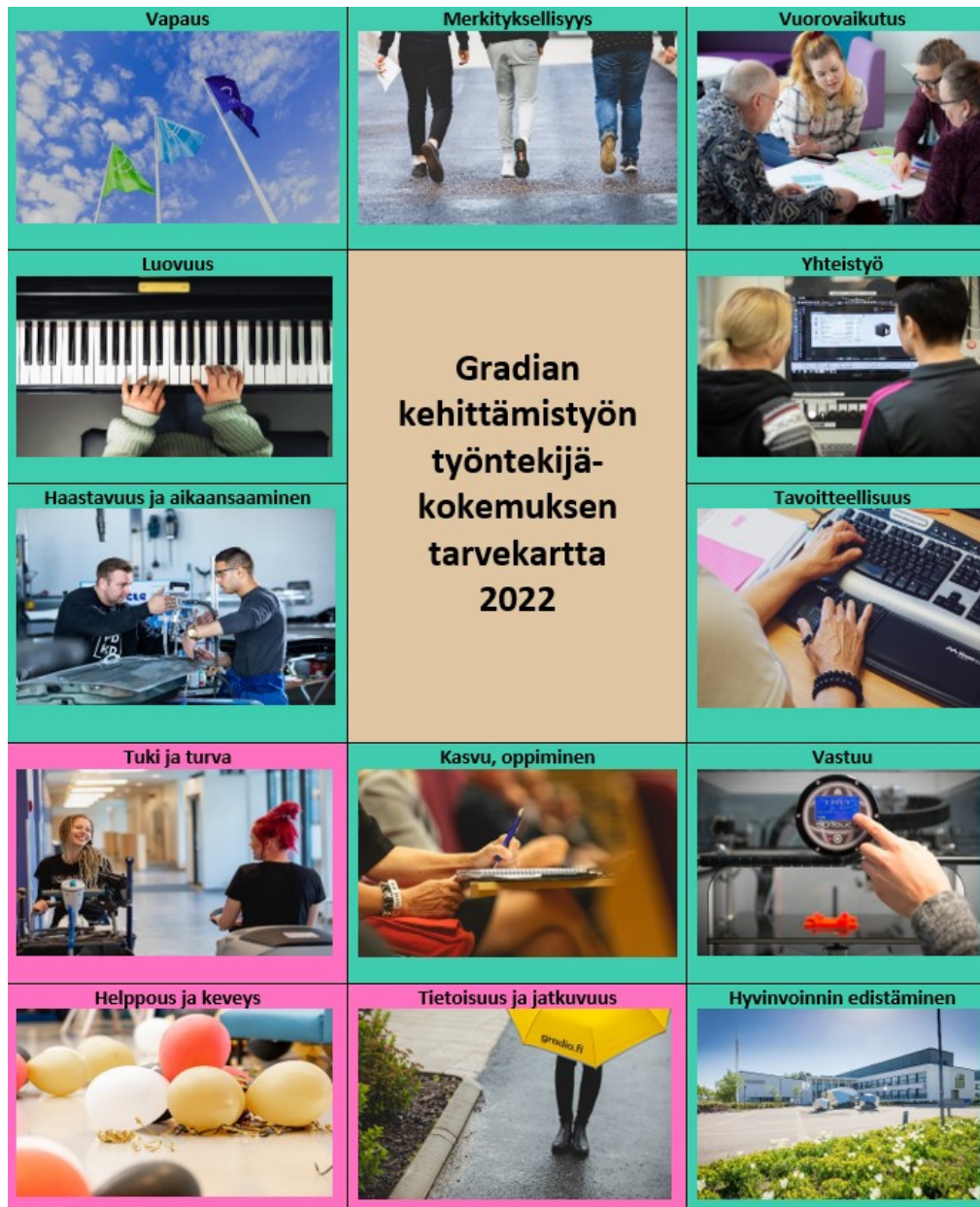
Autonomy (itsenäisyys) Vapaus	Purpose (merkitys) Merkityksellisyys	Relatedness (yhteenkuuluminen) Vuorovaikutus eli dialogi
Beauty (kauneus) Luovuus	Comfort (mukavuus) Helppous, keveys	Community (yhteisöllisyys) Yhteistyö
Competence (pätevyys) Aikaansaaminen	Fitness (liikunnallisuus) Hyvinvoinnin edistäminen	Impact (vaikuttavuus) Tavoitteellisuus
Security (turvallisuus) Tuki, turva	Stimulation (innostus) Kasvu, oppiminen	Morality (moraalisuus) Vastuu
Recognition (tunnustus) Tietoisuus		

Kuva 27. Tarpeet (Kaukonen 2021)

Taulukossa ylinnä ovat Desmetin ja Fokkingan alkuperäiset englanninkieliset perustarpeet ja niiden suomennokset. Keltaisella korostettuna ovat tutkimuksen aikana projektipäälliköiden esiin nostamat tarpeet. Ne eivät ole täysin samoja kuin suomennokset, koska projektipäälliköt ovat valinneet tarpeet verkorttien kautta. Kun käytetään suoraan tässä tutkimuksessa löytyneitä projektipäälliköiden esiin nostamia tarpeita, kuvaavat ne paremmin juuri heidän tekemänsä kehittämistyön tarpeita.

Tarvekarttaa päädyttiin visualisoimaan, lisäämällä siihen tarpeita kuvaavat Gradia-kuvat. Tuloksena syntyi Gradian kehittämistyön työntekijäkokemuksen tarvekartta 2022 (kuva 28, s. 56).





Kuva 28. Gradian kehittämistyön työntekijäkokemuksen tarvekartta 2022 (Kaukonen 2022)

Tarvekartassa 2022 näkyvät tarpeet, joiden toteutumista edistämällä tuetaan positiivista työntekijäkokemusta. Vuodelle 2022 on nostettu pinkillä värillä esiin ne tarpeet, jotka eivät tällä hetkellä täyty kehittämistyössä. Niiden toteutumiseen tulee erityisesti tehdä tekoja vuonna 2022. Tarvekartta voi toimia huoneentauluna muistuttaen asiasta. Kehittämistyön tekemisen koko prosessia voidaan arvioida tarpeiden täyttymisen kautta. Tällöin tarkistetaan, mitkä toiminnot tukevat eri tarpeita ja onko kaikille tarpeille olemassa niitä tukevaa toimintaa. Tarpeita voidaan hyödyntää myös jonkin yksittäisen sisäisen palvelun tai toiminnon suunnittelussa, arvioinnissa ja kehittämisessä.



Kehittämistyötä tekevien tarpeiden täyttymistä voidaan jatkossa arvioida säännöllisesti ja nostaa esiin aina sillä hetkellä tärkeitä tarpeita. Näin sisäisten palveluiden kehittämistä voidaan suunnata vastaamaan kehittämistyötä tekevien tarpeita. Tarvekarttaa voidaan hyödyntää organisaatiossa myös laajemmin, koska se on yksi tapa tuoda kaikkeen suunnitteluun asiakas- ja työntekijäkeisyyttä. Tarvekartan lisäksi opinnäytetyössä syntyi tutkimusaineistosta jalostettua materiaalia, jonka visualisointia jatketaan tämän opinnäytetyön jälkeen. Kasassa on aineistoa siitä, miten eri toimijat kuvaavat Gradiassa tehtävää kehittämistyötä, mitä osaamista kehittämistyössä kertyy ja millaisena kehittämistyö koetaan. Lisäksi on aineistoa kehittämistyön edistämisessä tunnistetuista haasteista ja ratkaisuista.

Palvelumuotoiluprosessin kehittä-vaiheessa ollaan tavallaan vasta alussa, koska siitä käynnistyy prototyyppien luonti, testaus ja iterointikierrokset ennen tuota-vaihetta. Opinnäytetyön näkökulmasta oltiin kuitenkin lopussa, koska tehty kehittämistyö ja sen raportointi opinnäytetyöhön oli rajattu päättymään kehittä-vaiheeseen.

## **7 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan tekemien tekojen, valintojen ja ratkaisujen kautta (Vilkka 2021a, 196–197). Opinnäytetyössä tutkimusprosessin kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja valintoja perustellen. Pohdintaa helpotti tutkimuspäiväkirjaan tehdyt merkinnot. Työn aikana materiaalia ja prosessista tehtyjä huomioita kertyi paljon. Opinnäytetyön raportoinnin osalta joudutaan aina tekemään valintoja sen suhteen, mitkä kaikki näkökulmat nostetaan esiin.

Kehittämistyön työntekijäkokemusta kerättiin monipuolisesti ja eri menetelmillä. Kylläntymispisteessä tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään (Vilkka 2021a, 152). Kartoitustyöpajassa ja muotoiluluotaimella kerätty aineisto tukivat toisiaan ja niiden pohjalta muodostettuun tarveprofiiliin ei tullut enää muutoksia ideatyöpajassa. Tutkimustuloksista tehdyt päätelmät, kuten tarveprofiili ja samankaltaisuuskaaviot altistettiin uudelleen projektipäälliköiden tarkasteltavaksi. Tällä haluttiin varmistaa, ettei synny sellaista tutkimusaineistoa, joka

johtuisi tutkijan virheellisestä tulkinnasta. Muotoiluoluotaimeen osallistui vain kolme henkilöä. Tämän vuoksi siitä syntyneestä aineistosta ei voitu tehdä suoria päätelmiä vaan niitä käytettiin ainoastaan tukemaan muilla tutkimusmenetelmillä saatua vastaavaa aineistoa.

Tutkimuksen viitekehykseen liittyvään teoriaan perehtyminen on auttanut ymmärtämään työntekijäkokemusta laajemmin. Samalla se on tarjonnut välineitä kyseenalaistaa ajattelua ja oppia uutta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteita ovat mielenkiinnon herääminen ja ymmärryksen lisääminen (Vilkkä 2021a, 195). Työntekijäkokemusta ja palvelumuotoilua avaavaa kirjallisuutta ja tutkimusta tulee jatkuvasti lisää. Tämä on tarpeen, koska toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Lähdemateriaalin valinnassa on pyritty löytämään kohtuullisen uusia ja tämän tutkimuksen ja työn tilaajan kannalta oleellisia ja tarpeellisia lähteitä. E-kirjoja on käytetty vain, jos niissä on näkyvissä luvut tai sivunumerot, jotta lähdeviittauksiin pääsee tutustumaan tarkemmin.

Prosessin aikana tutkija innostui aiheesta lisää ja olisi ollut valmis ottamaan rohkeampia askelia eteenpäin. Oli tärkeää kuitenkin edetä siinä tahdissa, johon projektipäälliköt olivat valmiita. Prosessissa käynnistynyttä oppimisprosessia työntekijäkokemuksen esiin tuomiseen ei voida ulkoapäin nopeuttaa vaan asiat vaativat aina oman aikansa ja paikkansa. Oppimisen vaatima aikajana ei ole välttämättä sama kuin mitä tutkimuksen toteutukselle on suunniteltu.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Luvussa kuusi tutkimuksen toteutuksen yhteydessä on kerrottu palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa syntyneet tulokset ja arvioitu niiden onnistumista. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja kerrotaan tutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

### **8.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Tutkimuksen pääkysymys oli: Miten kehittämistyön työntekijäkokemus saadaan näkyväksi yhteiskehittämällä? Pääkysymys liittyy tunnistettuun ongelmaan, että kehittämistyön työntekijäkokemus ei näy riittävästi organisaatiossa.

Eri vaiheissa tutkimusta pohdittiin, mitä näkyväksi tekeminen on. Teoriatieto ja tutkimusmenetelmien kautta saadut kokemukset auttoivat ymmärtämään asiaa. Jotta kehittämistyön työntekijäkokemusta saadaan esiin, täytyi ensin ymmärtää, mistä työntekijäkokemuksessa on kyse ja mitä positiivisesta työntekijäkokemuksesta haluttiin nostaa esiin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijäkokemuksen kulttuurisen ympäristön muotoiluun, ja työntekijäkokemusta tuotiin esiin tarpeiden kautta.

Tutkimusprosessin aikana tunnistettiin, että organisaatiossa näkyväksi tekeminen on kaiken luettavan materiaalin lisäksi myös vahvasti puhetta. Keskustelua kehittämistyöstä tulee lisätä ja tunnistettiin paikkoja, joissa tällaiselle keskustelulle on mahdollisuuksia. Kehittämistyön työntekijäkokemuksen esiintuonti organisaatiossa koettiin osittain haastavaksi, joka korosti sitä, että yhteistyössä on voimaa tämän haasteen taklaamiseen. Työpajoissa kuuluikin usein seuraavan suuntaisia lausahduksia: *”no mutta tehdään yhdessä”*, kun keskustelussa nousi esiin jokin haaste. Todettiin myös, että keskustelun tueksi tarvitaan visuaalisia materiaaleja. Niitä on syntynyt tämän kehittämistyön myötä ja aineistoa hyödynnetään vielä lisää. Tähän opinnäytetyöhön visualisoidut kuvat on tehty Gradian brändiohjeistuksen värien mukaan, jolloin niitä on helppo käyttää sellaisenaan eri yhteyksissä.

Ensimmäinen alakysymys oli: Miten työntekijät kokevat kehittämistyön? Tutkimusmenetelmät oli suunniteltu kehittämistyön työntekijäkokemuksen tutkimiseen. Tutkimuksen perusolettamuksena oli, että Gradialla kehittämistyötä tekevien työntekijöiden työntekijäkokemus on enimmäkseen positiivinen. Tämä ajatus sai vahvistusta tutkimusaineiston myötä, kun työntekijäkokemusta korotettiin ideatyöpajassa, muotoiluluotaimella ja teemahaastatteluissa. Yksi koulutuspäällikkö totesi haastattelussa että: *”työntekijät kokevat kehittämistyön mielekkääksi, hakeutuvat siihen uudelleen ja haetaan jokaiselle luontevia kehittämisspolkuja.”* Prosessin aikana tunnistettiin myös työntekijäkokemusta haittaavia asioita eli tarpeita, joiden ei koettu tällä hetkellä täyttyvän.

Toinen alakysymys oli: Miten hyvää työntekijäkokemusta vahvistetaan muotoilulla? Palvelumuotoiluprosessi ja sen aikana tapahtuva oppiminen oli suunniteltu tuottamaan vastauksia tähän kysymyksen. Tutkimuksen aikana tehty

pienet kokeilut auttoivat ymmärtämään, että yksilö voi vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa tunnistamalla itselleen tärkeitä tarpeita, suunnittelemalla niiden toteutumista työssään ja elämällä suunnitelman todeksi. Tutkimus antoi kokemuksia ja oppia siitä, miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää organisaation työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

## 8.2 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimukselle oli asetettu kolme päätavoitetta. Yksi päätavoite oli työntekijäymmärryksen kasvattaminen ja työntekijäkokemuksen näkyväksi tekeminen. Kehittämistyön työntekijäymmärrys kasvoi aineiston myötä. Löydettiin yhteinen ymmärrys siitä, mitä näkyväksi tekeminen tarkoittaa, ja eri toimijoiden ja eri tilanteiden tarjoamat mahdollisuudet tähän. Kehittämistyön työntekijäkokemus tuli näkyväksi opinnäytetyön aikana projektipäälliköille. Kehittämistyön näkyväksi tekeminen muille organisaation toimijoille jatkuu tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta.

Toisena päätavoitteena oli luoda yhteissuunnittelun ja oman työn muotoilun kautta osallisuutta ja positiivista työntekijäkokemusta. Projektipäälliköt pääsivät osallistumaan opinnäytetyöhön liittyvään kehittämistyöhön ja kokivat sen merkitykselliseksi. Monet heistä olivat itse tunnistaneet samaa lähtötilannetta kuin tässä tutkimuksessa, joka motivoi heitä olemaan mukana ja edistämään itselle tärkeää asiaa. Kehittämistyön tekemistä helpotti projektipäälliköiden rohkea ja kokeileva asenne, jota yksi projektipäällikkö kuvasi: *"tääpä ei nyt toiminutkaan, kokeillaanpa jotain muuta"* -asenteeksi. Yhteiskehittäminen ja oman työn muotoilu koettiin hyödylliseksi ja mahdollisuuksia siihen haluttiin lisätä: *"tällaisia vertaistuki ja -kehittämiskeskusteluja tarvitaan enemmän"*.

Opinnäytetyön alussa keskellä korona arkea oli tunnistettu projektipäälliköiden tarve kohtaamisille ja keskusteluille. Prosessin näkökulmasta oli mahdollistettava luottamuksen rakentaminen ja yhteisen ymmärryksen kasvattaminen. Näihin tarpeisiin vastattiin lähitapaamisilla ja yksinkertaisilla menetelmillä, jotta tilaa jäisi myös osallistujien tarpeiden täyttymiselle. Yhteenvetoja ja visualisointeja ei tehty liian valmiiksi vaan haluttiin luoda vaikutelma, että kaikki on

vielä auki ja kommentoitavissa, eikä kukaan ole päättänyt tai tulkinnut asioita heidän puolestansa.

Kolmantena tavoitteena oli luoda suuntaviivoja työntekijöiden tukemiseen kehittämistyössä ja edesauttaa organisaation kehittämistyölle asetettuja tavoitteita. Tutkimusaineistoa kertyi yli tämän opinnäytetyön tarpeen. Osittain tämä oli alussa tarpeellista, jotta tutkimusongelmasta saatiin riittävästi ymmärrystä. Samalla se oli myös hieman tarkoituksellista, koska tehtävä kehittämistyö ei pääty tähän opinnäytetyöhön. Tarvekartta 2022 ja siinä tunnistetut tämän hetken kehityskohteet auttavat kehittämään sisäisiä palveluita. Tutkimusaineistosta pystytään jatkossa nostamaan myös muita asioita kehittämistyön tukemiseen. Opinnäytetyön työntekijäkokemukseen liittyvää teoretietoa ja erityisesti kuvia voidaan käyttää keskustelun virittämisessä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut työntekijäkokemuksen parantaminen jonkin yksittäisen toimenpiteen kautta, vaan kokonaisvaltaisempi lähestyminen työntekijäymmärryksen lisäämiseen ja työn muotoiluun työntekijälähtöisesti. Näillä voidaan pitkällä tähtäimellä vaikuttaa työn imuun ja kilpailuun osaavasta työvoimasta.

## 9 POHDINTA

Tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen organisaatio tarvitsee kaikkien työntekijöiden kyvyt ja osaamisen, jotka hän antaa organisaation käyttöön halutesaan (Luukka 2019). Gradiassa kehittämistyötä tekevät vaikuttavat olevan juuri tällaisia työntekijöitä. Johtuuko se siitä, että tällaisella kehittymisen ajattelutavalla varustetut henkilöt ovat hakeutuneet kehittämistyöhön vai siitä, että kehittämistyö on edistänyt heidän osaamistaan? Oman työn kehittäminen on osa jokaisen työnkuvaa. Erityisesti hanketyön tekemisen osalta todetaan usein, että se soveltuu toisille paremmin kuin toisille. Tämä johtuu siitä, että onnistunut hanketyö vaatii monipuolista osaamista. Ajattelutavassa korostuu yksilölähtöisyys, jossa unohdetaan yhdessä tekeminen. Ehkä hanke- ja kehittämistyö tulisi jatkossa nähdä vahvemmin kaikkien työnä, jota jokainen tekee omilla vahvuuksillaan ja tiimin tuella. Työntekijöiden kehittämisosaamisen jatkuva tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen auttaisi löytämään kyvykkyyksiä,

joita voitaisiin paremmin hyödyntää tiimissä. Osaamisen näkyväksi tekeminen tulisi olla myös jatkuvaa ja luontevaa. Yksi koulutuspäällikkö totesi haastattelussa, että: *”lisää keskustelua siitä mitä osaamista sinulle on kertynyt ja miten haluaisit sitä hyödyntää jatkossa”*. Tämä kaikki vaatii kokonaisvaltaista osaamisen johtamista organisaatiossa.

Onko organisaatiossa sanoitettu riittävän vahvasti kehittämistyön merkitys organisaation menestyksen kannalta? Strategiassa se on, mutta tulkitsevatko kaikki sen samoin vai ontuuko asia myöhemmin arjen toiminnassa. Varmasti molempia, joten keskustelua ja linjauksia asian suhteen tarvitaan jatkossakin. Koulutuspäälliköiden teemahaastatteluissa nousi esiin kaksi hyvin erilaista näkökulmaa. Toiset kokivat, että kehittämistyö on olennainen ja tärkeä osa kaikkien työtä, ja se mahdollistaa monenlaisia asioita aina työhyvinnoista osaamisen jakamiseen. Toiset näkivät kehittämistyön taas enemmän ylimääräisenä työnä, jota on vaikea kytkeä perustoimintaan. Erityisesti niukkenevien resursien myötä on tärkeää huolehtia, etteivät nämä ääripäät kehittämistyön asemoinnissa korostu. Osa tutkimustuloksista on asioita, joiden olemassaoloa on arveltu tai tiedetty olevan. Tutkimus vahvistaa osaltaan päätelmiä ja antaa näin pohjaa keskusteluun ja konkreettisiin toimenpiteisiin.

Gradian organisaatiouudistuksen arvioinnissa yhdeksi kehittämiskohteeksi oli nostettu positiivinen ja rakentava puhe. Opinnäytetyössä todettiin, että kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekeminen on asian esille nostoa ja keskustelua eri tilanteissa. Projektipäälliköt kokivat, että kokemuksia kehittämistyöstä ei ole aina helppo jakaa. Kehittämismyönteisen asenteen ja ilmapiiirin edistäminen on jatkuvaa työtä. Negatiiviset kommentit korostuvat ja jäävät mieleen varsinkin, jos positiivista palautetta saa harvemmin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa vääristynyt kuvitelma organisaation kulttuurista estää toimimasta, mikä korostaa tilannetta entisestään. Koulutusorganisaation ydintehävä liittyä oppimiseen ja kehittymiseen. Gradian missio on intohimona sivistys ja taitaminen. Vain oppivat ja kehittyvät työntekijät ja organisaatio voivat tarjota oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia asiakkailleen. Näkyväksi tekeminen ja keskustelu kehittämistyön työntekijäkokemuksen kehittämisestä organisaatiossa on käynnistynyt ja voi sitä kautta laajentua osaksi yleistä työntekijäkokemusta.

Korkiakosken (2019) nostama huomio projektin päättymisen kuulumisesta työntekijäkokemuksen huippuhetkiin laittaa miettimään, onko tässä välitön kehittämiskohde, johon tarttua. Merkityksellisyyttä ja onnistumisten juhlimista tuskin on liikaa aikana, jolloin monet kokevat työssä kiirettä ja riittämättömyyttä. Kehittämistyön tekemisen koko prosessi ja sen vaiheet tarjoavat monia mahdollisuuksia palvelumuotoilun hyödyntämiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen. Tuckerin (2020) kehittämisaskelia työntekijäkokemuksen muotoiluun kannattaa tässä hyödyntää.

Onko tämä työ tuottanut lisäarvoa Gradialle aiemmin tehtyjen palvelumuotoilun opinnäytetöiden näkökulmasta eli organisaation palvelumuotoilu osaamisen lisäämisessä. Palvelumuotoilu näyttäytyy monelle erilaisina menetelminä, vaikka siinä on kyse erilaisesta ajattelutavasta kuin perinteisessä kehittämisotteessa. Työntekijän kannalta on merkityksellistä saada palvelumuotoilun kautta kokemuksia, joita voi siirtää omaan työhönsä. Yksilön oppimisen myötä osaaminen leviää tiimeihin ja sitä kautta koko organisaation tasolle. Koulutusorganisaatiossa palvelumuotoilun hyödyntämiselle on loistavat mahdollisuudet. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus suoraan kontaktiin asiakkaiden kanssa osana omaa työtään.

Palvelumuotoiluprosessin alkua kuvataan usein sumeaksi vaiheeksi. Opinnäytetyön kohteena ei ollut jokin selkeä sisäinen palveluprosessi vaan työntekijäymmärryksen kasvattaminen ja työntekijäkokemuksen näkyväksi tekeminen. Prosessin aikana korostui vielä näkökulma oman työn muotoilusta. Tämän eittämisen vaiheen sietäminen oli tutkijalle prosessin suurin oppi tutkimus- ja palvelumuotoiluprosessin tekemisen lisäksi. Roolissa korostui myös projektipäälliköiden valmentaminen pelkän fasilitoinnin lisäksi.

Opinnäytetyön toimintaympäristö oli Gradian kehittämistoiminta. Vastaavia kehittämistyön toimintaympäristöjä on muissakin koulutusorganisaatiossa. Tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä toisiin organisaatioihin, mutta tutkimusprosessi voi antaa ajatuksia työntekijäkokemuksen muotoiluun. Kehittämistyötä voidaan jatkaa koulutusorganisaatioiden välisellä vertaiskehittämisellä. Tutkimus voisi edetä jonkinlaisen visuaalisen kehittämistyön käsikirjan luomiseen.

## LÄHTEET

Clarke, R. 2020. Design Thinking. E-kirja. Chicago, Illinois: American Library Association. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].

Desmet, P. & Fokkinga, S. 2020. Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. *MDPI Journals MTI* 4 (3). Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2414-4088/4/3/38/htm> [viitattu 9.11.2021].

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council UK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 30.8.2021].

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu – lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Gradia. 2019. Gradian strategia uusi yhdessä 2020+. PDF-dokumentti. Intranet.

Gradia. 2020. Tulokasiltapäivän esitysmateriaali 2020. PDF-dokumentti. Intranet.

Gradia. 2021a. Gradia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia> [viitattu 15.8.2021].

Gradia. 2021b. Hankkeet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/kehittaminen>. [viitattu 15.8.2021].

Gradia. 2021c. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatiouudistuksen 2018 arviointiraportti - tiivistelmä johtoryhmän 15.6.2021 hyväksymästä raportista. PDF-dokumentti. Intranet.

Gradia. 2021d. Osaamisen kehittäminen. SharePoint-sivu. Intranet.

Gradia 2021e. Talousarvio 2022 ja taloussuunnitelmat vuosille 2023–2024. PDF-dokumentti. Intranet.

Gradia. 2021f. Tulokasiltapäivän esitysmateriaali 2021. PDF-dokumentti. Intranet.

Hannila, E. 2021. Palvelumuotoillen parempaan etätyöntekijän työntekijäkokeemukseen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/507210>. [viitattu 22.11.2021].

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Media.



Hyvärinen, H. 2018. Osallisuutta viestintään - Palvelumuotoilu työntekijäkoke-  
muksen parantamisessa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäyte-  
työ. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/159745>  
[viitattu 1.8.2021].

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2016. Asiakasymmärryksen ja käyt-  
täjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uu-  
sia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Tekno-  
logiainfo Teknova, 61–71.

Innokylä, s.a. Maksuttomia sovelluksia virtuaalifasilitoinnin tueksi. WWW-do-  
kumentti. Saatavissa: [https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-vir-  
tuaalifasilitoinnin-tueksi](https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-vir-tuaalifasilitoinnin-tueksi) [viitattu 1.12.2021].

Jussila, S. & Pallaskallio, E-I. 2019. Työntekijäkokemus yrityskulttuurisesta  
näkökulmasta. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-  
dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/264813> [viitattu  
1.8.2021].

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työka-  
luna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muo-  
toiluajattelu. E-kirja. Helsinki: Teknologainfo Teknova, 81–92. Saatavissa:  
<https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.11.2021].

Koivisto, J., Isola, A-M. & Lyytikäinen, M. 2018. Osallisuus kuuluu kaikille. In-  
nokylän innovaatiokatsaus. Työpaperi 9/2018. Helsinki: Terveysten ja hyvin-  
voinnin laitos. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/136074>  
[viitattu 12.12.2021].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bis-  
neskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika - uu-  
denlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kuntarekry. 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.kunta-  
rekry.fi/fi/tyonantajat/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/](https://www.kunta-rekry.fi/fi/tyonantajat/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/) [viitattu  
10.8.2021].

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki:  
Alma Talent.

Kärkkäinen, S. 2021. Opiskelijälähtöisten koulutustoteutusten mallintaminen  
palvelumuotoilun keinoin - mallipohjat ja käsikirja koulutusten mallintamiseen  
Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa. Kaakkois-Suomen ammattikor-  
keakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa:  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/476160>. [viitattu 1.9.2021].

Martela, F.& Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä  
tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu

3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf) [viitattu 11.9.2021].

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.11.2021].

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.12.2021].

Medina, R. & Medina, A. 2017. Managing competence and learning in knowledge-intensive organizations: A case study of a public organization. *International Journal of Managing Projects in Business* 10 (3). Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.11.2021].

Miettinen, S. 2021. Ihminen ja muotoilu. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet - älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus. 14–23.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.11.2021].

Narvola, H. 2021. Kohti käyttäjälähtöistä sisältökonseptia: Case Mun Gradia -opiskelijaintra. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/496582> [viitattu 1.9.2021].

Oförsagd, J. 2021. Ihmislähtöinen ketteryys mahdollistaa selviytymisen ajasamme. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 328–337.

Opetushallitus. 2021. Tulevaisuuden yhteistyöverkostot. Osaamisen ennakointifoorumin ennakointityön tuloksia tuotantoverkostoissa. Raportit ja selvitykset 2021:5. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Tulevaisuuden\\_yhteistyoverkostot.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Tulevaisuuden_yhteistyoverkostot.pdf) [viitattu 15.12.2021].

Pääkkönen, T. 2021. Liiketoiminnan muotoilu. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 270–279.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: jatkuva parantaminen – dialoginen johtaminen – ryhmätahtajohtaminen. Turku: Rtr-consulting.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018a. This Is Service Design Doing Method Library. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thisisservice.designdoing.com/methods> [viitattu 11.11.2021].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018b. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.11.2021].

Soini, T., Rauste-von Wright, M., & Pyhältö, K. 2003. Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? *Aikuiskasvatus*, 23(4), 283–291. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93510> [viitattu 11.12.2021].

Tikka, V. & Gävert, N. 2018. Designin uusi aalto - merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Kustannusyhtiö Siltala.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with employee experience. *Strategic HR review* 19 (4), 183–187. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.8.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Törmänen, J. Hämäläinen, R. & Saarinen, E. 2021. On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Human resource development quarterly*. Verkko-lehti. New Jersey: John Wiley & Sons. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrdq.21455> [viitattu 27.9.2021].

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 77–93.

Varamäki, A. & Helle, P. 2021. Työelämän trendit 2021. PDF-dokumentti. Workday Designers. Saatavissa: <https://www.workdaydesigners.com/tyoelamantrendit2021> [viitattu 10.11.2021].

Vilkkä, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åhlberg, M. 2018. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 52–62.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Kuva 2. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/organisaatio> [viitattu 20.8.2021].

Kuva 3. Gradia lukuina 2020. PDF-dokumentti. Intranet.

Kuva 4. Gradian strategia. Saatavissa: <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/strategia> [viitattu 20.8.2021].

Kuva 5. Tutkimuksen käsitekartta. Kaukonen, M. 15.8.2021.

Kuva 6. Tutkimuksen viitekehys. Kaukonen, M. 25.8.2021.

Kuva 7. Työntekijäkokemuksen tutkimusmenetelmät. Kaukonen, M. 1.9.2021, soveltaen Koivisto ym. 2019.

Kuva 8. Työntekijäkokemus. Kaukonen, M. 9.11. 2021, soveltaen Morgan 2017.

Kuva 9. Organisaation menestysketju. Kaukonen, M. 15.11.2021, soveltaen Luukka 2019.

Kuva 10. Työntekijäkokemuksen muotoilusilmukka. Kaukonen, M. 15.11.2021, soveltaen Morgan 2017.

Kuva 11. Kulttuurin johtamisen viitekehys. Kaukonen, M. 18.11.2021, soveltaen Luukka 2019.

Kuva 12. Kyvykkyyshierarkia. Kaukonen, M. 20.11.2021, soveltaen Luukka 2019.

Kuva 13. Valittavat kehittämisen kierteet. Kaukonen, M. 21.11.2021, soveltaen Ranta 2021.

Kuva 14. Motivaatitimantti. Kaukonen, M. 25.11.2021, soveltaen Martela & Jarenko 2015.

Kuva 15. Perustarpeet. Kaukonen, M. 15.12. 2021, soveltaen Desmet & Fokkinga 2020.

Kuva 16. Muotoiluajattelun periaatteet. Kaukonen, M. 15.11.2021, soveltaen Koivisto ym. 2019.

Kuva 17. Perinteinen kehittäminen ja palvelumuotoilu. Kaukonen, M. 10.11.2021, soveltaen Koivisto ym. 2019.

Kuva 18. Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät. Kaukonen, M. 15.11.2021.

Kuva 19. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin tutki-vaihe. Kaukonen, M. 25.11.2021.

Kuva 20. Tarvekortit. Kaukonen, M. 18.9.2021.

Kuva 21. Työpajatyöskentelyä. Kaukonen, M. 16.9.2021.

Kuva 22. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin määritä-vaihe. Kaukonen, M. 25.11.2021.

Kuva 23. Tarpeet kehittämistyössä. Kaukonen, M. 15.11.2021.

Kuva 24. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin kehittä-vaihe. Kaukonen, M. 25.11.2021.

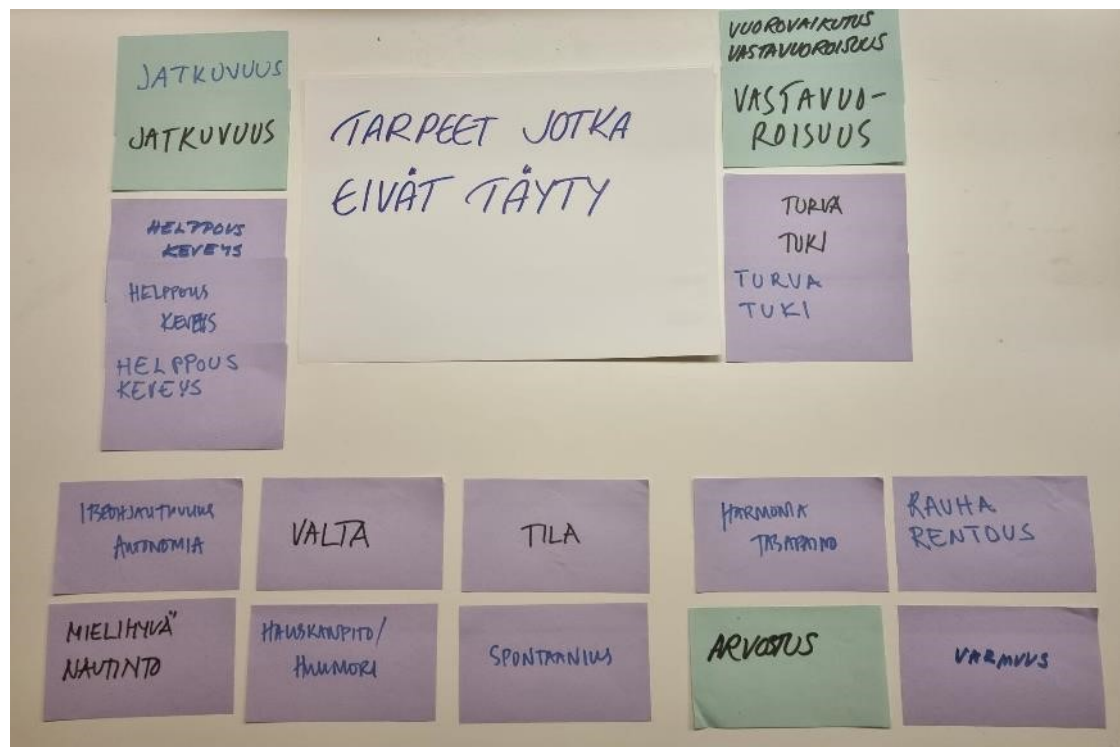
Kuva 25. Ideatyöpaja. Kaukonen, M. 29.11.2021.

Kuva 26. Kehittämistyön työntekijäkokemuksen näkyväksi tekemisen hetket. Kaukonen, M. 29.11.2021.

Kuva 27. Tarpeet. Kaukonen, M. 1.12. 2021.

Kuva 28. Gradian kehittämistyön työntekijäkokemuksen tarvekartta 2022. Kaukonen, M. 15.1.2022.

Kartoitustyöpajassa tunnistetut tarpeet.





Kartoitustyöpajassa tehdyt toimintasuunnitelmat

SUUNNITELMA

Minkä tarpeen eteen teemme töitä?

VASTAVUOROISUUS

Mitä?

Projektien hyödyntäminen alustaja  
arjessa (osaaminen, tiedontulku, arvostus,  
tulosten käyttöönotto jne.)

Miten?

Gradiassa kaikki projektit perustuvat  
Strategiaan. Projektifietouden ja osaami-  
sen jakaminen esimiehille. Projektiissa  
toimivat gretajat pitäisi tehdä alan  
kehittäjinä, ei tunti-resussien vievänä.  
Projektit ovat kehittämisen välineitä ja  
niiden kautta voidaan mahdollistaa muutosta.  
Esimiesten työnkierto projekteihin.

Välittömästi

Milloin?

Kartoitustyöpajassa tehdyt toimintasuunnitelmat

**SUUNNITELMA**

Minkä tarpeen eteen teemme töitä?

JATKUVUUS

**Mitä?** hankkeen kehittämiskohde & tulos jäi pysyväksi käytäntöksi oppilaitokseen ajassa

- esimiestason sitoutuminen jatkuvuuden turvaamiseksi ja toimintakulttuurin muuttamiseksi (TAHTOTILA!)

**Miten?**

- koulutuksenjärjestäjän takaama rahoitus hankerahoituksen päätyttyä
- pois mukavuusalueelta
- vastuunkantaminen hankkeen päättymisen jälkeen

**Milloin?**

- jatkosuunnitelma hankkeen aikana
- näkyväksi tekeminen ja markkinointi hankkeen aikana
- riittävä pilotointi hankkeen aikana



Kartoitustyöpajassa tehdyt toimintasuunnitelmat

SUUNNITELMA	
Minkä tarpeen eteen teemme töitä?	TURVA JA TUKI
Mitä?	JOKAISELLE TEILI/SPAR- RAAJA/KRIITIKKO/"TUURAAJA" TUTOR / KUMMI
Miten?	TIIMI 1) PROJEKTIHALLINTA • ESIM ESR 2) SISÄLTÖ "PARA"
Milloin?	JATKUVASTI

Teemahaastattelun kysymykset

Suhteesi kehittämistyöhön Gradiassa?

Miten itse määrittelet kehittämistyön Gradiassa?

Miten työntekijät kokevat kehittämistyön?

Mitä esimiehenä kerrot kehittämistyön mahdollisuuksista työntekijöille?

Mitä osaamista kehittämistyössä kertyy?

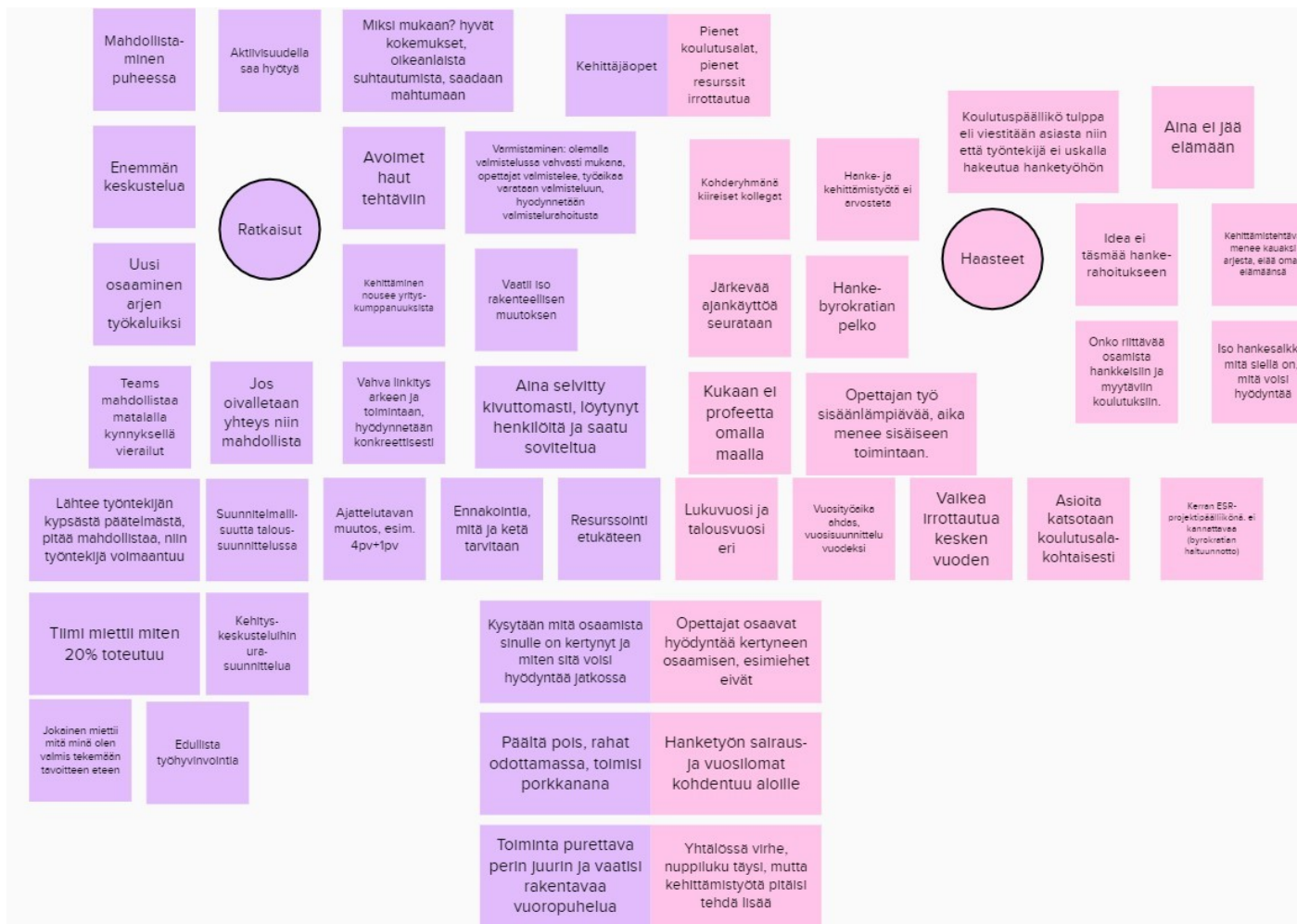
Miten kehittämistyössä kertynyttä osaamista hyödynnetään?

Millaisia ajatuksia 15–20 % kehittämistavoite herättää?

Teemahaastattelujen aineiston ryhmittely (kuvakaappaus Mural-alustalta)



# Teemahaastattelujen aineiston ryhmittely (kuvakaappaus Mural-alustalta)



Teemahaastattelujen aineiston ryhmittely (kuvakaappaus Mural-alustalta)



## Ohje muotoiluohjelmointiin

1. Varaa aikaa itsellesi ja pysähdy motivaatiopakan äärelle
  - varaa itsellesi lokakuussa kolme ajankohtaa, jolloin pysähdyt asian äärelle
2. Oivalla mitkä tarpeet tekemässäsi kehittämistyössä ovat tärkeitä
  - ota Motivaatio pakan siniset kortit, käy ne läpi ja poimi kortit, jotka ovat tarpeita, jotka ovat sinulle tärkeitä tekemässäsi kehittämistyössä juuri nyt
  - luettele nämä tarpeet Forms-kyselyyn
3. Valitse suunta ja vie käytäntöön
  - valitse yksi tarve, jonka toteutumista haluat edistää seuraavalla viikolla
  - tee suunnitelma, kuinka toiminnallasi edistät tarvetta seuraavan viikon aikana
  - kirjaa suunnitelma Forms-kyselyyn

Muotoiluluotaimen tulosten kerääminen (kuvakaappaus Forms-kyselypohjasta)

## Muotoiluluotain kehittämistyön työntekijäkokemuksesta

1. Varaa aikaa itsellesi ja pysähdy motivaatiopakan äärelle
2. Oivalla mitkä tarpeet tekemässäsi kehittämistyössä ovat tärkeitä
3. Valitse suunta ja vie käytäntöön

1. Valitse itsellesi jokin kasvin nimi, jota käytät kyselyssä. Käytä joka viikko samaa nimeä.

**Kirjoita käyttämäsi kasvin nimi alla olevaan laatikkoon.**

Kirjoita vastaus

2. Käy läpi Motivaatio-pakan siniset kortit ja poimi kortit, jotka ovat sinulle tärkeitä tekemässäsi kehittämistyössä juuri nyt.

**Kirjoita valitsemasi kortit alla olevaan laatikkoon.**

Kirjoita vastaus

3. Valitse yksi tarve, jonka toteutumista haluat edistää seuraavalla viikolla. Tee suunnitelma, kuinka toiminnallasi edistät tarvetta seuraavan viikon aikana.

**Kirjaa tarve ja suunnitelma (mitä, miten ja milloin) alla olevaan laatikkoon.**

Kirjoita vastaus



# Aineisto ideapajaan (kuvakaappaus Mural-alustalta)

