

Katariina Mäenpää & Katariina Pakarinen

Palvelumuotoilulla tuottavuutta ja työhyvinvointia

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 50



Palvelumuotoilulla tuottavuutta ja työhyvinvointia

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 50
Vastaava toimittaja: Miia Willman
Taitto ja kuvitukset: Katariina Pakarinen
ISSN 2342-7507 (PDF)
ISBN 978-951-827-311-3 (PDF)
Lahti, 2019

| | |
|-----------|---|
| 3 | Johdanto |
| 4 | Työhyvinvointi |
| 6 | Tuottavuus |
| 7 | Palvelumuotoilulla työhyvinvointia ja tuottavuutta |
| 9 | Työn, ympäristön ja työntekijöiden havainnointi Työympäristöjen havainnointi Teemahaastattelut Mystery shop Benchmarking |
| 16 | Kerätyn tiedon analysointi Empatiakartta Sidosryhmäkartta Työntekijäprofiilit Palvelupolku |
| 22 | Työntekijöiden osallistaminen Osallistavat työpajat Ideointimenetelmät Luotaimet Prototyypointi |
| 28 | Kehitysideoiden pilotointi Service blue print Pilotointi Implementointi Seuranta ja ohjaus |
| 34 | Yhteenveto ja kiitokset |
| 35 | Lähteet |
| 37 | Hankkeen julkaisut |
| 38 | Liitteet |

Johdanto

Muuttuvan toimintaympäristön synnyttämä epävarmuus, odotettu tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi – kaikki tekijöitä, jotka luovat hankalalta tuntuvaa ristivetoa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin organisaatioissa. Tämän päivän työelämässä ainoa pysyvä asia on jatkuva muutos ja siihen sopeutumisesta on tullut edellytys selviämislle.

Tuottavuus ja työhyvinvointi puolestaan näyttäisivät perinteisesti edustavan vastavoimia vaakakupeissa: kun toiseen panostetaan se väistämättä näyttää kostautuvan toisen saralla. Onneksi näitä itsestäänselvyyksiä on alettu kyseenalaistaa ja keinoja on lähdetty etsimään rohkeasti uusista näkökulmista. Ihmislähtöinen palvelumuotoiluajattelu menetelmien on yksi tuore tapa lähestyä tätä käsissä olevaa kompleksista haastetta.

PAJU eli Palvelumuotoilulla tuottavuutta ja työhyvinvointia -hankkeessa tarkasteltiin muutospaineiden alla olevaa julkista organisaatiota ja testattiin palvelumuotoilun menetelmiä henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä, sekä koottiin oppi yleisemmin hyödynnettäväksi malliksi. Hankkeen tavoitteena oli lisätä julkisen sektorin työntekijöiden valmiuksia ottaa haltuun merkittäviä työympäristömuutoksia, jotka syntyvät palveluympäristöjen muutosten seurauksena. Hankkeessa asiakas- ja käyttäjälähtöiseen suunnitteluun liitettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulma.

Projektin toteutti Lahden ammattikorkeakoulu ajalla 1.8.2017–31.12.2018 yhdessä Lahden museotoimen kanssa.



Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on prosessi, josta sekä työntekijät että organisaation johto ovat yhtäläillä vastuussa (Hasu ym. 2016, 13). Työhyvinvointi ei kehity käskystä, vaan sitä tulee yhdessä ylläpitää ja kehittää. Työhyvinvointi syntyy arjessa, eikä sitä paranneta kertaluontoisilla tempauksilla. (Pahkin 2018). Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilötasolla sekä työntekijän terveys, toimintakyky, voimavarat ja osaaminen että työpaikan ilmapiiri, työyhteisö, organisaation prosessit ja ominaispiirteet (Docendum 2018).

Asiantuntijatyössä on tärkeää opetella johtamaan itseään, rajaamaan ja vaiheistamaan oma työnsä sekä hallitsemaan keskeytyksiä. Itsensä johtaja tarkastelee omia tavoitteitaan, visioitaan ja unelmiaan. Yhteisön tehtävänä on määritellä ja priorisoida yhteiset tavoitteet ja takarajat. Esimiesten ja organisaation johdon tulee turvata keskittymisrauha ja panostaa läpinäkyvään viestintään, sekä kannustaa työntekijöitä eteenpäin (Työterveyslaitos 2016).

Työntekijät antavat parastaan, mikäli organisaatio luo heille parhaan mahdollisen ympäristön. Työssään viihtyvä työntekijä on tarmokas ja hän omistautuu työlleen. Työhön syntyy imu, joka johtaa hyvään työsuoritukseen ja organisaation menestymiseen (Kuntatyönantajat 2007). Mikäli organisaation palveluympäristö on muutoksessa, on erityisen tärkeää, että työntekijä tuntee olevansa arvostettu.

CASE: Lahden museot

Lahden museot on suuren muutoksen edessä: yhdistelmä-museon neljästä museosta yksi, Taidemuseo, tulee saamaan vuonna 2020 uuden varta vasten näyttelytoiminnalle rakennetun kodin. Uusiin tiloihin sijoitetaan myös toistaiseksi kokonaan omia näyttelytiloja vailla ollut Julistemuseo, joka saa mahdollisuuden siirtyä triennale-kierrosta jatkuvasti esillä oleviin näyttelyihin.

Uudet tilat tuovat tullessaan aiempaa suuremmat odotukset. Museot tallentavat ja säilyttävät kulttuuriperintöä ja harjoittavat siihen liittyvää tutkimusta, opetusta ja tiedonvälitystä, sekä näyttely- ja julkaisutoimintaa. Useimmiten museot ovat myös organisoituneet näiden toimintojen mukaisesti ja asiakkaille tarjotut palvelut nähdään toimintojen kautta: museot tarjoavat esimerkiksi kokoelma-, näyttely- ja yleisöpalveluja. Nyt koko ajattelun on otettava iso askel eteen- ja ylöspäin.

Jokainen museon työntekijä toimii palveluammattissa ja voimistuvat odotukset museoiden avoimuudesta ja palveluroolista asettavat museossa työskentelevien työnkuville uusia vaatimuksia. Epätietoisuus siitä, mikä on työntekijän oma rooli ja mihin organisaatio on menossa, vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin ja mielialaan.

Olemme kaikki tottuneita tekemään asiat samoin kuin eilenkin. Uusien tapojen omaksuminen vie aikaa, ja on luonnollista olla epäluuloinen uusien käytäntöjä ja ympäristöjä kohtaan. Muutos aiheuttaa stressiä ja stressi saa työmme tuntumaan aiempaa raskaammalta. PAJU-projektissa tarkastellaan palvelumuotoilun keinoja ylläpitää ja jopa parantaa työhyvinvointia muutoksen keskellä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

TERVEYS, TOIMINTAKYKY JA VOIMAVARAT

Terveyttä ja toimintakykyä tukevat ja edistävät toimenpiteet

- Varmistetaan työn miellekkyyks
- Tuetaan terveellisiä elämäntapoja
- Varmistetaan esteettömät ja ergonomiset tilat ja työpisteet
- Panostetaan työterveyshuoltoon

Työn hallintaa tukevat toimenpiteet

- Sovitaan yhdessä toimintamallit ja selkeytetään työtehtävät
- Panostetaan henkilöstökoulutuksiin ja niiden kehittämiseen
- Panostetaan työnohjaukseen ja perehdyttämiseen
- Varataan aikaa kehityskeskusteluille

Elämäntilannetta tukevat toimenpiteet

- Työjärjestelyt
 - Joustavan työajan kokeilut
 - Etätyömahdollisuus
- Virka- ja perhevapaat
- Osa-aikaeläkkeet
- Asiantuntija-apu kriisitilanteisiin

OSAAMINEN

Asiantuntijuuden täysipainoinen hyödyntäminen

- Ammattitaitoa kasvattavat työtehtävät
- Uudet kokemukset
- Työuralla eteneminen

Osaamisen kehittäminen

- Kouluttautumismahdollisuudet
- Kehityskeskustelut
- Vertaisoppiminen
- Omatoimisen opiskelun tukeminen

TYÖYHTEISÖ JA ORGANISAATIO

Toiminnan arviointi ja kehittäminen

- Yhteisten arvojen ja perustehtävän kirkastaminen
 - Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio & strategia
- Tiedotusjärjestelmän kehittäminen
- Innovatiivisen ilmapiirin mahdollistaminen
- Työhyvinvointimalliin sitoutuminen
- Palkkausjärjestelmän kehittäminen
- Tasa-arvo-ohjelman laatiminen

Työyhteisön kehittämistoimenpiteet

- Toimintamallin kirkastaminen
- Työyhteisöjen työnohjaus
- Työyhteisön valmennus
 - Osaamisen ylläpito, jakaminen
 - Kehittämispäivät
 - Esimiesten valmennus
- Yhteishenkeä tukevat toimenpiteet ja henkilöstöstä huolehtiminen
 - Ilmapiirikartoitukset
 - Tilanteisiin puuttuminen
- Innovatiivisen ilmapiirin kehittäminen
- Osallistaminen

TYÖN JA TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Toimintaympäristön analyysi

- Erilaiset työympäristöt
- Asiakaslähtöisyys
- Yhteistyökumppanit & verkostot
- Digitalisaatio
 - Automatisaatio

Organisaatiolle sopivien työtehtävien fokuoiminen

- Työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet

Turvallisen työn ja työympäristön varmistaminen

- Työn pysyvyys
- Riittävä toimeentulo
- Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö

Tuottavuus

PAJU-projektissa keskitytään nimenomaan julkisen sektorin tuottavuuteen ja siksi on tärkeää määritellä, mitä sillä tarkoitetaan ja miten sitä voidaan mitata. Yleisesti tuottavuudella tarkoitetaan panoksen ja tuotoksen välistä suhdetta. Toisin sanoen tuottavuuden odotetaan kasvavan, jos tuotos kasvaa samalla kun tuotantopanous pysyy ennallaan, tai vastaavasti, jos tuotantopanous pienentyy tuotoksen pysyessä ennallaan (Soininvaara 2009).

Julkisen sektorin tuottavuus on kuitenkin yksityisen sektorin tuottavuutta monimutkaisempi käsite. Sen mittaamiseen liittyy merkittäviä haasteita ja lisäksi itse tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat vaikeampi hahmottaa kuin yleensä teollisuudessa (Hermann ja Tarren 2011). Julkisen sektorin tehtävä on pääasiassa tuottaa palveluita, joita ei yksityisesti ole kannattavaa tuottaa. Julkisten palveluiden tuotantoa ei voi automatisoida eli ne vaativat ihmisiä valmistuakseen eli niiden tuottavuutta tarkasteltaessa onkin olennaisempaa keskittyä tuotoksen ja työpanoksen väliseen suhteeseen.

Toisin sanoen, on eri asia mitata tuottavuutta arvolla kuin määrällä, kuten yksityisellä sektorilla on mahdollista tehdä. Siksi julkisen sektorin tuottavuutta onkin pikemmin tarkasteltava parempien asioiden tekemisenä tai oikeiden toimintamuotojen löytämisenä, jolloin tuotos riippuu tuotannon määrän lisäksi sen laadusta ja itse tuotteen tarpeellisuudesta. Vastaavasti työpanos riippuu tehdyistä työtunneista, työn palkitsevuudesta ja muista laatutekijöistä sekä käytetyn työvoiman laadusta ja niukkuudesta.

CASE: Lahden museot

Mikä tai mitä on Lahden museoiden tuottavuus? Onko museon tuotos valmiiksi kuratoitu näyttely vai museolta saatu puoltava lausunto rakennuslupaa varten? Miten arvioidaan näyttelyn laadukkuutta tai ylipäätään tarpeellisuutta? Entä onko työpanos kertyneet työtunnit vai onnistumisen tunne esineen huolellisesta konservoinnista? Museotoiminnan purkaminen tuotos/työpanos-suhteen edellyttämiin määreisiin on haastavaa.

Lahden museot ovat samassa tilanteessa kuin muut julkisin varoin ylläpidetyt kulttuuritoimijat, joiden tehokkuutta mitataan määrällisillä mittareilla. Suomen museoliiton pääsihteeri Kimmo Levän mukaan kävijä- ja pääsylipputulot ovat vaivattomat kerätä ja yksiselitteiset tulkita, josta seuraa tehokkaimmiksi toimijoiksi valikoituvan eniten kävijöitä ja rahaa suhteessa saatuihin avustuksiin keränneet (Levä, 2016). Nämä tiedot eivät tosiasiallisesti kerro mitään tehokkuudesta tai toiminnasta, joka liittyy julkisen avustusten käyttöön. Valtion osuutta ei makseta kävijämäärän tai pääsylipputulojen perusteella.

Levä ehdottaakin mittareiden laatimista museotoiminnan taloudellisen vaikuttavuuden (Piekkola ym. 2013) ja kulttuurimatkan indikaattoreiden (Mikkonen ym. 2015) pohjalta, jolloin kokonaiskuva museoiden merkittävytydestä kattaisi laajemmin laadullisia vaikutuksia ja taloudellistenkin mittareiden validiteetti paranisi. Lahden taidemuseon uutta sijaintipäätöstä tehdessä käytössä on niin arvio aluetalousvaikutuksesta kuin alueen yritysten liiketoimintaan ja kaupungin verokertymänsäkin. Näyttelytoiminnan lisäksi kulttuuriperinnön säilyttämiseen liittyvä kokoelma- ja tutkimustyö huutaa oikeita arviointimenetelmiä – olisiko museoiden vaikuttavuus yhtä kuin niiden tuottavuus?

Palvelumuotoilulla työhyvinvointia

Palvelumuotoilua on viime vuosina käytetty erityisesti julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmien avulla palveluista saadaan käytettävämpiä, yksinkertaisempia ja kannattavampia (Kreapal 2018). Palvelumuotoiluprojekteissa keskitytään kuitenkin valitettavan usein vain itse palveluprosessiin ja organisaation asiakkaisiin, ja tällöin muutosten kohde; työntekijät, jää huomiotta. Työntekijät kuitenkin mahdollistavat palvelun ja siksi myös heitä tulisi prosessissa ajatella asiakkaina.

Palvelumuotoilun menetelmien avulla työntekijät voidaan osallistaa yhteiseen työn ja työympäristön kehittämiseen samalla, kun kehitetään organisaation palveluita asiakaslähtöisemmiksi. Yhteinen suunnittelu ja osallistaminen sitouttavat henkilökunnan organisaation tavoitteisiin sekä tiivistävät työyhteisöä ja luovat yhteishenkeä. Palvelumuotoilun työkalut myös auttavat löytämään työntekijöiden piilossa olevat toiveet ja tarpeet, sekä tehostavat organisaation sisäisiä prosesseja ja viestintää.

Työyhteisön hyvinvointi johtaa hyviin tuloksiin, mutta toisaalta hyvät tulokset ovat myös hyvän työilmapiirin tuki. Parhaita tuloksia saadaan, kun uudistumista tapahtuu eri suunnista samanaikaisesti ja lähes aina ratkaisut löytyvät työyhteisön sisältä. Palvelumuotoilijan tehtävänä on toimia työyhteisössä fasilitaattorina, joka tuo ihmiset yhteen ja luo kehittämiselle ennakkoluulottoman ja turvallisen ympäristön.

Työn imun merkitys

TARMOKKUUS

- energisyys
- sinnikkyys
- panostaminen



UPPOUTUMINEN

- keskittyminen
- paneutuminen
- nautinto & flow



OMISTAUTUMINEN

- inspiroituminen
- merkityksellisyys
- ylpeys työstä
- haasteellisuus



**ALOITTEELLINEN,
SITOUTUNUT JA
ONNELLINEN
TYÖNTEKIJÄ**



**HYVÄ TYÖSUORITUS
JA TUOTTAVUUDEN
KASVU**

TYÖN JÄRJESTÄMINEN

- vaikutusmahdollisuudet
- tavoitteiden selkeys
- tehtävien selkeys
- työaikojen joustavuus

VUOROVAIKUTUS

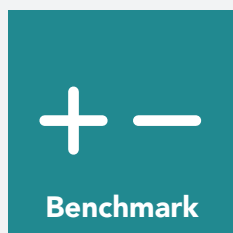
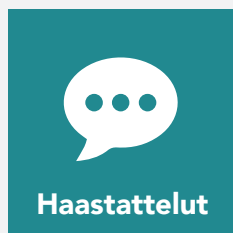
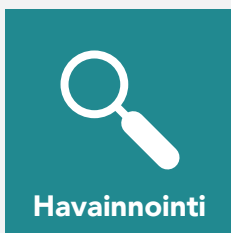
- esimiehen / yhteisön tuki
- oikeudenmukaisuus
- johtamisen käytännöt
- huomaavaisuus
- palaute ja arvostus
- muiden työn imu

VOIMAVARAT

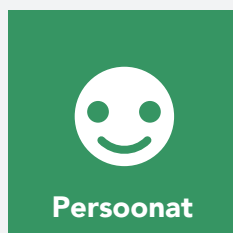
- työn varmuus
- toimintatavat
- asenteet ja ilmapiiri
- itsensä kehittäminen

Palvelumuotoilulla tuottavuutta ja työhyvinvointia -malli

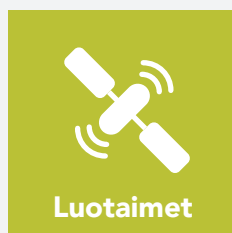
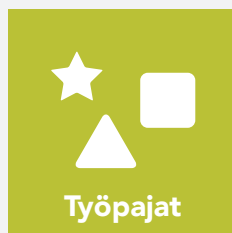
TYÖN JA TEKIJÖIDEN HAVAINNOINTI



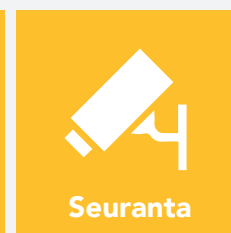
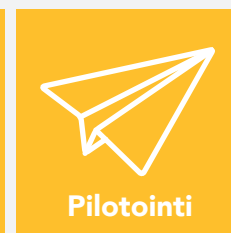
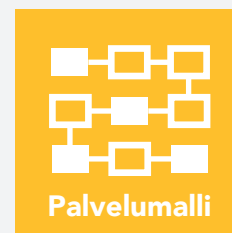
KERÄTYN TIEDON ANALYSOINTI



TYÖNTEKIJÖIDEN OSALLISTAMINEN



KEHITYSIDEOIDEN PILOTOINTI



TYÖTEHTÄVÄT JA PROSESSIT SELKEYTYVÄT // TYÖN IMU LISÄÄNTYY // TUOTTAVUUS KASVAA

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET LISÄÄNTYVÄT // YHTEISHENKI TIIVISTYY // TYÖHYVINVOINTI PARANEE

TYÖN, TYÖYMPÄRISTÖN JA TYÖNTEKIJÖIDEN

HAVAINNOINTI

Työntekijäymmärrys

Asiakasymmärrys on jo hyvän aikaa ollut markkinoinnin ja myynnin johtamisen keskiössä (Luukka 2018). Itseasiassa työntekijäymmärrys on tekijä, joka määrittää asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta. Siksi jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä, joka suhtautuu työhön, työympäristöön ja kollegoihin eri tavoin. Työntekijöillä on myös erilaista osaamista, toiveita sekä tarpeita. Muutokset vaikuttavat ihmisiin yksilöllisesti, sillä siinä missä joku toinen odottaa innoissaan uusia tiloja, saattaa toista ahdistaa, kun hän ei tiedä, mistä hänen oma paikkansa jatkossa löytyy. Työntekijän kokemukseen työstä vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset.

Johdon ja työyhteisön on tärkeää ymmärtää, millaisia työntekijöitä heidän organisaatiossaan on ja millaisia ryhmiä he muodostavat. On hyvä selvittää mitä työntekijät haluavat työssään saavuttaa ja mitä työ heille merkitsee. Varsinkin asiantuntijatyössä olevat haluavat usein haastaa itseään ja edetä urallaan. Kaikki tämä ei välttämättä aukea työhyvinvointikyselyissä tai kehityskeskusteluissa, jotka jäävät toisinaan hyvin yleiselle tasolle. Tämän takia työyhteisössä olisi hyvä rakentaa syvempää työntekijäymmärrystä.

Työntekijäymmärrystä voidaan lähestyä viiden keskeisen tekijän pohjalta (Luukka 2018).

- Tittelien ja demografisten määreiden takana on aina ihminen
- Jokaisesta työntekijästä tulee olla kiinnostunut ihmisenä
- Jokainen motivoituu ja innostuu erilaisista asioista
- Systematiikka tukee spontaaniutta, ei korvaa sitä.
- Voittava yrityskulttuuri muotoillaan työntekijöitä puhuttelevaksi.

CASE: Lahden museot

Lahden museoissa työskentelee hieman alle 50 työntekijää ja se toimii viidessä eri toimipisteessä: historiallisessa museossa, taidemuseossa, hiihtomuseossa, radio- ja tv-museossa sekä kokoelmakeskuksessa. Museon julistekokoelmasta vastaa yksi tutkija, mutta omaa fyysistä tilaa ei julistemuseolla ole ennen uuden Taide- ja muotoilukeskuksen avautumista. Museolla on myös rakennustutkimuksen, kuva-arkiston, arkeologian yksiköt sekä museotekninen ryhmä, jotka toimivat kokoelmakeskuksessa.

Museon työntekijät toimivat asiantuntijatehtävissä esimerkiksi tutkijoina, amanuensseina, suunnittelijoina ja konservaattoreina. Erilaiset toimenkuvat luonnollisesti houkuttelevat erilaisia persoonallisuuksia, siksi tämän monimuotoisuuden ymmärtämiseksi on hyödyllistä käyttää erilaisia työkaluja, kuten esimerkiksi työntekijäprofiileita (kts. sivu 20). Työntekijäymmärrys edellyttää kuitenkin syvemmälle menevää perehtymistä yksilöiden henkilökohtaiseen tuntemiseen. Haasteeksi Lahden museoiden kohdalla muodostuu toimipisteiden lukumäärä ja sijainti, sillä vaikka fyysinen läheisyys ei välttämättä tarkoitaakaan kanssakäymistä ja ajatusten jakamista, edesauttaa se kuitenkin yhteisen ymmärryksen syntymistä.

Yhteiset tilaisuudet ja vapaamuotoinen rupattelu tarjoavat mahdollisuuden kohtaamisille, joiden kautta työntekijäymmärrys lisääntyy, ja vaikka tietynlainen systemaattisuus onkin tyhjää parempi, ei ymmärrys kasva ilman spontaania jatkuvaa dialogia työntekijöiden kesken ja heidän kanssaan. Viestintä ei koskaan voi toimia organisaatiossa liian hyvin ja siksi monen suuntainen viestintä on aina hyvä kehityskohde ymmärryksen kerryttämiseksi.

Muuttuva palveluympäristö

Palveluympäristö on tilanne tai paikka, jossa palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat. Palveluympäristössä aineelliset hyödykkeet, henkilökunta ja vuorovaikutus muuttuvat palveluksi ja muodostavat palvelukokemuksen. Palveluympäristö on elävä ja muuttuva kokonaisuus, johon palveluntarjoaja voi vaikuttaa.

Palveluympäristön muuttuessa radikaalisti, muutos voi olla henkilöstölle suuri pelon ja huolen aihe. Tuttu ja turvallinen työympäristö katoaa ja eivätkä aiemmat prosessit enää toimi. Työympäristön muutos koskettaa koko organisaatiota ja sen kaikkia työntekijöitä työtehtävistä riippumatta. Tämän takia uuden työympäristön suunnittelua ei voida tehdä irrallaan henkilöstön ja johtamisen kehittämisestä.

Muutos vaatii johtamisotetta ja dialogia henkilöstön välillä, sillä asioista on monenlaisia käsityksiä ja mielipiteitä (Työterveyslaitos 2019). Ihmiset kantavat helposti vanhaa mukanaan ja vastustavat uusia tuntemattomia asioita. Konkreettiset asiat ovat helpompia lähestyä, kuin kertoa huolista liittyen työnkuvan muuttumiseen. Muutoksen mukanaan tuomia haasteita on hankala ennakoida, sillä niihin voivat vaikuttaa sisäisten muuttujien lisäksi myös monet ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuminen tai yhteistyökumppaneiden kanssa sovittujen aikataulujen venyminen. Tällöin on tärkeää saada ihmiset ajattelemaan uudella tavalla jo vanhassa ympäristössä. Keskustelua on tärkeää herättää hyvissä ajoin monesta eri näkökulmasta ja tietoa jakaa eri tavoin työpajoissa, henkilöstökoulutuksissa ja kehittämispäivillä. Yhteisiä koulutuksia tulee myös jatkaa uudessa ympäristössä.

CASE: Lahden museot

Vuonna 2020 avautuva Taide- ja muotoilukeskus ei tuo muutoksia pelkästään Lahden museoiden työntekijöiden työtiloihin, vaan se myös muuttaa tapaa, jolla asiakkaat kohdataan. Asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutteisuus ovat tulevaisuuden museon ratkaisevia ominaisuuksia ja museo-organisaatio joutuu pohtimaan, mitä tulevaisuuden asiakkaat museoilta odottavat ja mitä uutta se työntekijöiltä vaatii.

Palveluympäristön muutos tuo mukanaan sekä entistä enemmän vastuita että velvollisuuksia, mutta myös näkyvyyttä. Muutos pakottaa Lahden museot määrittelemään uudelleen oman tarkoituksensa ja pohtimaan millainen rooli museolla on tulevaisuudessa ja miten se pystyy kilpailemaan asiakkaiden vapaa-ajasta viihdekeskusten kanssa? Museon asiantuntijat joutuvat myös miettimään, millaiset sisällöt houkuttelevat jatkossa asiakkaita ja millaisia uusia kumppanuuksia tai tekniikoita tarvitaan.

Muutoksen keskellä museo-organisaation on hyvin tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja varmistaa, että muutokseen valmistaudutaan hyvissä ajoin. Muutoksen ydin on avoin ja säännöllinen viestintä sekä työntekijöiden osallistaminen uuden toimintaympäristön suunnitteluun. Kaikkien organisaation työntekijöiden tulee myös mennä samaan suuntaan sekä seisoa yhteisen vision ja strategian takana.



Työympäristöjen havainnointi

Ulkopuolisen havainnoidessa työympäristöä saat-
taa löytyä kehityskohteita, jolle työntekijät ovat
arjessaan sokeutuneet. Työympäristöjä voi havain-
noida joko siten, että työntekijät esittelevät omaa
ympäristöään tai sitten havainnoija liikkuu siel-

lä itsenäisesti (Sivistystoimi 2013, s. 11-12.). On tärkeää varmistaa, että
kaikki samassa työympäristössä työskentelevät tietävät mistä on kyse ja
tiedostavat, ettei havainnoija ole siellä arvioimassa heidän työntekoaan.
Havainnoinnista on hyvä tiedottaa etukäteen ja pyytää henkilökunnan
edustajaa esittelemään havainnointia tekevä henkilö työyhteisölle.

Havainnointi on hyvä toteuttaa useammassa osassa, jotta se on mah-
dollisimman vaivatonta ja huomaamatonta. Havainnoitsija voi seurata
esimerkiksi työympäristön käytettävyyttä ja työntekijöiden vuorovai-
kutusta. Ympäristöä voi havainnoida myös osallistumalla henkilöstön
arkisiin toimiin, kuten aamukahveille, tapaamisiin ja soveltuvilta osin
myös kokouksiin. Toimivia välineitä havaintojen tallentamiseen ovat
muistivihon ja kynän lisäksi puhelin, kamera tai nauhuri. Työympäristö-
jä ja työntekijöitä valokuvatessa on tärkeää muistaa pyytää kuvattavil-
ta etukäteen lupa.

Havainnoinnista kertyy sitä enemmän yksityiskohtaista tietoa, mitä pa-
remmin se on suunniteltu. Tilannetta on helpompi arvioida kriittisesti,
mikäli tietää jo etukäteen mitä haluaa erityisesti tarkastella. Esimerkkejä
havainnoinnin kohteista on esitelty viereisessä laatikossa.

Työtehtävät

Millaisia työtehtäviä työntekijän päivään kuuluu? Millaisia työkalu-
ja / ohjelmistoja hän käyttää päivänsä aikana? Kenen kanssa hän
on vuorovaikutuksessa työpäivänsä aikana?

Toimintamallit

Millaista osaamista työntekijä hyödyntää? Millaisia ongelmia hän
kohtaa päivän aikana ja miten hän niistä selviytyy? Onko työntekijällä
käytössä jotain sellaisia toimintamalleja, joista olisi hyötyä
koko organisaatiolle? Ilmeneekö työssä prosesseja, joita voisi
edelleen kehittää tehokkaammiksi?

Työympäristö

Millainen työympäristö on? Onko työympäristössä huomioitu oma
rauha, turvallisuus ja esteettömyys? Keskeytyykö työntekijän työ-
ympäristöstä johtuvista syistä?

Asiakkaat

Miten työntekijä kohtaa asiakkaan? Mitä tilanteessa tapahtuu?
Onko kohtaamiseen varattu riittävästi aikaa? Mihin lopputulok-
seen kohtaaminen johtaa?

Työn imu

Uppoutuuko työntekijä työhönsä? Mitkä asiat häntä ilahduttavat
päivän aikana? Kokeeko työyhteisö yhdessä onnistumisen tunteita?



Työntekijöiden teemahaastattelut

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa on tilaa vapaalle puheelle. Haastattelukysymysten paikkaa ja muotoa voidaan vaihdella ja kysymyksiä lisätä haastattelun edetessä. (Saarinen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Teemahaastattelussa on tärkeää, että

tilanne on rauhallinen ja haastateltavan ja haastattelijan välillä vallitsee avoimuus ja luottamus. Jos haastateltava hyväksyy, on teemahaastattelu hyvä nauhoittaa, jotta haastattelija voi keskittyä keskusteluun vastausten ylöskirjaamisen sijaan. Haastattelun voi toteuttaa myös kahdella haastattelijalla, joista toinen kyselee ja toinen kirjaa vastaukset ylös.

Teemahaastattelun tavoitteena on saada talteen haastateltavan aito ajatusmalli. Haastattelija ei saa antaa esimerkkivastauksia, vaan hänen tulee selvittää miten haastateltava näkee ja kokee keskusteltavat teemat ja mikä häntä niissä mietityttää.

Hyvä tekniikka on five times why eli 5 x miksi -tekniikka, jossa etsitään ongelman perimmäinen syy useamman miksi-kysymyksen avulla. Ratkaisun etsinnässä ei tyydytä ensimmäiseen vastaukseen, vaan kysymistä jatketaan niin kauan, kunnes todellinen syy löytyy.

Työympäristö nyt ja tulevaisuudessa

Miten työympäristö on muuttunut viime vuosina? Mikä on muuttunut parempaan ja mikä huonompaan? Miten työntekijä ajattelee työn muuttuvan tulevaisuudessa? Huolestuttaako työntekijää jokin muutoksessa? Mihin hän haluaisi erityisesti vaikuttaa?

Toimintamallit ja organisaatio

Onko organisaatiossa selkeät toimintatavat? Toimivatko organisaation yksiköt yhteistyössä? Miten työntekijä kokee oman roolinsa / paikkansa organisaatiossa? Kehitetäänkö työtä yhdessä? Ottaako johto tosissaan työntekijän kehitysehdotukset? Saavatko työntekijät äänensä kuuluviin?

Osaaminen

Millaisia osaamistarpeita työntekijällä on? Tarjoaako organisaatio hänelle lisäkoulutusta? Tukevatko organisaation toimintamallit työntekijän työtä?

Asiakslähtöisyys

Kehitetäänkö organisaation toimintaa asiakslähtöisesti tai yhdessä asiakkaiden kanssa? Mitä asiakslähtöisyys tarkoittaa yksittäiselle työntekijälle?

Työhyvinvointi

Tuottaako työ tekijöilleen onnistumisen tunteita? Millaisia haasteita työntekijät kohtaavat työssään? Ovatko työntekijöiden yksityiselämä ja työ tasapainossa?



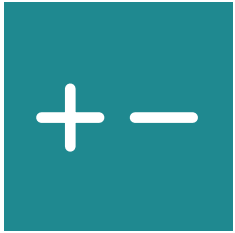
Asiakaskokemus / Mystery shop

Mysteryshop on tutkimusmenetelmä, jossa mysteeri- / testiasiakas toimii tavallisena asiakkaana palveluprosessissa ja raportoi huomionsa organisaatiolle palvelukokemuksensa jälkeen (Mysteeri-asiakas.fi 2018). Mystery shop kertoo miten organisaation palveluprosessit toimivat ja kuinka työntekijät kohtaavat asiakkaan. Mysteeriasiakas voi esimerkiksi tarkastella miten palveluympäristössä liikutaan, noudattavatko työntekijät toimintaohjeita tai miten palvelulupaus täytetään. Myös muiden asiakkaiden seuraamisesta kertyy arvokasta tietoa.

Mystery shop on nopea keino selvittää palveluprosessissa olevia haasteita, mutta se myös kertoo paljon työyhteisön hyvinvoinnista, sillä takahuoneen henki heijastuu herkästi palveluun ja asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakaspalvelijat voivat olla hajamielisiä tai allapäin, jos jokin työyhteisön asia vaivaa heitä. Asiakkaat voivat myös kuulla vahingossa mitä ja miten työntekijät keskustelevat keskenään, kun he ajattelevat, että asiakas ei ole paikalla.

Mysteeri-asiakasta voi pyytää kiinnittämään huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- **Saavutettavuus** // nettisivut, aukioloajat, reitit, opasteet, pysäköintialueet
- **Sosiaalinen media** // aktiivisuus, materiaalin mielenkiintoisuus
- **Fasiliteetit** // rakennus, reitit, tilat, vastaanotto, esteettömyys
- **Tila** // ilmapiiri, tuoksut, lämpötila, valaistus, maisema, äänimaailma, tilan tuntu , tunnelma
- **Tuote tai palvelu** // saatavuus, nopeus, hinnoittelu, soveltuvuus, mielenkiintoisuus, päällekkäisyydet
- **Mainosmateriaalit** // esitteet, ilmoitukset, käyntikortit
- **Asiakaspalvelijat** // pukeutuminen, asiantuntijuus, läsnäolo
- **Muut asiakkaat** // keskustelut, käyttäytyminen, apuvälineet



Benchmarking / vertaisanalyysi

Benchmarkkauksella, eli vertaisarvioinnilla, tarkoitetaan oman organisaation toiminnan tai palvelujen vertaamista toisten toimintaan (Laine 2007). Käytännössä vertaisarviointi tapahtuu havainnoimalla hyviä ideoita, sekä vertaamalla niitä organisaation

omiin prosesseihin. Ajatuksena ei ole kopioida vertailukohteiden toimintaa, vaan oppia heidän tekemistään ratkaisuista.

Vertaisanalyysin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi samantyylisten organisaatioiden, palveluiden tai prosessien toimintaa, toimintatapoja tai palveluympäristöjä (Best in class 2019). Benchmark auttaa kyseenalaistamaan omaa toimintaa ja tunnistamaan oman organisaation heikoudet sekä kehittämiskohteet. Vertailu voi myös paljastaa ne kohdat, joissa oma organisaatio onkin jo muita pidemmällä.

Benchmark voidaan toteuttaa yritysvierailuna, mutta se on myös paljon sitä enemmän. Lisäksi voidaan haastatella asiantuntijoita, tutustua alaan liittyvään kirjallisuuteen tai alan tapahtumiin. Työhyvinvoinnin kehittämässä tutustumisen arvoisia ovat erityisesti työhyvinvoinnin kumppanit sekä aiheeseen liittyvät materiaalit.

PAJU-projektissa vierailtiin havainnoimassa Lahden museoiden yksiköitä mm. mystery shopper –menetelmällä, jolla saatua aineistoa voidaan käyttää asiakaskokemuksen arvioimisen lisäksi myös vertaisanalyysin tarpeisiin. Lisäksi haastateltiin eri tehtävissä toimivia työntekijöitä. Käynnit ja keskustelut myös muissa suomalaisissa museoissa tarjosi vertailukohtaa toimialan sisäisesti, mutta myös muutaman muun julkisen sektorin organisaation yhdistäminen prosessiin laajensi näkökulmaa ja toi esiin erityisiä yksityiskohtia.

Työhyvinvointiin liittyviä vertaisarviointikohteita:

- Organisaation strategia, rakenne ja johtaminen
- Prosessit ja toimintamallit
- Koulutus- ja aktivointimallit
- Käytössä olevat järjestelmät
- Työympäristö ja henkilökunnan fasiliteetit
- Henkilökunnan osaaminen, taidot ja kiinnostuksen kohteet
- Organisaation tuottavuuden mittaaminen
- Parhaat käytännöt ja suunnitelmallisuus
- Asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu
- Palveluiden kesto ja uusiutuminen
- Organisaation kulurakenne ja investoinnit
- Palkkiojärjestelmä ja henkilökunnan huomioiminen
- Työhyvinvoinnin kumppanit
- Sidosryhmät

KERÄTYN TIEDON

ANALYSOINTI

Aineiston analysointi

Taustatutkimuksesta kertyneen tiedon analysointi auttaa ymmärtämään tutkimuskohteita, maailmaa niiden ympärillä ja tunnistamaan lisätietoa vaativat kohdat. Nykytilan analyysin avulla pystytään määrittämään lähtötilanne sekä hahmottamaan millaisia tarpeita, pelkoja ja toiveita työntekijöillä on, eli tarpeellinen organisaation sisäinen muutostarve. Aineistosta pystytään yksilöimään piilossa oleva osaaminen ja visualisoimaan esimerkiksi, millaisia ryhmiä työntekijät muodostavat ja minkä suuntaisia ajatuksia heillä työympäristöstään on. Toimintaympäristön analyysi kertoo ulkoapäin tulevista haasteista ja erilaisilla skenaarioilla kyetään piirtämään kuvaa tulevasta.

Palvelumuotoilun näkökulmasta on tarpeellista arvioida sekä määrällisen että laadullisen aineiston ja analyysin tarve aina tapauskohtaisesti riippuen ratkaistavan ongelman luonteesta. Pääsääntöisesti palvelumuotoiluprosessissa painottuu laadullinen aineisto, kun etsitään syvällistä usein konstruktivistista ymmärrystä. Määrällinen analyysi saattaa tulla kyseeseen prosessin loppuvaiheessa, jos on tarpeellista testata tehtyjä päätelmiä ja hakea perusteluille yleistettävyyttä.

Laadullisen analyysin tarkoitus ei ole esittää absoluuttisia totuuksia, vaan sen tavoitteena on ymmärtää. Palvelumuotoilun menetelmillä pyritään osallistamaan informanteja ja esimerkiksi työpajojen aikana pystytäänkin keräämään paljon aineetonta materiaalia muun muassa ryhmädynamiikkaa havainnoimalla. Tehtyjen päätelmien pätevyys osoitetaan tekemällä tulkintojen tekemisen ketju mahdollisimman läpinäkyväksi, jolloin tarkastelija pystyy seuraamaan tulkitsijan ajatuksen kulkua ja vakuuttamaan siten tehdyistä päätelmistä. Visualisointi on yksi tärkeimmistä tavoista tehdä päätelmiä näkyväksi.

CASE: Lahden museot

Projekti pääsi hyvin vauhtiin, kun Lahden museot toteutti kansallisen Museoarvioinnin talvella 2017–2018 (Museoarviointi 2017). Arviointimalli on työkalu, jonka tavoitteena on tunnistaa museon omia vahvuuksia sekä kehittämisen painopisteitä. Lisäksi sen avulla on mahdollista paneutua toiminnan tavoitteellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Museoarviointi pitää sisällään kuusi eri teemaa, joissa perehdytään kyseiseen aiheeseen monivalinta-arviointikysymysten kuin avoimien keskusteluteemojen avulla. Teemoja ovat:

- Toimintaympäristö ja tavoitteet (profiili, strategiset tavoitteet, seuranta)
- Yhteisöt, verkostot ja asiakkaat (yleisöt ja vapaaehtoiset)
- Voimavarat (kokoelmat, tieto, tilat, talous, liiketoiminta ja varainhankinta)
- Osaaminen ja toimintatavat (yhteiset päämäärät ja vuorovaikutus, hyvinvointi)
- Museo tänään (palvelut, saavutettavuus ja rooli)
- Pitkän tähtäimen museo (yhteisön muisti ja yhteiskunnallinen vaikuttaja)

Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus osallistua teemojen ympärille järjestettyihin työpajoihin, joista kertyi laaja ja rikas aineisto. Projektin puitteissa aineistosta koostettiin käsitekartta, jolla pystyttiin jäsentämään museokokonaisuus huomioiden niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät ja saatiin hyvä esiymmärrys aiheesta. Seuraavilla sivuilla esitellään projektissa käytettyjä työkaluja ja havainnollistetaan niiden toteutusprosesseja, tavoitteita ja tarkoitusta sekä lopputuleman merkitystä kokonaisuuden rakentumisen kannalta. Visuaalisuuden elementti tulee hyvin havainnollistetuksi.



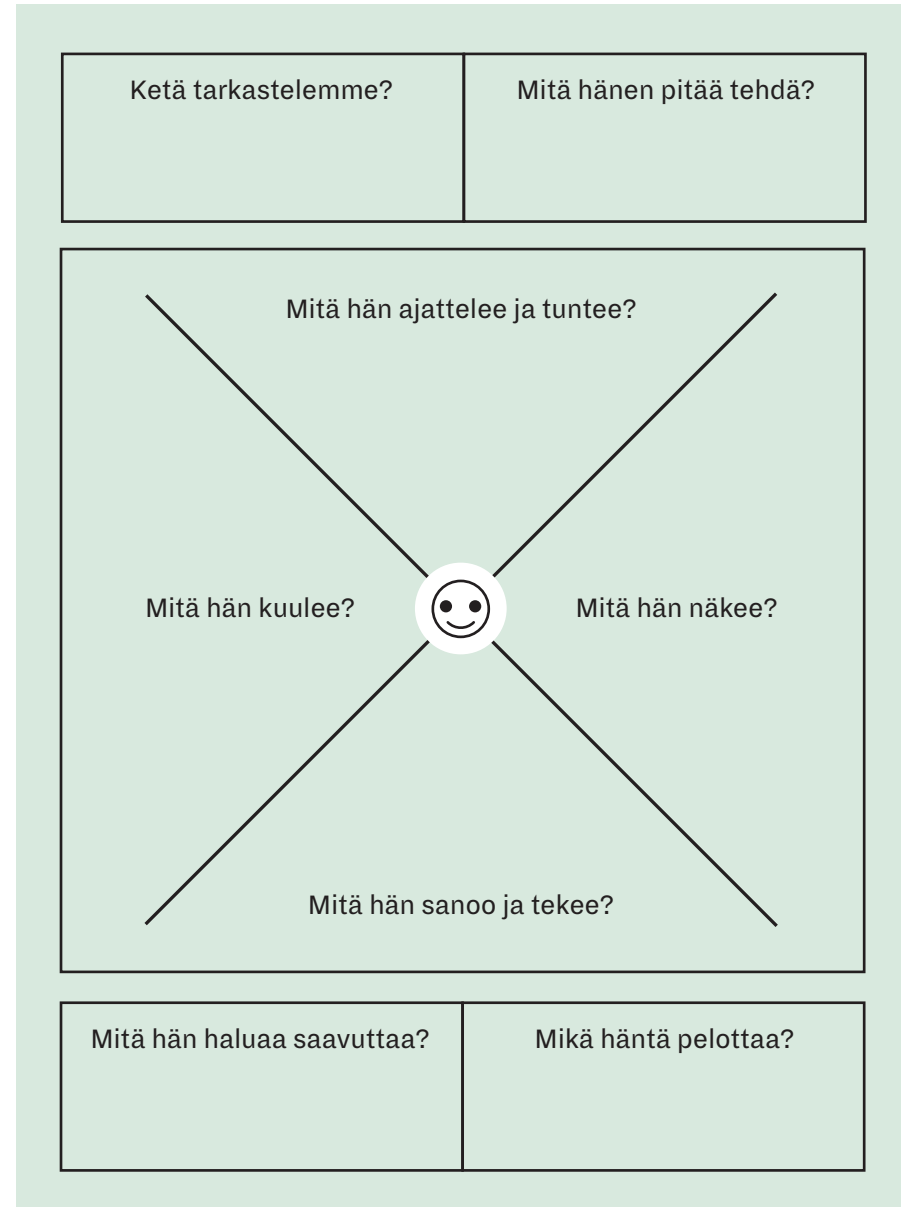
Empatiakartta

Empatiakartan avulla voidaan pohtia ja jäsenellä visuaalisesti asiakkaiden, ja tässä tapauksessa työntekijöiden, tarpeita, tunteita, toiveita ja pelkoja. Empatiakartta auttaa asettumaan työntekijän ”saappaisiin” ja pohtimaan mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän päätöksiin (Gray 2017). Kartan avulla voidaan myös ennakoida miten työntekijä tulee suhtautumaan esimerkiksi palveluympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Empatiakarttaan kirjataan ylös miten työntekijä havainnoi ympäristöään, mitä hän kuulee ja näkee. Kartan yläosaan vasemmalle puolelle kirjataan ketä sen avulla on tarkoitus ymmärtää ja minkälaisessa tilanteessa tai roolissa tarkasteltava on. Oikealle laatikkoon listataan mitä asioita, päätöksiä tai muutoksia työntekijän tulisi tehdä, jotta hän pääsee asettamaansa tavoitteeseen.

Kartan keskellä pohditaan mitä työntekijä ajattelee ja kokee, ja millaisia tunteita hänelle syntyy. Miten työntekijä käyttäytyy ja kommunikoi muiden kanssa tai ketä hän tapaa ja mitkä muut tekijät tai ihmiset vaikuttavat hänen päätöksiinsä?

Kartan alaosassa kahdessa viimeisessä laatikossa pohditaan millaisia unelmia ja toiveita työntekijällä on ja mitkä asiat häntä estävät saavuttamasta näitä haaveita.





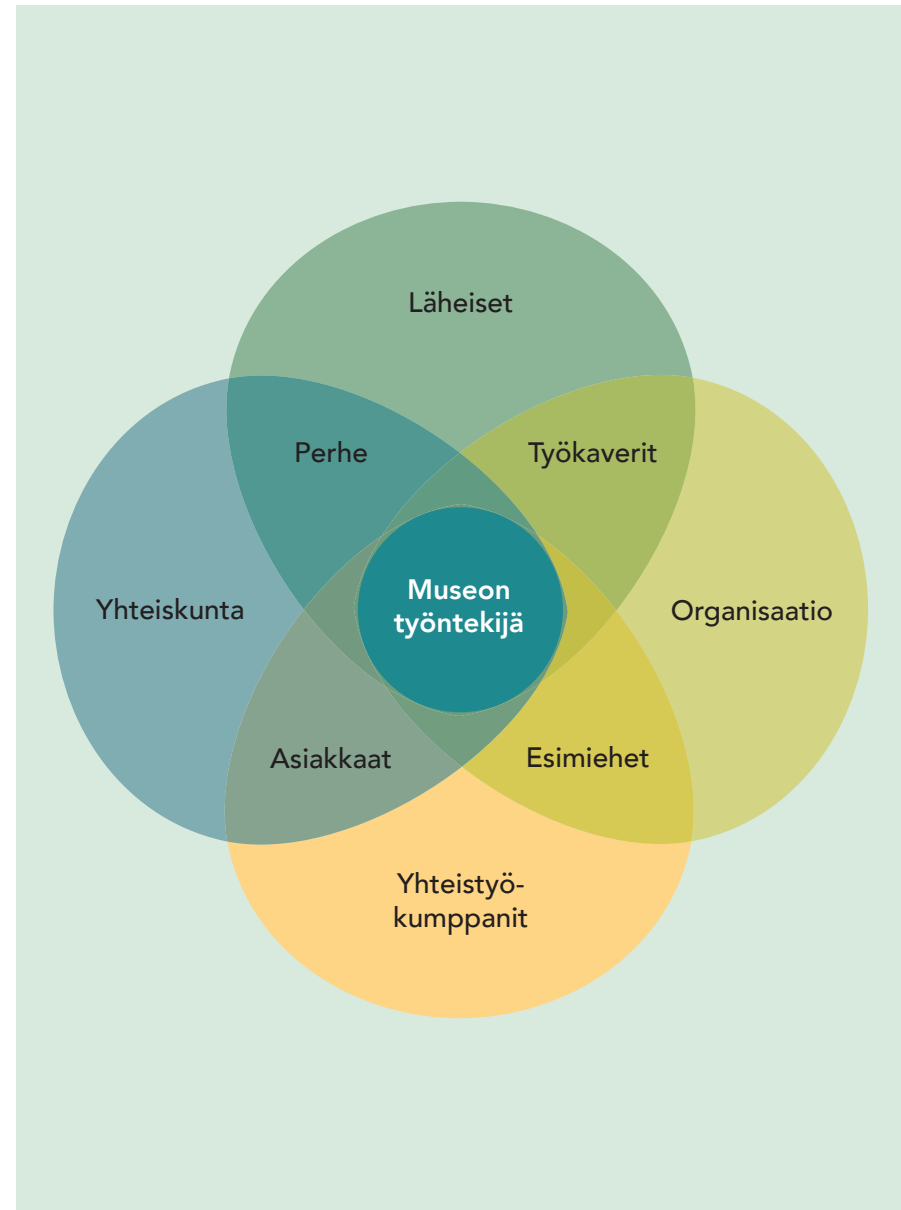
Sidosryhmäkartta

Palveluprosessissa on aina useita sidosryhmiä, jotka kaikki tulisi ottaa huomioon palvelua tai prosessia kehitettäessä (Passi ja Ripatti 2019a). Sidosryhmäkartan avulla voidaan asettaa prosessin keskeisimmät tekijät tärkeysjärjestykseen siten, että

nähdään samalla visuaalisesti myös niiden väliset suhteet. Sidosryhmäkartan antama informaatio sekä kohdentaa resursseja oikeisiin tahoihin että sujuvoittaa tiedon kulkua. Sidosryhmistä organisaatio ja sen työntekijät voivat myös saada vertaistukiverkoston, joka auttaa heitä saavuttamaan työssään enemmän. Sidosryhmäkartan voi luonnostella yhdessä työntekijöiden kanssa esimerkiksi osallistavassa työpajassa.

Sidosryhmäkartan avulla voidaan hahmottaa päällekkäisyyksiä ja löytää kokonaan uusia toimijoita, joita ei ole aikaisemmin huomioitu prosessissa. Sidosryhmäkarttaan on hyvä ottaa myös mukaan työyhteisön lisäksi työntekijän lähipiiri, organisaation asiakkaat sekä yhteiskunnalliset tahot.

Sidosryhmäkarttaa tehdessä on tärkeää miettiä, mitkä tahot vaikuttavat ensimmäisenä keskellä olevaan toimijaan (tässä tapauksessa työntekijään) ja kenen avusta olisi hänelle eniten hyötyä. Minkä toimijan kanssa työntekijällä olisi suurimmat mahdollisuudet rakentaa työhyvinvointia tukevia ja ylläpitäviä verkostoja?





Työntekijäprofiilit

Työntekijäprofiilit perustuvat suunnitteluprosessin aikaisemmissa vaiheissa kerättyyn tietoon ja ne edustavat työntekijöiden arkkityyppejä. Profiileja voi tehdä useasta eri näkökulmasta, ja tärkeintä on valita se lähestymistapa, joka on organisaation kannalta hyödyllisin. Profiileja kannattaa maksimissaan työstää viisi kappaletta, koska sitä suurempi määrä pirstaloi tiedon, eikä tuo lisäarvoa (Passi ja Ripatti 2019b).

Työntekijäprofiilit täydentävät aikaisemmin luotuja empatiakarttoja ja niiden avulla syvennytään työntekijöihin palvelun asiakkaina. Hyvin toteutettuna profiilit soveltuvat mainiosti arkikäyttöön suunnittelutyökaluksi, sillä niiden avulla on helpompaa saavuttaa yhteinen ymmärrys työntekijöiden tarpeista ja käyttäytymisestä.

Optimaalisessa tilanteessa profiilit ovat työntekijäymmärryksen perusteella rakennettuja operatiivisia työkaluja, jotka kiteyttävät erilaiset työntekijöitä motivoivat asiat ja heidän tarpeensa. Menestyvässä organisaatiossa on oivallettu, miten kerätä, ymmärtää ja hyödyntää työyhteisössä vaikuttavia sitoutumis-, motivaatio- ja hyvinvointitekijöitä.

Organisaatioita ei ole ilman ihmisiä ja siksi oman organisaatiosi yksittäisten ihmisten tunteminen ja ymmärtäminen on tärkeää. Vain tälle perustalle on mahdollista rakentaa näitä ihmisiä motivoiva ja innostava organisaatiokulttuuri, joka saa heidät puhaltamaan yhteen hiileen – työskentelemään intohimoisesti kohti haluttua päämäärää. Työntekijäprofiilit ovat erinomainen käytännön työkalu tähän työhön.



Työntekijäprofiili A

Sosiaalinen ja innokas persoona, joka kokeilee mielellään uusia asioita. Käyttää sujuvasti teknisiä välineitä ja tutustuu ensimmäisenä uusiin trendeihin. Haluaa edetä urallaan ja turhautuu toisinaan organisaation hitauteen ja asioiden etenemättömyyteen. Jos oma innostus loppuu, saattavat asiat jäädä kesken. Motivoituu yhteisestä tekemisestä ja harrastaa paljon vapaa-ajallaan.



Työntekijäprofiili B

Suorasukainen ja päättäväinen persoona, joka on toisinaan vaurautunut tai vaikeasti lähestyttävä. On tottunut tekemään asioita omalla tavallaan ja tarvitsee kannustusta uusiin tapoihin. Delegoi helposti pieniä työtehtäviä toisille, jotta voi keskittyä isompiin kokonaisuuksiin. Työskentelee mielellään numeroiden ja taulukoiden parissa. Ylpeä omasta ammattitaidostaan.



Työntekijäprofiili C

Järjestelmällinen ja ammattimainen persoona, joka käyttää työssään paljon aikaa yksityiskohtiin. Ei mielellään asetu johtajan rooliin, vaan pysyttelee taka-alalla. Ahdistuu, jos joutuu pirstaloimaan työtään ja keskittymään liian moneen asiaan samaan aikaan. Työskentelee luontevasti yksin ja jännittää joutessaan esiintymään yleisön edessä. Haluaa, että työ on vakaata ja ennakoitavaa.



Työntekijäprofiili D

Rauhallinen tiimityöskentelijä, joka usein kuuntelee ensin muiden ehdotukset ja jalostaa niitä sitten eteenpäin. On positiivisesti kriittinen, mutta avoin muutokselle. Hyvin kiinnostunut työhönsä liittyvistä tutkimuksista, ja seuraakin aktiivisesti mitä maailmalla tapahtuu. Luotettava ja vakaa työntekijä, joka pitää kiinni sovituista aikatauluista. Ei kuitenkaan ole joukon aloitteellisin.

* Esimerkkiprofiilit koostettiin havainnoinnin ja haastatteluiden avulla.



Palvelupolku

Palvelupolku on työkalu, jonka avulla kuvataan visuaalisesti, miten asiakas toimii vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa ja miten toivottu palvelu toteutuu. Palvelupolku on visuaalinen palvelukokonaisuuden kuvaus, joka auttaa löytämään palvelukokemuksen heikot kohdat. Kun palveluntarjoajalle muodostuu kattava ymmärrys asiakkaan matkasta, se voi keskittyä palvelemaan asiakasta niissä paikoissa ja hetkissä, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. (Kumpulainen ja Pakarinen 2018).

Palvelupolku kuvataan aina vaiheittain, jotta sitä voidaan tarkastella ja analysoida. Esipalvelu on valmistellut arvion muodostumista (esim. yhteydenotto varauksen tai tiedustelun yhteydessä). Ydinpalvelu vaiheessa asiakkaalle tuotetaan varsinainen arvo (esim. vierailu kohteessa). Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntarjoajaan varsinaisen palvelun jälkeen (esim. asiakaspalaute). (Kumpulainen ja Pakarinen 2018).

Jokainen palvelu rakentuu jaksoista tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Yksittäistä jaksoa kutsutaan palvelutuokioksi ja jokainen palvelutuokio muodostuu useasta eri kontaktipisteestä, jotka ovat samalla sekä palvelun mahdollisuus että haaste. Kontaktipisteet tapahtuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä aktiivisesti tai passiivisesti. Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat esimerkkejä kontaktipisteistä.

Vaikka palvelupolulla usein tarkastellaan asiakkaan matkaa, niin se on myös hyödyllinen työkalu työntekijöiden prosessien tarkasteluun. On kuitenkin tärkeää muistaa erottaa palveluntarjoajan erilaiset palvelut toisistaan, jotta kokonaisuus ei paisu liian suureksi.

Esipalvelu

- Millainen tarve asiakkaalla on?
- Millaisia kanavia asiakas käyttää etsiessään tietoa?
- Saako asiakas riittävästi infoa ennen saapumista?
- Millä asiakas saapuu paikalle?
- Millainen opastus asiakasta ohjaa?

Ydinpalvelu

- Miten asiakas toimii kohteessa?
- Ketä hän kohtaa palvelun aikana?
- Millaisessa ympäristössä palvelu tapahtuu?
- Missä kohdissa asiakkaan odotukset voitaisiin ylittää?
- Miten asiakas voisi osallistua palvelun kehittämiseen?

Jälkipalvelu

- Miten asiakas antaa palautetta?
- Kenelle asiakas kertoo saamastaan palvelusta?
- Miten palvelua jälkimarkkinoidaan?
- Mikä saa asiakkaan palaamaan uudelleen?
- Miten asiakkaan kokemuksia voitaisiin hyödyntää palvelun markkinoinnissa?

TYÖNTEKIJÖIDEN

OSALLISTAMINEN

Osallistamisen tärkeys

Palvelumuotoiluprosessissa on tärkeää osallistaa aidosti palveluprosessin kehittämiseen palvelun asiakkaiden, lopukäyttäjien ja sidosryhmien lisäksi palveluntarjoajan työntekijät. Osallistamalla työntekijät pienennetään riskiä lanseerata palvelu, jota taustaprosessit eivät tue tai johon ei riitä resursseja tai ole riittävää osaamista.

Osallistamisen tavoitteena on saada aikaa parempia tuloksia ja sitouttaa työntekijät organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Lehtinen 2017). Yhteinen ideointi ja suunnittelu vahvistavat ryhmähenkeä ja tunne siitä, että ”minä voin vaikuttaa ja minua kuunnellaan” on erityisen tärkeä työntekijän motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Yhteiset päätökset on helpompi hyväksyä, suppean piirin tekemien valintojen sijaan.

Osallistamista tehdään liian usein vain osallistamisen vuoksi, jolloin on usein kyse siitä, että osallistamisen tarkoitusta ei ole ymmärretty oikein. Osallistaminen edellyttää ennen kaikkea organisaation johdolta aitoa halua kuunnella työntekijöitään, sekä puolestaan työntekijöiltä halua sitoutua organisaation toimintaan. Osallistavia menetelmiä voidaan hyödyntää lähes kaikissa organisaation toiminnoissa ja niistä on hyötyä tuote- ja palvelukehityksen lisäksi myös strategia-työssä ja päätöksenteossa (Lehtinen 2017). Yhteiset onnistumisen hetket on tärkeää jakaa.

CASE: Lahden museot

Lahden museoiden henkilökunnasta yli kaksi kolmannesta osallistui PAJU-projektin eri toimenpiteisiin eli projekti tavoitti verrattain suuren osan henkilöstöä. Projektin haasteet tunnistettiin heti alussa: Miten saada henkilöstö mukaan projektiin sekä miten juurruttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät löydökset ja käytänteet organisaatioon. Tarvittiin jotain merkityksellistä. Ratkaisuksi nousi strategiatyö. Museon edellinen strategiakausi päättyi vuoden 2017 loppuun ja horisontissa siintävien merkittävien muutosten vuoksi uusi strategia oli tarpeellinen. Kypsyi siis päätös juoksuttaa strategiatyö tiiviinä osana projektia, jolloin prosessit etenivät toisiaan tukien ja toistensa merkityksellisyyttä ruokkien.

Työntekijän kokemus siitä, että hänen äänensä kuullaan ja hänen ideoillaan on mahdollisuus kumuloitua yhdessä toisten ajatusten kanssa koko organisaatiolle tärkeässä työssä, on vaikuttava tapa samalla sitouttaa työntekijä. Työpajoissa toteutettu työskentely palvelumuotoilun eri menetelmiä käyttäen oli luonteva tapa osoittaa työntekijöille heidän tarpeellisuutensa uuden palvelukulttuurin rakentamisessa: he tulevat olemaan avainroolissa eri asiakasryhmien palvelukokemuksien luomisessa ja jolleivät he itse usko tekemiseensä, eivät he pysty vakuuttamaan asiakastakaan.

Osallistamisella ja rikkaalla dialogilla on suuri vaikutus myös työhyvinvointiin ja toiminnan tuottavuuteen. Palvelumuotoilu hyvin demokraattisena prosessina on omiaan synnyttämään positiivisen kierteen, jossa hyvinvoiva organisaatiokulttuuri vahvistuu vahvistumistaan ja työn mielekkyys kasvaa – yhdessä tehtyä pidetään yllä ja kehitetään yhdessä.



Osallistavat työpajat

Osallistavat työpajat ovat mahdollisuus innostaa ja rohkaista työntekijöitä yhteiseen ideointiin ja kehittämiseen. Hyvin suunnitellut työpajat myös tekevät prosesseista läpinäkyviä ja ne mahdollistavat tiedon välittämisen reaaliaikaisesti. Työpajoissa on tärkeää kuunnella ja ymmärtää osallistujia, sekä herättää avointa, ennakkoluulotonta keskustelua osallistujien kesken.

Osallistamisen tulisi työpajoissa aina olla suunniteltua ja tuloksellista. On tärkeää määritellä mitä työpajassa halutaan saavuttaa ja keitä on tarkoitus osallistaa (Barbour 2016). Etukäteen on hyvä myös päättää, miten ja milloin työpajoista viestitään, jotta saadaan osallistettua kaikki prosessin kannalta tärkeät tahot. Myös työpajan kesto on mietittävä tarkkaan, sillä liian lyhyt aika ei johda tuloksiin, kun taas toisaalta liian pitkässä tilaisuudessa osallistujien on jo hankala keskittyä. Kiinnostava sisältö ja monipuoliset menetelmät motivoivat osallistujia, jolloin syntyy paikkoja yhteiseen oppimiseen. Työpajan tarjoilu ja taukoja ei sovi unohtaa, sillä ihmiset tarvitsevat energiaa (Barbour 2016).

Työpajojen suurin haaste on, että ne valitettavan usein jäävät yleiselle tasolle ja kehitysideat katoavat post-it-lappujen viidakoon. Työpajoja suunniteltaessa tulisikin pohtia, miten työpajan tuloksellisuutta mitataan ja miten niissä syntyneitä tuloksia hyödynnetään käytännössä. Yksityiskohtaiset kysymykset, osallistujien jakaminen pienempiin ryhmiin ja tavoitteiden määrittely auttavat konkreettisten tulosten synnyttämisessä.

Muuttuva palveluympäristö

Millainen organisaation toimintaympäristö on tänään ja millaisista tekijöistä sen tärkeimmät palvelut muodostuvat? Miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat työympäristöön ja mitä muutos työntekijöille tarkoittaa? Millä keinoilla tulevaa palveluympäristön muutosta helpotetaan ja miten asiakaslähtöisyys voidaan nostaa aidosti keskiöön?

Itsensä johtaminen

Millaisia osallistujat ovat työntekijöinä ja mihin heidän aikansa työssä kuluu? Millaisilla työkaluilla ja menetelmillä pirstaleista työtä on helpompi hallita. Millaisista tekijöistä muodostuu älykäs johtaminen ja miten johto voisi parhaiten hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia?

Yhteinen suunta & visio

Mikä on organisaation tarkoitus ja yhteinen päämäärä? Millaisia strategisia muutoksia tarvitaan ja mitkä ovat vaihtoehdot? Mikä erottaa organisaation muista toimijoista ja mitkä ovat organisaation supervoimat? Millaisiin asiakasryhmiin organisaatio haluaa panostaa ja mitä heille tarjotaan?

Asiakaslähtöisyys

Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa ja miten se toteutuu tällä hetkellä organisaatiossa? Millaisia menetelmiä asiakastiedon hankintaan voidaan käyttää? Miten asiakkaat voitaisiin ottaa mukaan luontevasti palvelujen suunnitteluun?



Ideointimenetelmät

Työntekijöitä on tärkeää kannustaa jokapäiväiseen ideointiin ja luoda sitä varten turvallinen ja innovatiivinen ympäristö. Ideoinnin ei tulisi olla sellaista, jota tehdään vain kerran vuodessa ”kehityspäivillä”, vaan uusia ideoita on tärkeää tuottaa yhdessä koko ajan.

Erilaiset kokemukset ja ympäristöt auttavat synnyttämään ideoita ja uudet ihmiset ja tilanteet avaavat uusia näkökulmia. Ideoinnin yhteydessä on tärkeää, että sen aikana ei käytetä sanoja ”ei” tai ”mutta”, vaan jokaiseen ideaan tulisi vastata ”kyllä, ja” tai ”kyllä, jos”. Henkilöstölle on hyvä korostaa, ettei mikään idea ei ole liian outo tai erikoinen ehdotettavaksi

Ideointia saa ja pitää harjoitella, sillä luovat ratkaisut eivät synny pakottamalla. Ideoinnissa on tärkeää luopua vanhoista olettamuksista tai ainakin pyrkiä yhdistelemään niitä luovasti uudella tavalla. Ideoinnissa on neljä erilaista vaihetta: itse ideointi, ideoiden analysointi, ideoiden valinta ja ideoiden jatkokehitys.

Brainstorming (aivoriihi) on luova ongelmanratkaisumenetelmä, joka tuottaa suuren määrän ideoita. Menetelmä sopii sellaisiin ongelmiin, joille ei ole yhtä oikeaa ratkaisutapaa. Ratkaistavana voi olla joko yksittäinen ongelma tai isompi teema. Riihessä on tärkeää, että toisten ideoita ei kritisoida, vaan aluksi kaikki ideat kirjataan muistiin. Ideoita rakennetaan muiden tuottamien ideoiden päälle. Karsinta tehdään vasta ensimmäisen ideointivaiheen jälkeen. (Nevala 2014).

Learning cafe on keskusteleva yhteistoimintamenetelmä, jossa kehitetään uusia ideoita ja siirretään tietoa. Osallistujat jakautuvat aluksi pienryhmiin, joille annetaan omat teema / kysymykset. Ensimmäisen ideointivaiheen jälkeen pöytäryhmät vaihtavat uuden teeman luo ja kehittävät edelleen aiemman ryhmän tuottamia ideoita. Näin ideat jalostuvat eteenpäin. (Innokylä 2016).

Brainwriting on menetelmä, jossa jokainen osallistuja kirjaa ensin itsenäisesti aiheeseen liittyviä ratkaisuehdotuksia. Sovitun ajan kuluttua ideapaperi ojennetaan seuraavalle osallistujalle, joka jatkaa ideointia eteenpäin. Lopuksi kun ideapaperit ovat kiertäneet kaikilla pienryhmän jäsenillä, ideoista valitaan keskustellen yhdessä parhaimmat jatkoon. (Oppariapu 2019).

Starbursting-menetelmässä ongelmaa lähestytään esittämällä aiheeseen liittyviä kysymyksiä mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin paperille piirretään tähti, jonka sakaroihin kirjataan kysymykset: kuka, mitä / mikä, miksi, missä, milloin ja kuinka. Tähtien keskelle kirjataan ongelma, jota halutaan tutkia ja tähden ympärille kirjataan kysymyksiä, jotka alkavat sakaroiden kysymyssanoilla. Kysymykset avaavat uusia näkökulmia aiheeseen ja auttavat ideointia eteenpäin. (Nevala 2014).



Luotaimet

Luotaimilla tarkoitetaan itsehavainnointimenetelmiä, joiden avulla asiakas itse havainnoi ja dokumentoi omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan (Rauhala 2017). Luotaimet antavat työhyvinvoinnin ja organisaation prosessien kehittäjille uusia näkö-

kulmia ja syventävät asiakasymmärrystä. Luotaimet ovat apuvälineinä lähtökohtaisesti empaattisia, sillä niiden avulla käyttäjät voivat tarkastella omaa toimintaansa hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Luotaimet kerryttävät yksityiskohtaista tietoa käyttäjien elämästä, arvoista ja ajatuksista.

Luotaimia hyödynnetään usein palvelumuotoiluprosessien alkupäässä havainnointimenetelmänä. Työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittävässä prosessissa luotaimia on kuitenkin hyvä hyödyntää myös osallistamisen ja jatkuvan kehittämisen välineenä. Työhyvinvointiprosessissa luotaimet haastavat käyttäjät pohtimaan muun muassa omaa työtään, hyvinvointiaan ja työyhteisöään laajemmassa mittakaavassa. Hyvin suunnitellut luotaimet myös auttavat käyttäjiä ideoimaan uusia ratkaisuja arjessa kohtaamiinsa ongelmiin. Luotaimiin on hyvä suhtautua kokeilevasti. Paras tulos niistä saadaan, kun niitä sovelletaan yhdessä muiden osallistavien menetelmien kanssa.

Luotaimet voivat sisältää pieniä tehtäviä, kuten täydennettäviä karttoja, postikortteja tai päiväkirjoja. Viereisessä laatikossa on esitelty esimerkkejä tehtävistä, joita työhyvinvointiprosessin kehittämiseen suunniteltu luotain materiaali voisi sisältää. Yksi ja sama menetelmä ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin, vaan luotaimet on hyvä suunnitella tapauskohtaisesti.

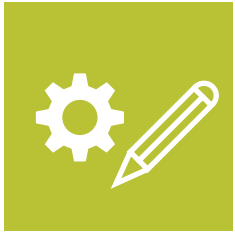
Tallenna työpäiväsi valokuviiin kuvaamalla viikon ajan sellaisia asioita tai tilanteita, jotka ilahduttavat sinua ja tuottavat arkeesi onnistumisen tunteita. Tulosta ottamasi kuvat mahdollisuuksien mukaan ja tee niistä kollaasi taukokuoneen seinälle. Herättävätkö kuvat keskustelua työyhteisössäsi?

Kirjaa tuntemuksiasi päiväkirjaan ja pohdi niitä asioita, jotka sinua työssäsi ärsyttävät. Mieti miten ratkaisisit kyseiset ongelmat, jos olisit Joulupukki, Batman, MacGyver tai Wonderwoman. Millaisia supervoimia sinulla olisi?

Lähetä itsellesi postikortteja esimerkiksi viisi kappaletta sillä ajatuksella, että saat niistä ensimmäisen kuukauden päästä, toisen ensi vuonna, kolmannen viiden vuoden päästä ja neljännentoista kymmenen vuoden päästä. Millaisia terveisiä haluaisit itsellesi lähettää? Mihin toivot, että tulevaisuuden minäsi on panostanut?

Merkitse itsesi kartalle ja piirrä viikon ajan kartalle eriväreillä ne reitit, joita käytät, kun liikut työssäsi asiakkaiden luona tai organisaatiosi muissa toimipisteissä. Apuna voit käyttää vaikka Googlen Location history -työkalua. Pohdi miltä liikkuminen sinusta tuntuu, koetko sen haastavana vai raikastavana taukona? Onko sinulla jokin tietty reitti, johon luotat, vai etsikö uusia?

Seuraa viikon ajan mihin työaikasi kuluu. Pohdi keskeyttääkö jokin työntekosi päivittäin ja miten voisit hallita keskeytyksiä. Tarkastele miten suuren osan päivästäsi käytät produktiiviseen työhön ja miten paljon ajastasi kuluu kokouksissa, työmatkoilla tai taukokuoneessa. Onko sinulle siirtynyt jotain sellaisia työtehtäviä, jotka eivät sinulle kuulu.



Prototyypointi

Prototyypointi mielletään usein osaksi tuotekehitysprosessia, mutta sen avulla voidaan myös konkretisoida ja aineellistaa palveluprosessiin liittyviä kehitysehdotuksia. Prototyypimalla voidaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa arvioida, onko luotu idea toteuttamiskelpoinen. Asiakaspalveluun liittyvä prototyyppi voi olla esimerkiksi pahvista rakennettu asiakaspalvelutiski tai aulatilän mallinnos. Työhyvinvointia kehittävä prototyyppi voi esimerkiksi testata, miten työpäivän käynnistäminen yhteisellä kahvihetkellä vaikuttaa tiedonkulkuun ja hyvinvointiin. Prototyyppien ideana on, että nopeasti käytäntöön viety kehitysehdotukset saavat palautetta heti käyttäjiltä sekä niiden vahvuuksista ja riskeistä että mahdollisista heikkouksista.

Prototyypointi vie vähemmän resursseja kuin pilotointi ja sen avulla osallistetaan edelleen organisaation henkilökuntaa yhteiseen kehittämiseen. On hyvä huomata, että prototyypointi on prosessin lisäksi myös ajattelutapa (Miettinen 2011). Kaikki organisaation haasteet eivät valitettavasti korjaudu yhden kehittämisprojektin avulla, vaan kehittämisen tulisi olla jatkuvaa.

Prototyypoinnin lopputulokseen vaikuttaa merkittävästi myös testiä tekevien ihmisten välinen vuorovaikutus. Lopputulos voi olla hyvinkin erilainen riippuen prototyypointiin osallistuvista ihmisistä.

Tarinallistamalla (storytelling) kehitysehdotukset muutetaan lyhyen tarinan muotoon, jolloin niistä on helpompi keskustella. Tarinallistaminen tekee kehitysehdotuksista mukaansatempaavampia ja oikeassa kontekstissa olevat ideat ovat helpommin esiteltävissä myös ulkopuolisille tahoille. Tarinallistaminen yhdistetään usein asiakaspersooniin.

Kuvakäsikirjoituksen (storyboard) avulla visualisoidaan käyttäjäkokemus sarjakuvamaiseen muotoon, jolloin sen vaiheista on helpompi kommunikoida. Kuvakäsikirjoituksia käytetään perinteisesti elokuvateollisuudessa mutta ne auttavat suunnitteluryhmän asettumaan asiakkaan tai loppukäyttäjän asemaan.

Kokemusprototyypin (experience prototype) tarkoituksena on simuloida ja analysoida aitoa palvelutilannetta käyttäjien näkökulmasta. Menetelmää käytetään uusien palvelukonseptien kehittämiseen, sillä sen avulla voi sekä havainnollistaa että testata ideoitua ratkaisua. Kokemusprototyypin avulla voidaan pohtia palvelutilanteessa syntyviä tunteita ja kokemuksia.

Tulevaisuusskenaariointi on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan haastaa työryhmää arvioimaan, miten käyttäjät tulevaisuudessa suhtautuvat palveluun. Työryhmä voi esimerkiksi luoda neljä täysin toisistaan poikkeavaa talousskenaariota ja miettiä miten palvelu toteutuu niiden aikana. Menetelmä tuottaa uusia ideoita, tekee ideoista konkreettisempia ja helpottaa ryhmän sisäistä viestintää.

KEHITYSEHDOTUSTEN

PILOTOINTI

Iteroiden käytäntöön

Valitettavan usein palvelumuotoiluprojekteissa hyödynnetään kattavasti ”työkalupakin” alkupään menetelmiä, kuten havainnointia ja osallistamista, mutta projektit päättyvät ennen kuin kehitetyt ratkaisut ehditään testaamaan kunnolla organisaation toiminnassa.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että projektit viedään organisaatiossa loppuun saakka ja niitä pilotoidaan yhdessä. Muuten työntekijöille saattaa syntyä olo, että kaikki aikaisemmassa vaiheessa tehdyt toimenpiteet olivat turhia. Pilotoinnissa on olennaista luotujen ratkaisujen ketterä testaus yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on selvittää vastaako ratkaisuehdotus alkuperäistä ongelmaa.

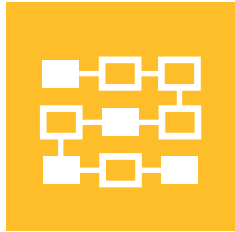
On myös tärkeää iteroida, eli tehdä aikaisempia vaiheita uudestaan, jotta saadaan lisää tietoa eri näkökulmista. Ongelmanratkaisu tarkentuu vähitellen toistojen myötä ja ideat jalostuvat eteenpäin. Itseasiassa pilotointi on tärkeä osa iteraation kierrosta jatkuvana prosessissa. Jatkuva kehittäminen on välttämätöntä ja sen sijaan, että uutta kehitysajatusta lähdetäisiin etsimään aina kaukaa, on usein käytännöllisempää tarkastella olemassa olevaa ja etsiä parannettavaa siitä. Silloin oivallus, osaaminen ja onnistuminen käytännössä on aina lähempänä ja kumuloituminen tapahtuu pienemmällä vaivalla, eikä aiempi oppi valu hukkaan. Henkilöstöllekin kokemus on palkitsevampi, kun aiemmin saatu osaaminen tunnustetaan arvokkaaksi uuden alkua etsittäessä – tehdyn merkityksellisyys kasvaa.

CASE: Lahden museot

Lahden museoita odottaa uusi uljas toimintaympäristö uudessa taide- ja muotoilukeskuksessa, mutta uuden toimintatavan omaksuminen ja omaksi ottaminen on tarpeellista kaikissa yksiköissä. Yhdessä alhaalta ylöspäin juoksutettu strategia ja sen operatiiviset toimintamallit on hyödyllistä panna täytäntöön kaikkialla. Kehittämisen projektin on aika kypsyä määräajan elävästä projektista jatkuvaksi iteratiiviseksi prosessiksi, joka on herkkä niin sisäisille kuin ulkoisillekin muutoksille – elää tiiviisti ympäröivän maailman mukana, eikä vain reaktiivisena vaan itseasiassa aktiivisena yhteiskunnallisena toimijana.

Oppia voi ottaa palvelumuotoiluprosessista itsestään, joka on siis lähtökohtaisesti luonteeltaan iteratiivinen. Ajatus siitä, että tulisi valmista, on hyvä heittää romukoppaan. Näлкä kasvaa syödessä ja siksi onkin hyvä pitää organisaatio jäntevänä ja ketteränä. Vaikka PAJUlle kävi kuten useimmille kehitysprojekteille eli aika loppui kesken mitä tuli ideoiden testaamiseen ja iterointikierroksien kerryttämiseen, on Lahden museoilla hyvä lähtökohta tarttua tulevaan määrätietoisesti ajopuuna ajalehtimisen sijasta.

Kun strategiassa määritelty visio ja missio ohjaavat muosekokonaisuutta ajassa, on yksiköiden toiminta ja niiden sisäiset alaprosessit hyvä jumpata vähintäänkin samaan tahtiin kiertäviksi. Toki vauhtia on hyvä tilanteen niin vaatiessa olla valmis kiihdyttämään, tekemiseensä uskova ja motivoitunut henkilöstö on valmis.



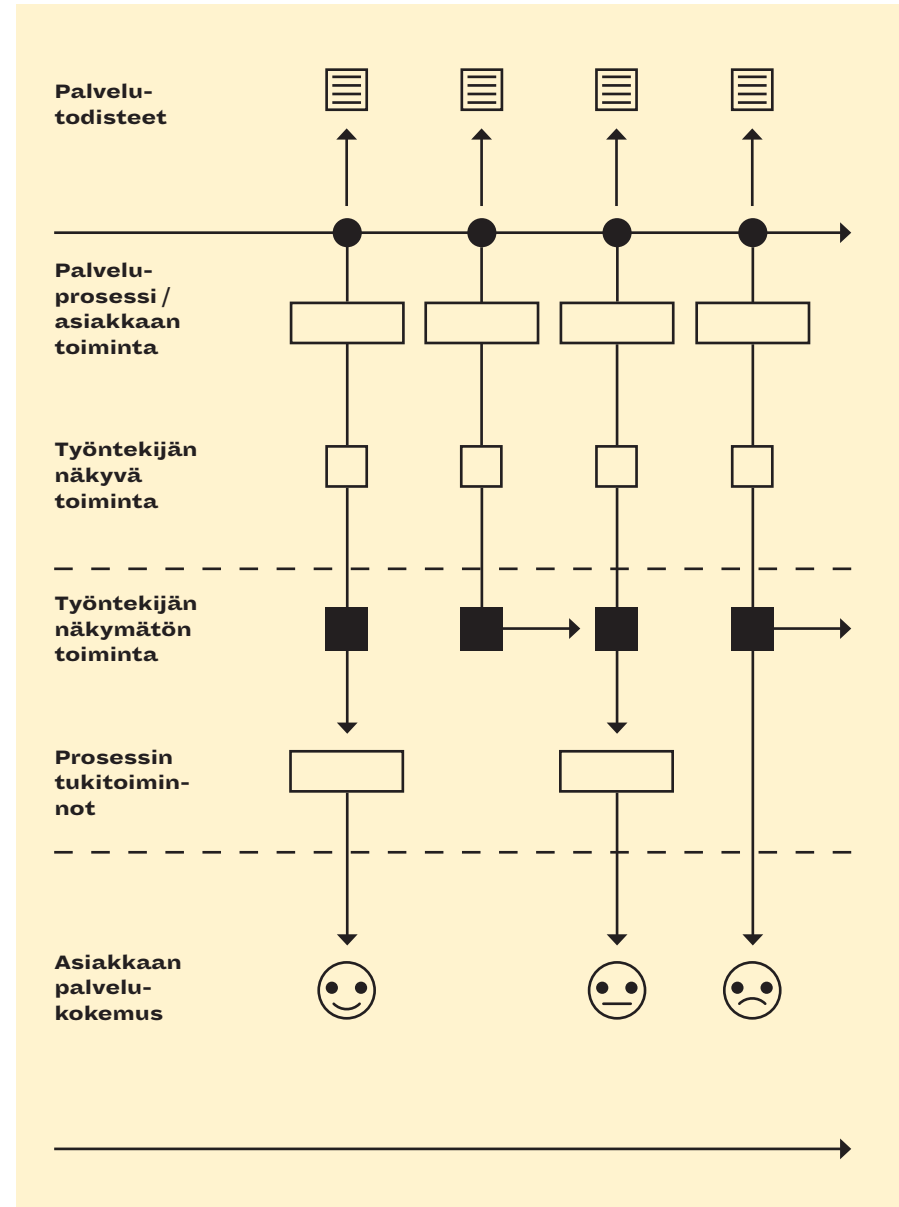
Palvelumalli / service blueprint

Service blueprint on lineaarinen kuvaus palvelusta, asiakkaan toiminnasta ja vuorovaikutuksesta palvelun kanssa sekä tarvittavista resursseista. Mallin avulla voidaan kuvata yksityiskohtaisesti palvelun tuottajan toimintaa ja sitä, miten palvelun eri osat

liittyvät toisiinsa. Palvelumalli auttaa hahmottamaan myös ne osat palvelun tuottamiseen vaadituista toimenpiteistä, jotka jäävät asiakkaan näkökulmasta piiloon tai jotka aiheuttavat työntekijöille eniten päänvaivaa. (Kumpulainen ja Pakarinen 2018).

Palvelumalli voidaan jaotella kuuteen eri vaiheeseen, jotka ovat: 1) palveluprosessi, 2) työntekijöiden näkyvä toiminta, 3) työntekijöiden näkymättömän toiminta, 4) tukitoiminnot, 5) asiakkaan palvelukokemus, sekä 6) palvelutodisteet. Palveluprosessin kuvaus pitää sisällään kaikki ne palvelun hetket, joissa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Työntekijän näkyvän toiminnan alueella asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstön kanssa ja näkymättömän toiminnan alueella tapahtuvat takahuoneessa palvelun tuottamiseen vaadittavat toimenpiteet. Palvelun tuottamiseen liittyy myös tukitoimintoja, joihin osallistuvat palveluntarjoajan sidosryhmät. Tukitoiminnot tapahtuvat usein ennen varsinaista palveluprosessia. Prosessista jää asiakkaalle myös palvelutodisteita, jotka ovat fyysisiä todisteita tuotetusta palvelusta (esimerkiksi pääsyliput, esitteet tai sähköpostit). Asiakkaan palvelukokemus muodostuu kaikkien prosessin vaiheiden perusteella.

Palvelumallin avulla voidaan nostaa esiin ne kohdat, joissa asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Työhyvinvoinnin kannalta malli on oiva apu, kun pyritään selkeyttämään prosesseja tai työtehtäviä. Mallin haasteena on, että palveluprosessin rajaaminen on haasteellista ja tämän takia palvelumallista saattaa tulla sekava. Toisaalta malli voi myös jäädä liian yleiselle tasolle, jonka takia yksityiskohdat jäävät huomiotta.





Pilotointi / ketterä testaus

Pilotoitavaksi valitaan prototyypivaiheesta ne kehitysehdotukset, joilla katsotaan olevan eniten potentiaalia. Pilotissa testataan yleensä palvelumallia ja sen aikana on tärkeää löytää mahdolliset ongelmat ennen palvelun jalkauttamista. Pilotti tehdään aina asiakkaiden kanssa, ja sille määritellään selkeä testiryhmä, alku ja loppu (Lovlie 2016). Ennen pilotin aloittamista myös päätetään, mitä sen aikana tarkastellaan ja miten sen tuloksia mitataan. Mittareiden on hyvä olla numeerisia, jotta niitä voidaan jatkossa vertailla.

Pilotti on ennenkaikkea oppimisalusta, jonka avulla voidaan luoda organisaatioon pysyviä toimintamalleja (Lovlie 2016). Pilotin synnyttämä tieto on tärkeää jakaa koko henkilökunnan kanssa, jotta työntekijät ymmärtävät miksi toimintatapoja on tarpeen muuttaa. Pilotit sitouttavat ja innostavat työyhteisöä aiemmin esiteltyjen osallistamismenetelmien tapaan. Toiveena on, että pilottiin osallistuvat työntekijät kokevat, että heidän mielipidettään kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan yhteiseen suuntaan.

Pilotin päätyttyä on ensiarvoisen tärkeää tarkastella päästiinkö sille asetettuihin tavoitteisiin ja miten pilotti voitaisiin implementoida jokapäiväiseen toimintaan. Pilotointi kannustaa iterointiin, sillä kehittämiskohteet paljastuvat usein vasta, kun niitä testataan käytännössä. On tärkeää huomata ja hyväksyä, että vaikka toisinaan pilotit epäonnistuvat, niin tällöinkin ne antavat organisaatiolle arvokasta tietoa.





Implementointi

Implementoinnilla tarkoitetaan palvelumuotoilu-prosessissa yhdessä luotujen ideoiden käyttöönottoa tai toteutusta oikeassa työympäristössä. Implementointia voidaan pitää palvelumuotoiluprosessin tärkeimpänä vaiheena, sillä ilman sitä aiemmin tehty työ valuu hukkaan. Implementoitaessa on ensiarvoisen tärkeää panostaa tehokkaaseen kommunikointiin, jotta toteutus etenee suunnitelman mukaisesti. Implementointi käytännössä vastaa 90 prosenttia koko kehitysprosessista.

Implementointi voidaan toteuttaa vaiheittain tai yhtenä suurempana kokonaisuutena. Käyttöönottoa suunniteltaessa on hyvä selvittää työntekijöiden roolit, vastuut ja tehtävät. Miten uusi prosessi kuvataan ja miten työntekijät valmennetaan sitä varten.

Implementointia suunniteltaessa on hyvä huomioida työntekijöiden valmiudet ottaa vastaan uutta eli kyvykyys, tahtotila omaksua uutta eli motivaatio sekä erilaiset persoonallisuuden piirteet, jotka määrittävät tapoja oppia. Työntekijäymmärrys nousee siis ratkaisevaksi tekijäksi. Myös menetelmät, joilla käyttöönottoa viedään eteenpäin, on hyvä valita tavoitteisiin ja opittavaan sisältöön sopivalla tavalla. Työympäristön tuki ja yleinen ilmapiiri vaikuttavat luonnollisesti implementoinnin onnistumiseen.

Prosessin aikana on tärkeää tarkkailla implementoinnin toteutumista ja siinä mahdollisesti ilmeneviä ongelmia eli miten muutos käytännössä vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Osallistamalla Henkilöstön osallistaminen palvelumuotoiluprosessin aikana edesauttaa implementointivaihetta: sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja halukas tekemään parhaansa.

Jalkauttamisen monimutkaisuutta voi yksinkertaistaa selkeiden muistilistojen avulla. Alla palvelumuotoiluyritys Hellonin käytännöstä nostamat jalkauttamisen vaiheet (Hellon 2018a):

- Etsi sisäinen tukijoukkosi
- Rakenna uskottavuutta pienten, nopeiden voittojen kautta
- Kokoa monialainen huippuosajien tiimi
- Mittaa prosessia tarkasti – ennen, aikana ja jälkeen
- Rakenna suhteita jatkuvasti ja tarinallista tekeminen
- Hae onnistumisille ulkopuolista tunnustusta

Tavoitteet määrittyvät strategiasta ja mittarit tavoitteiden saavuttamiseksi ovat tärkeitä toiminnan todenmukaiseksi arvioimiseksi: tehdäänkö asioita oikein ja tehdäänkö oikeita asioita. Nyt ei kannata jäädä odottamaan kansallisesti käyttöönotettavia mittareita, vaan tehdä päätös omaan toimintaan sopivista ja ottaa ne käyttöön (kts. sivu 6). Palvelumuotoiluprosessin onnistumiseen kehitetyt mittarit käyvät soveltaen minkä tahansa kehitysprosessin mittareiksi (Hellon 2018b).

Asiakastyytyväisyys: loistavat asiakaskokemukset luovat tyytyväisiä asiakkaita

Henkilöstötyytyväisyys: tyytyväinen henkilöstö luo loistavia asiakaskokemuksia

Asiakaskeskeisyys: ajattelutapa ja kulttuuri, joka tähtää asiakkaalle todellisen lisäarvon tuottamiseen läpi organisaation jokaisen toiminnon (CEF, Customer Effort Score)

Asiakasuskollisuus: loistavat asiakaskokemukset ovat tunteita herättäviä kohtaamisia, joiden luokse halutaan palata

”Myynnin kasvu”: loistava asiakaskokemus tuo asiakkaat yhä uudelleen ja uudelleen museoon, he viettävät museossa pidempiä aikoja ja suosittelevat museota uusille kävijöille.



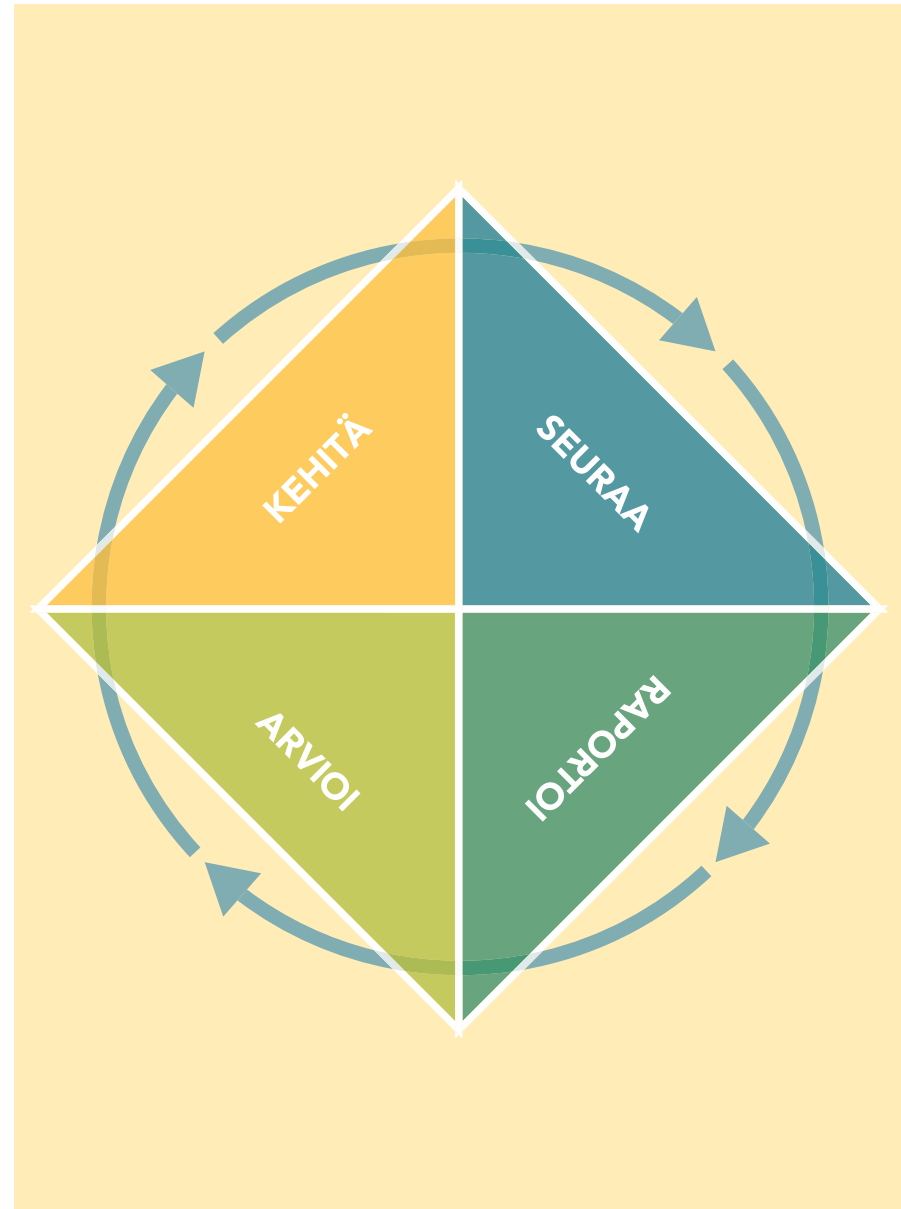
Seuranta ja ohjaus

Kehittämisprojektin pilotoinnin ja jalkauttamisen jälkeen on tärkeää selvittää millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut organisaation toimintaan. Seuranta on olennaista, sillä muuten ei tiedetä toimiiko prosessi suunnitellulla tavalla ja saadaanko

siitä se hyöty, jota tavoiteltiin. Seurattavia muuttujia ovat muun muassa työntekijöiden työhyvinvointi, työympäristön toimivuus, työyhteisön tuottavuus, sekä asiakastyytyväisyys.

Saatu palaute antaa arvokasta tietoa siitä, mikä prosessissa toimii ja mitä tulisi seuraavaksi kehittää. Seurannan kautta selviää myös toimivatko työntekijät uuden toimintamallin mukaan, ja jos eivät, niin miten prosessia voitaisiin jatkossa muuttaa tai työntekijöitä ohjata.

Seurannassa voidaan hyödyntää kaikkia aiemmin esiteltyjä palvelumuotoilun menetelmiä, mutta usein vaikutuksia arvioidaan erilaisten kyselyjen avulla. Kyselyt tuottavat dataa, joka on keskenään vertailukelpoista, mutta samalla kyselyt saattavat ohjata käyttäjiä vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla. Tällöin on vaarana, että hyvät kehittämissuositukset jäävät kirjaamatta ja kysely täytetään velvollisuudesta.



Lopuksi

PAJU-projektin tiivis noin puolitoistavuotinen matka on takana. Mitä meille jäi hankkeesta käteen? Projektissa laadittu Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin PAJU-malli tiivistää palvelumuotoilun menetelmät selkeäksi prosessiksi, joka on hyvä viedä järjestelmällisesti osaksi iteratiivisen kehittämisen jatkumoa. Ajan kuluessa malli uudistaa aktiivisesti käytettynä itse itseään täydentäen tai vastaavasti karsien tekemisiä tarpeen mukaan. Olennaista on ymmärtää, ettei malli ole kiveen hakattu tosi tästä hamaan tulevaisuuteen, vaan paremminkin kehikko, jonka tarkoitus on tukea työyhteisön hyvinvointia ja tehdä tekemisestä mielekästä nyt ja huomenna.

Osallistujapalaute on organisaatiolle hyvä peili ja se muodostaa yhdessä kriittisen sisäisen arvioinnin kanssa hyvän sparraajan PAJU-mallille. Työhyvinvoinnin parantuessa tuottavuus seuraa pienellä viiveellä ja vuorovaikutus näiden tekijöiden välillä synnyttää ennen pitkään positiivisen kierteen, joka kantaa pitkälle. Avoin moniääninen keskustelu niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa pitää koko organisaation hereillä ja kiinni ajassa – muutoin on mahdoton tehdä relevanttia ja merkityksellistä museotyötä. Työkalut ja pelikenttä odottaa, pelin voi viheltää alkaneeksi.

Kaiken toiminnan perusta on ajassa elävä strategia ja sellainen Lahden museoilla nyt on. Strategia on kivijalka, jolle tulevaa lähdetään rakentamaan, ja siksi sen työstäminen toimintamalleiksi ja mallien jalkauttaminen on ratkaisevan tärkeää. Toimintatapojen tulee heijastella visiota ja missiota työntekijöiden arjessa ja tulla todeksi asiakaskohtaamisissa.

Kiitokset

PAJU-projektia ei olisi voitu tehdä neljän seinän sisällä Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa. Matkassa on ollut mukana monia, joille on syytä esittää kiitokset. Vuoropuhelu Lahden museoiden johdon ja henkilöstön kanssa oli välttämätöntä projektin valmistumiseksi. Kiitokset koko henkilökunnalle – erityisesti museon johtaja Timo Simanaiselle ja asiakaspalvelupäällikkö Ulla Aaltiolle yhteistyöstä myös projektin ohjausryhmätyöskentelyssä.

Kiitos kuuluu projektin koko ohjausryhmälle asiantuntijuuden jakamisesta ja aktiivisuudesta koko projektin aikana: puheenjohtaja Leena Tokila Museoliitosta, Päivi Maisonlahti Lahden kaupungilta, Johanna Jalonen ELY-keskuksesta sekä Lahden ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Ohjausryhmässä käydyt keskustelut olivat omiaan tukemaan projektin toteutusta.

Strateginen palvelumuotoiluyritys Wevolven Ville Tikka ja Olli Tiainen johtivat ansiokkaasti Lahden museoiden strategiatyöskentelyä ja työstivät parhaillaan strategiasta johdettavien toimintamallien suunnittelua – kiitos ja kumarrus.

Lisäksi on vielä syytä esittää kiitokset Hämeen ELY-keskukselle ja Euroopan sosiaalirahastolle projektin osarahoituksesta, ilman tätä taloudellista tukea PAJU-projektia ei olisi ollut kehittämässä tuottavuutta ja työhyvinvointia palvelumuotoilun menetelmillä.

LÄHTEET

Barbour, M. 2016. How to run an ideation workshop that actually leads to innovation. Oz Content. [Viitattu 08.11.2018]. Saatavissa: <https://ozcontent.com/blog/how-to-lead-an-ideation-workshop-that-results-in-innovation/>

Best-in-class.com. 2019. About benchmarking. [Viitattu 08.11.2019]. Saatavissa: <https://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/insights/what-is-benchmarking-definition-types!opendocument>

Docendum. 2018. Työhyvinvoinnin tekijät. [Viitattu 27.04.2018]. Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Hasu, M. Puttonen, S. ja Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 15.10.2018]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Hellon. 2018a. Näin sitoutat yrityksesi palvelumuotoilun strategiseen hyödyntämiseen. [Viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <https://blog.hellon.com/nain-sitoutat-yrityksesi-palvelumuotoilun-strategiseen-hyodyntamiseen>

Hellon. 2018b. Palvelumuotoilun avainmittarit. [Viitattu 08.11.2018]. Saatavissa: <https://info.hellon.com/palvelumuotoilun-avainmittarit-opas-palvelumuotoilun-mittaamiseen>

Hermann, C. ja Tarren, D. 2011. Tuottavuus Julkisella sektorilla. The European Federation of Public Service Unions (EPSU). [Viitattu 09.01.2019]. Saatavissa: https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Productivity_Final_Draft_FI_rev.pdf

Kreapal. 2018. Opas palvelumuotoiluun. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoilu-opas.pdf>

Kumpulainen, K. ja Pakarinen K. 2018. PALMA -palvelumuotoilulla asiakasymmärrystä. [Viitattu 13.09.2018]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Julkaisematon lähde.

Kuntatyönantajat. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. [Viitattu 09.10.2018]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot>

Laine, E. 2007. Benchmarking-menettelyn hyödyntäminen yrityksen energiahallinnan työkalun toteutuksen suunnittelussa. AMK-opinnäyte-työ, Lahden Ammattikorkeakoulu. Lahti. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/11265>

Lavrans, L. 2016. In service design, it's pilot or perish. [Viitattu 11.06.2018]. Saatavissa: <https://lockwoodresource.com/in-service-design-pilot-or-perish-by-lavrans-lovlie/>

Lehtinen, E. 2017. Henkilöstön osallistaminen ei saa olla mikään silmäkääntötemppe! [Viitattu 11.06.2018]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/02/05/henkiloston-osallistaminen-ei-saa-olla-mikaan-silmankaantotemppe/>

Levä, K. 2016. Mittaamista ei kannata ulkoistaa. Suomen museoliiton P.S.-blogi. [Viitattu 04.12.2018]. Saatavissa: <https://museoliitto.blogs-pot.com/2016/01/mittaamista-ei-kannata-ulkoistaa.html>

Luukka, P. 2018. Pieni opas työntekijäymmärrykseen – 5 keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää. Siqni. [Viitattu 11.06.2019]. Saatavissa: <https://www.siqni.fi/wp-content/uploads/2018/04/siqni-tyoymmarrys-2018.pdf>

Miettinen, S. 2011. Palvelun prototyyppi. [Viitattu 03.10.2018]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/samietti/palvelun-prototyyppi>

Mikkonen, J., Pesonen, J. ja Honkanen, A. 2015. Kulttuurimatkailun vaikuttavuusindikaattorit – Esiselvityshankkeen 2013–2015 loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:20. [Viitattu 04.12.2018]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75106/okm20.pdf>

Museoarviointi.fi. 2017. Museoarviointimalli. [Viitattu 23.11.2017]. Saatavissa: <https://museoarviointi.fi/>

Mysteeriasiakas.fi. 2018. [Viitattu 03.10.2018]. Saatavissa: <https://mysteeriasiakas.fi/mystery-shopping/>

Nevala, S. 2014. Yhdistys ja innovaatio - 5 konkreettista tapaa uusien ideoiden keksimiseen! Avoine.fi. [Viitattu 03.10.2018]. Saatavissa: <https://blog.avoine.fi/kirjoitukset/yhdistys-ja-innovaatio-5-konkreettista-tapaa-uusien-ideoiden-keksimiseen/>

Oppariapu.fi. 2018. Yhteisölliset ideointimenetelmät. [Viitattu 08.11.2018]. Saatavissa: <https://oppiapu.wordpress.com/yhteisolliset-ideointimenetelmät/>

Pahkin, K. 2018. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. [Viitattu 15.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Passi ja Ripatti. 1997-2019a. Sidosryhmäkartta. [Viitattu 03.01.2019]. Saatavissa: <http://passiripatti.fi/pr-book/sidosryhmakartta/>

Passi ja Ripatti. 1997-2019b. Asiakasprofiili. [Viitattu 03.01.2019]. Saatavissa: <http://passiripatti.fi/pr-book/asiakasprofiili/>

Piekkola, H., Suojanen, O. ja Vainio, A. 2013. Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. Vaasan yliopisto. [Viitattu 09.01.2019]. Saatavissa: <http://www.museoliitto.fi/doc/MuseoidenTaloudellinenVaikuttavuus.pdf>

Rauhala, M. 2017. Perjantai-idea: Luotaimet. Ideapakka.fi. [Viitattu 09.01.2019]. Saatavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-luotaimet/>

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Savolainen, H. 2016. Learning cafe eli oppimiskahvila. [Viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Sivistystoimi. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2013. [Viitattu 18.12.2018]. Saatavissa: <https://designresearch.aalto.fi/>

[groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf](https://www.sivistystoimen.fi/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Soininvaara, O. 2009. Julkisen sektorin tuottavuus – Samalla rahalla enemmän. Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö. [Viitattu 09.01.2019]. Saatavissa: http://www.soininvaara.fi/OSMO_SOININVAARA_2009_Julkisen_sektorin_tuottavuus_-_Samalla_rahalla_enemman.pdf

Työterveyslaitos. 2019. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. [Viitattu 09.01.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Yli-Kaitala, K. Toivanen, M. Viljanen ja O. Janhonen, M. 2016. Fokus kauteissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. [Viitattu 23.05.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Kuvat ja kaaviot

s. 5 ja s. 7 // Kuntatyönantajat 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. [Viitattu 14.08.2018]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituksset/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot>

s. 18 // Gray, D. 2017. Updated Empathy Map Canvas. X-plane. [Viitattu 05.09.2018]. Saatavissa: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

s. 20 // Hahmot: Freepik.com

s. 40 // Network of European Museum Organizations. 2017. Museum trends and prospects for 2018. [Viitattu 23.05.2018]. Saatavissa: https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Activities_2017-2021/Training_Courses/2017_FR_Paris/We_Are_Museums_-_Trends_and_prospects_for_2018-min.pdf

s. 8, 19, 30, 31, 33, 42 // Kaaviot: Katariina Pakarinen, 2018



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

HANKKEEN JULKAISUT

Mäenpää, K. Soini-Salomaa, K. 2017. Building the shared together - Co-designing Art and Design Centre. Lahti Design annual Review. The Publication Series of Lahti University of Applied Sciences, part 34. ISBN: 978-951-827-278-9

LamkDesign blogissa julkaistut artikkelit:

”Palvelumuotoilulla tuottavuutta ja työhyvinvointia”
<http://blogit.lamk.fi/lamkdesign/2018/07/12/palvelumuotoilulla-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia/>

”Investigating on wellbeing@work”
<http://blogit.lamk.fi/lamkdesign/2018/09/28/investigating-on-wellbeingwork/>

”Combining wellbeing at work and service design”
<http://blogit.lamk.fi/lamkdesign/2018/10/31/combining-wellbeing-at-work-and-service-design/>

Liite 1 / Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymyksiä työntekijöille

- Miten työympäristösi, tehtävät tai työkalut ovat muuttuneet sinä aikana, kun olet ollut töissä?
- Miten luulet, että työsi tulee jatkossa muuttumaan?
- Onko organisaatiossanne / omassa työssäsi selkeät toimintatavat vai ovatko prosessit muotoutuneet vuosien varrella orgaanisesti?
- Millaisia haasteita kohtaat työssäsi?
- Mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sinulle?
- Koetko, että saat äänesi organisaatiossanne kuuluviin?
- Mitä haluaisit muuttaa organisaatiosi toiminnassa?
- Millaisia odotuksia sinulla on uudelle toimintaympäristölle?
- Huolestuttaako sinua jokin muutoksessa?

Teemahaastattelukysymyksiä ulkopuolisille asiantuntijoille

- Mitä sinulle tarkoittaa työhyvinvointi ja tuottavuus?
- Miten teillä huolehditaan hyvästä työilmapiiristä?
- Miten kehitysideoita kerätään organisaatiossanne?
- Mitä organisaationne muutoksella tavoiteltiin?
- Millä aikajänteellä muutos toteutettiin?
- Miten valmistelite henkilökuntanne muutokseen?
- Millä tavoin henkilökunta pääsi osallistumaan muutoksen suunnitteluun / toteuttamiseen?
- Millä prosentilla henkilökunta osallistui yhteisiin toimenpiteisiin?
- Mitkä olivat työntekijöiden suurimmat pelot?
- Mikä muutoksessa oli haastavinta?
- Seurattiinko työntekijöiden tuntemuksia muutoksen jälkeen?

**Mitä palveluympäristön muutos
teille käytännössä tarkoittaa?**

Miten työpäivänne muuttuu konkreettisesti?

**Millaisilla ratkaisumalleilla palvelu-
ympäristön muutosta helpotetaan?**

(sekä yksilön että organisaation näkökulmasta)

**Tulevaisuuden museon keskiössä on
asiakaslähtöisyys. Miten asiakas otetaan
jatkossa paremmin huomioon?**

**Millaisia uusia ideoita teillä on
tulevaisuuden palveluympäristöön?**

(mm. verkostot, käytännöt, tiedotus, markkinointi)

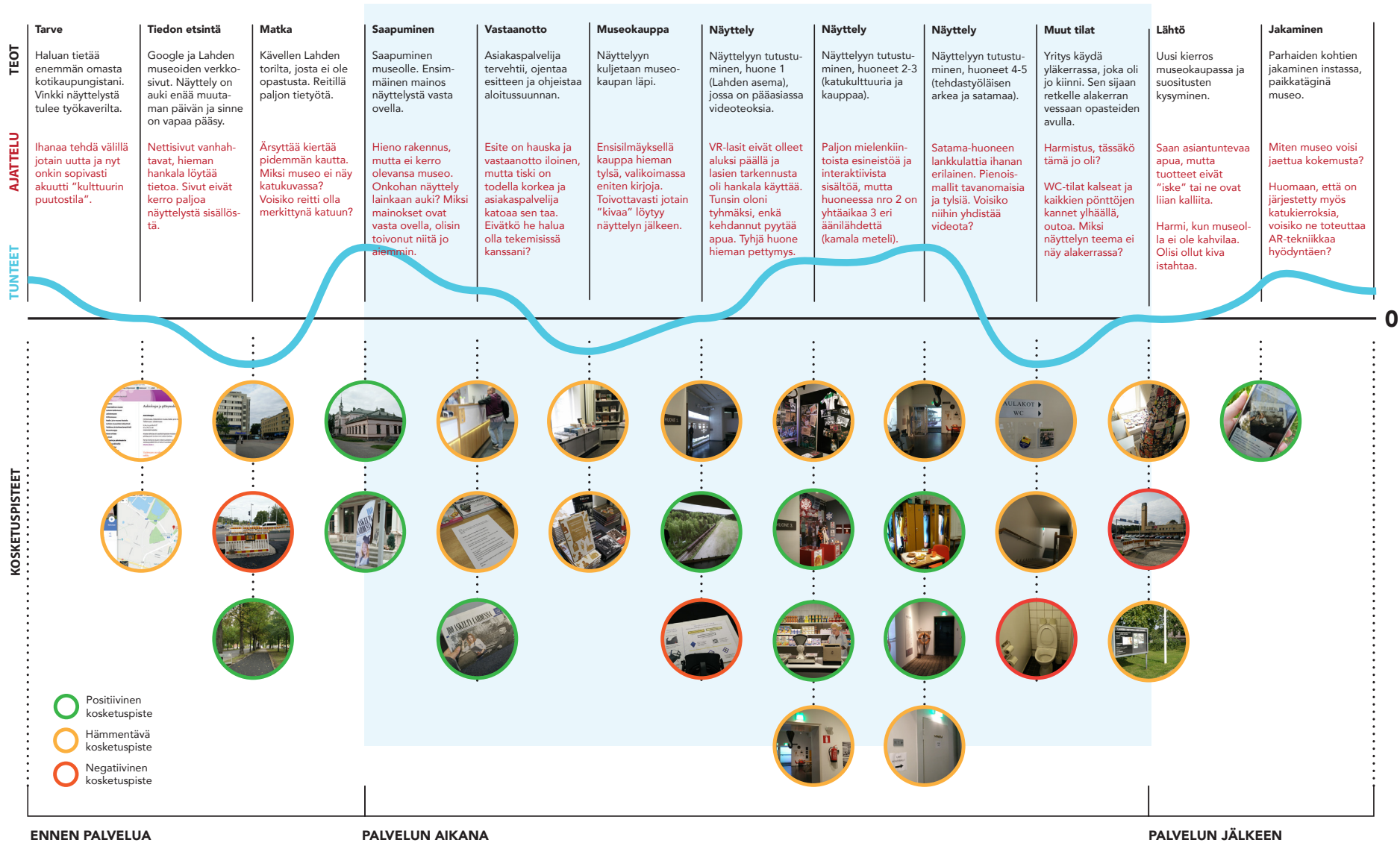
Esimerkkejä työpajoissa pohdittavista kysymyksistä

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Well-being</p> <h2>Hyvinvointi</h2> <p>Museot ovat sekä inspiraation lähteitä että paikkoja, joissa voi hengähtää ja rauhoittua.</p> <p>Hyvinvointitrendin mukana museot hyödyntävät tilojaan ja antavat niitä myös ulkopuolelle käyttöön monipuolisemman hyvinvoinnin edistämiseksi. Tiloja voidaan käyttää esimerkiksi jooga-areenoina, performanssitiloina sekä paikkoina meditaatioon ja rauhoittumiseen.</p> | <p>New normal</p> <h2>Uusi normaali</h2> <p>Kuluttajat hylkäävät traditiot, jolloin perinteiset arvot muuttuvat ja niistä tulee "uusia normaaleja".</p> <p>Tämä arvojen muuttuminen nähdään mahdollisuutena tuoda museoihin uudenlaisia näyttelyitä ja elementtejä, joita on ennen ehkä pidetty epäsovelliina.</p> | <p>Chatting</p> <h2>Jutustelu</h2> <p>Kävijät ovat vuorovaikutuksessa museoiden kanssa ja he saavat ensimmäisen kosketuksensa museoon älypuhelimensa kautta.</p> <p>Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteydenottoa viestillä puhelimeen, ilmoitusta museosovellukseen tai keskusteluliikkunaa verkossa. Tärkeintä on, että viestintätapa on rento ja ihmisläheinen, jotta käyttäjät saavat nopeasti tarvitsemansa tiedon.</p> | <p>Agility is the new stability</p> <h2>Notkeus</h2> <p>Asiakkaiden mieltymykset muuttuvat nopealla sykillä ja museoiden on hyödynnettävä ketteriä ja kustannustehokkaita menetelmiä toimintonsa kehittämiseen ja uusien ratkaisujen löytämiseen.</p> | <p>Instagram ready</p> <h2>Some-valmius</h2> <p>Museoissa tarjotaan kävijälle entistä visuaalisempia elämyksiä ja samalla rohkaistaan kävijöitä jakamaan käyntinsä sosiaaliseen mediaan.</p> <p>Esimerkiksi Instagram-postaukset sekä sovitun hashtagin käyttö ovat ilmaista mainosta museolle ja mahdollistavat lisänäkyvyyttä ja tuovat lisää kävijöitä.</p> |
| <p>Touchpoint</p> <h2>Kohtauspiste</h2> <p>Uudistaakseen käytäntöjään ja saatavuttaakseen uusia kävijöitä, museot tarjoavat kokemuksia rakennustensa seinien ulkopuolella erilaisissa kohtauspisteissä.</p> <p>Näyttelyt ja taidekokoelmien esittelyminen on yhä helpompaa tehdä perinteisestä tyylisestä poiketen. Erilaiset pop-up pisteet ympäri kaupunkia toimivat niin markkinointina kuin kouluttavana elämyksen esittelyä uusille kävijöille.</p> | <p>Remapped</p> <h2>Uudelleen kartoitus</h2> <p>Ilmastonmuutos, erilaiset maailmanlaajuiset konfliktit sekä niistä seurauksena olevat maahanmuuttoaalot muuttavat maailmaa.</p> <p>Museot toimivat siltoina paikallisen kulttuurin sekä uusien tulijoiden välillä. Näyttelyiden sisällöillä voidaan auttaa ymmärtämään toisia kulttuureita sekä maahanmuuton syitä ja tilanteita historiallisesta tai kulttuurisesta näkökulmasta.</p> | <p>Hybrid</p> <h2>Hybridit</h2> <p>Museo on osa yhteisöllistä toimintaa ja siihen yhdistetään ihmisiä ja yhteisöjä, joilla on samanlaiset intressit.</p> <p>Museon ympärille saadaan elävyyttä sekä uusia päivittäisiä asiakkaita esimerkiksi tarjoamalla houkuttelevia ravintolapalveluja tai joustavia yhteisiä työskentelytiloja.</p> | <p>Social justice</p> <h2>Sosiaalinen oikeudenmukaisuus</h2> <p>Museoilla on suuri rooli paikoissa, joissa ihmiset voivat keskustella avoimesti jännitteitä aiheuttavista asioista ja oppia niihin johtaneista historiallisista tapahtumista.</p> <p>Museoissa eläydytään ja myötäelätään isäntämaan tilanteiden ja kulttuurin kanssa.</p> | <p>New realities</p> <h2>Uudet todellisuudet</h2> <p>Kävijäkokemus yhdistettynä tekoälyn ja robotiikkaan tuo uusia mahdollisuuksia museoille.</p> <p>Teknologia on universaalialla ja ilman sitä on mahdotonta elää. Lisätyllä ja virtuaalisella todellisuudella (AR & VR) houkutteellaan uusia kävijöitä museoille, kun kokemuksista tulee mukaansatempeäviä.</p> |

Miten museotrendit vaikuttavat työympäristöönnne?

Valitkaa min 2 trendikorttia ja perustelkaa sen jälkeen valintanne ryhmälle.

Liite 4 / Museon palvelukokemus, Lahden historiallinen museo 28.8.2019



Liite 5 / Kokemuspolku



Työntekijän kokemuspolku

Täytä aikajanelle millainen on työpäiväsi kulku heräämisestä nukkumaanmenoon? Pohdi miten asiakaslähtöisyys näkyy arjessasi? Missä vaiheessa päivääsi kohtaat asiakkaan ja miten? Millaisia ongelmia kohtaat päiväsi aikana? Miten ratkaiset ne?

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 50

ISSN 2342-7507 (PDF)

ISBN 978-951-827-311-3 (PDF)

