

MUUTOKSEN MATKAKERTOMUS

Mielekkään henkilöstökokemuksen rakentamista
palvelumuotoilun keinoin organisaatiouudistuksessa



Pro gradu -tutkielma
Kati Pääkkönen
Lapin yliopisto,
Taiteiden tiedekunta
palvelumuotoilun maisteriohjelma
Kevät 2022

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Muutoksen matkakertomus – mielekkään henkilöstökokemuksen rakentamista palvelumuotoilun keinoin organisaatiouudistuksessa

Tekijä: Kati Pääkkönen

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilu

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 56+1 liite

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Pro Gradu-tutkielmassani tutkin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatiouudistuksessa ja kuinka muutosta tulisi tukea myönteisen henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Tutkimuskohteena käsittelen case Kajaanin kaupungin organisaatiouudistusta. Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus ja tutkittavana ilmiönä tarkastelen henkilöstön muutostarinaa ja heidän toiveitansa uudelle toimintatavalle. Organisaation muutosmatkaa peilasin jo tehtyyn kehittämistyöhön sekä siihen, kuinka kyvykkäitä olemme kehittämään ja hyödyntämään palvelumuotoilua.

Tutkielmani seuraa palvelumuotoilun prosessia. Olen tunnistanut konsernipalveluiden käyttäjäpersoonia ja tarkastellut tämän jälkeen kehittäjäpersoonien henkilöstökokemusta organisaatiouudistuksessa. Muotoilukyvykkyyden osalta tutkimukseni aikana rakentui muotoilukyvykkyysmittari, jonka prototyyppiä testasin kehittämismatkalla ja iteraatioiden jälkeen valmis malli esitellään tutkielmasani. Tutkimusaineisto on kerätty muotoiluluotaimen, Webropol-kyselyn ja päiväkirjan kautta.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, henkilöstökokemus, palvelumuotoilun kyvykkyys, kehittämiskyvykkyys, henkilöstöprofiilit

Tutkimusmenetelmä: Toimintatutkimus

University of Lapland

Faculty: faculty of Art and Design

The title of the pro gradu thesis: Travelogue of Change: building meaningful employee experience in organizational change using the methods of service design

Author: Kati Pääkkönen

Degree programme / subject: service design

The type of the work: pro gradu thesis

Number of pages: 56 + 1 appendix

Year: 2022

Summary

In this Master's thesis, I examine how service design can be utilized in organizational reform and how change should be supported from the perspective of a positive employee experience. The research topic is the organizational reform of the City of Kajaani. The research method of this study is action research, and the phenomenon under investigation is the change story of the employee, as well as their wishes for a new way of working. I considered the journey of organizational change in relation to the development work that had been done earlier, and to our capability to develop and utilize service design.

This research follows the process of service design. I have identified the user personality, and then looked into the employee experience of the development personnel in the organizational reform. In terms of design capability, during my research, a design maturity meter was built, the prototype of which I assessed during the journey of development. After the iterations, the completed model is now presented in my research. The research material was collected utilizing a design probe, a Webropol survey and a diary.

Subject terms: Service design, employee experience, service design maturity, development maturity, employee profile

Research method: Action research

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Tausta -Kajaanin kaupunkiorganisaation kuvaus	3
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne	5
2. Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1 Henkilöstökokemus	7
2.2 Organisaatiouudistus.....	13
2.3 Palvelumuotoilu organisaatiouudistuksessa.....	15
2.4 Kuntaorganisaation kehittämis- ja muotoilukyvykkyys	17
3. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	21
3.1 Menetelmät ja tutkimusstrategia	21
3.2 Aineisto ja sen analysointi	23
3.3 Luotain	24
3.4 Muotoilukyvykkyysmittarin prototyypin testaus ja palaute.....	26
3.5 Päiväkirja.....	27
3.6 Aineiston analyysi.....	27
4. Tutkimuksen prosessi ja tulokset.....	29
4.1 Vaihe 1: Case Konsernipalveluiden uudistus.....	30
4.2 Vaihe 2: henkilöstön muutostarina - kohti uutta uljasta!.....	31
4.3 Vaihe 3: Organisaation tarina -kohti Uutta Uljasta!.....	43
4.4 Vaihe 4: Muotoilukyvykkyuden mittaaminen ja vahvistaminen.....	47
5. Tutkimuksen tulokset.....	48
6. Keskustelu ja pohdinta.....	53
7.Lähteet	57
Liitteet.....	62

1. JOHDANTO

Työn toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja näihin haasteisiin tulee vastata uudistamalla ja kehittämällä toiminta- ja palveluprosesseja. Muutostilanteet kuormittavat henkilöstön työhyvinvointia kunta-alalla ja huomiota tulisikin kiinnittää työn lisäksi työyhteisöön ja johtamiseen. Työntekijöiden hyvinvointia kunta-alalla haastavat työn kuormittavuus, haastava taloudellinen tilanne ja tästä aiheutuneet säästötoimet (Lehto & Viitala 2016, 118–119.)

Johdattelen pro gradu -tutkielmani kautta tarkastelemaan muutosprosessia henkilöstön näkökulmasta ja kuulemaan henkilöstön ääntä muutosmatkalla. Jotta toiveiden tynnyri täytyisi, sukelsin samalla organisaation kyvykkyyksien maailmaan. Kuinka kehittämiskykyisiä olemme suhteessa ympäristön muospaineisiin? Entä kuinka nämä kaksi erillistä tarinaa, henkilöstön ja organisaation, kutovat merkityksellisyyden muutosmatkaa.

Tutkielmassani halusin tarkastella myös, millaista pohjatietoa saamme palvelumuotoilun avulla organisaatiouudistusta varten ja kuinka palvelumuotoilun työkaluja voidaan hyödyntää osana organisaatiouudistusta. Tutkimuskohteena käsittelen case Kajaanin kaupungin organisaatiouudistusta. Kajaanin kaupungin konsernipalveluissa toteutettiin organisaatiouudistus, jossa talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, hallintopalvelut sekä elinvoimapaalvelut muodostavat uudistuneet konsernipalvelut. Uusi Uljas organisaatio syntyi 1.8.2020. Organisaatiomuutos loi uudistustarpeita koskien työkäytäntöitä ja työn toimintakulttuuria. Matkakertomukseni käynnistyy tunnistetusta tarpeesta työskennellä entistä ketterämmin, verkostoissa ja hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti organisaatiomme osaamispotentiaalia rakentamalla siltoja kuilujen ylle. Tarpeen tunnistamisen jälkeen luotsaan lukijat muutosmatkalle henkilöstökokemusten maailmaan, ja esittelen organisaation haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen peilaten.

Koska organisaatiota koskevat uudistukset vaikuttavat merkittävästi henkilöstöön, haluan sukeltaa empatian valtamereen ja tuoda henkilöstön äänen kuuluville. Tutkielmani keskittyy henkilöstökokemusten kartoittamiseen myönteisessä työntekijäkokemuksen viitekehyksessä. Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelmaan 2019–2022 on nostettu keskiöön hyvä työpäiväkokemus (Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelma), joten luonnollinen tarkastelukulma kehittämistyölle oli henkilöstön kokemuksellisuus.

Käynnissä olevaan muutokseen on pyydetty henkilöstöä mukaan suunnitteluun, jotta saamme työarkeemme keskustelua uudenlaisen työn toimintakulttuurin mahdollistamista hyödyistä. Organisaatio-uudistuksen keskiössä on sujuva arki, yhteiskäyttöresurssien tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja verkostomaisen yhteiskehittämisen vahvistaminen.

Osana organisaatio-uudistusta on tarkasteltu johtamista, henkilöstökokemusta sekä organisaation kyvykkyyttä suhteessa palvelumuotoilun hyödyntämiseen. Muutos vaatii aina kohtaamista ja henkilöstön kuulemista tilanteissa, joissa rakennetaan uudenlaisia tapoja työskennellä ja johtaa.

Organisaatio-uudistusta lähdettiin kartoittamaan matkan alussa tehtyjen henkilöstöprofiilien kautta. Tutkielmani kohteeksi olen rajannut Kajaanin kaupungin kehittäjäpersoonia henkilöstökokemuksen osalta. Kypsyystasoarvioinnin osalta pyysin palautetta organisaatioiden kehittäjiltä ja palvelumuotoilijoilta. Nämä kohderyhmät ja heidän kokemuksensa valitsin tutkittaviksi siksi, että juuri kehittäjät ovat etujoukoissa testaamassa uudenlaisia toimintamalleja, vaikka uudenlainen tapa kehittää ja toimia koskee koko henkilöstöä. Kehittäjät ovat jo aikaisemmin tehneet yhteistyötä verkostomaisesti ja toimialarajat ylittäen.

Toimintatutkimuksellani halusin tehdä näkyväksi sen, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatio-uudistuksessa kriittisten tarkastelupisteiden tunnistamiseen, ja mitä voimme oppia muotoilun kautta matkalla olevalta henkilöstöltä. Menetelmänä toimintatutkimus palveli parhaiten omaa kehitystyötäni ja mahdollisti osallistumisen kehittämismatkalle aktiivisena kehittäjäpersoonana.

Tutkimusaineistona toimivat digitaaliset ja fyysiset luotaimet sekä Webropol-kysely liitettynä muotoilukyvykkyyden mittarin käytettävyyteen. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena esittelen luotaimesta nousevat Uuden Uljaan organisaation toiveet ja tarpeet strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle toiminnan tasolle. Toisena tuloksena esittelen rakentamani prototyypin muotoilukypsyuden mittaamisesta kaupunkiorganisaatiossa. Kartoituksella on tarkoitus tehdä näkyväksi se, mikä osa vaatii erityishuomiota muutosmatkalla.

Työssäni esittelen ensimmäiseksi tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen avaan teoriaosuudessa organisaatioita, organisaatiomuutosta, mielekästä henkilöstökokemusta sekä palvelumuotoilun teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi avaan tutkimukseni menetelmät, strategian sekä tulokset jatkokehittämisideoiden kera.

Tutkimusmatkallani hyödynnän tekemiäni LinkedIn-tarinoita. tarinat toimivat eräänlaisina kuvien ja tarinoiden päiväkirjana, ja tuovat esille minulle merkityksellisimmät oivallukset muutosmatkalta.

1.1 Tausta -Kajaanin kaupunkiorganisaation kuvaus

Kajaanin kaupunki vastaa asukkaidensa peruspalveluiden järjestämisestä yhdessä liikelaitosten kanssa. Tavoitteena on luoda asukkaille ja yhteisöille hyvinvointia, turvallisuutta ja menestymisen edellytyksiä. Kajaanin kaupungilla työskentelee noin 2000 työntekijää eri toimialoilla ja liikelaitoksissa. Kajaanin kaupungin perustehtävä, arvot ja visio muodostavat toimialojen, tulosalueiden ja liikelaitosten strategisen perustan. Kuntalain mukaan kuntastrategiassa määritellään kunnan toiminnan ja talouden tavoitteista.

Kunnan ylintä toimivaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, joka valitaan kunnallisvaaleissa. Valtuusto päättää, miten toimivalta ja tehtävät jaetaan kunnan viranomaisten kesken.

Kaupunginvaltuusto päättää muun muassa:

- ♥ kuntastrategiasta,
- ♥ hallintosäännöstä,
- ♥ talousarviosta ja taloussuunnitelmasta,
- ♥ omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeista,
- ♥ konserniyhtiöille asetettavista toiminnan ja talouden tavoitteista,
- ♥ varallisuuden hoidon ja sijoitustoiminnan perusteista,
- ♥ sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista sekä
- ♥ muista valtuuston päätettäväksi määrätyistä asioista.

(www.kajaani.fi)

Pro gradu -tutkielmassani keskityn Kajaanin kaupungin konsernipalveluiden toimintaan. Konsernipalveluiden tehtävänä on tukea kaupungin strategista johtamista ja ohjata kaupunkikonsernin toimintaa. Tarve konsernipalveluiden organisaatiouudistukselle syntyi hallintosäännön muutoksesta. Konsernipalvelut on kuvattu alla olevassa organisaatiokaaviossa kuvassa 1.

Konsernipalvelut 1.8.2021



Kuva 1: Kajaanin kaupungin konsernipalveluiden organisaatiokaavio (Kajaanin kaupunki).

Tutkielmani näkökulma on rakentunut henkilöstöpalveluiden kautta. Henkilöstöpalveluissa toteutettiin vuonna 2019 Tamora Oy:n kautta muutosvalmennus, jossa tarkastelimme palveluprosesseja kriittisesti. Samaan aikaan toteutettu Round Table -kysely asiakkaille nosti esille henkilöstöpalveluiden kriittiset kehittämiskohdat. Kehittämistyötä on tehty aktiivisesti parin vuoden ajan, ja olemme tilanteessa, jossa voimme aloittaa palvelussuhteen elinkaaren tarkastelun palveluprosessien näkökulmasta toimintaprosessien rinnalla.

Tarkasteltavia kriittisiä pisteitä henkilöstöpalveluiden palveluprosesseissamme ovat proaktiivinen henkilöstösuunnittelu, mielekäs henkilöstökokemus sekä yhdenvertaisten palveluprosessien tarjoaminen toimialoille ja liikelaitoksille. Kehittämistyö on käynnistetty ja tavoitteena on kääntää kriittiset pisteet henkilöstön arvomuodostuspisteiksi erityisen hyvien palvelukokemusten kautta.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Mielenkiintoni tutkimuksessa kohdistuu siihen, minkälaista tarinaa kehittäjäpersoonat ja organisaatio kertovat organisaation uudistumisen matkalla. Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella palvelumuotoilun hyödyntämistä osana organisaatiouudistusta. Halusin tavoittaa henkilöstökokemuksen, joka tähän muutokseen liittyy. Lisäksi esittelen kehittämistyöstä syntyneen muotoilukyvykkyysmittarin prototyypin sekä havaintoni ja palautteen prototyypin käytettävyydestä.

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymykseni ovat:

- ♥ Miten myönteistä henkilöstökokemusta tulisi tukea osana organisaatiouudistusta?
- ♥ Kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatiouudistuksessa?
- ♥ Kuinka muotoilukyvykkäitä olemme organisaationa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani esittelen ensin teoreettisen viitekehyksen ja tämän jälkeen aineistot ja lopuksi tutkimukseni tulokset. Tutkimuksessani on johdanto ja neljä päälukua. Luvussa kaksi avaan tutkimukseni teoreettista viitekehystä henkilöstökokemuksen ja organisaatiouudistuksen kautta palvelumuotoiluun ja mitä se tarkoittaa kuntaorganisaatiossa. Luvuissa kolme ja neljä kuvaan tutkimuksessani käyttämäni tutkimusmenetelmät, aineiston, aineiston analyysin ja kuvaan vaiheittain tutkimusprosessin ja keskeiset tulokset. Luvussa viisi esittelen tutkimukseni johtopäätökset, pohdinnan ja aihioita mahdollisille jatkotutkimuksille.

Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

Henkilöstökokemus tarkoittaa työntekijän näkemystä organisaatiosta. Kokemukseen vaikuttavat ympäristö, työn toimintakulttuuri sekä teknologia.

Organisaatio on Harisalon (2021, 17) mukaan järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaation tehtävänä on tuottaa palveluita ja arvioida saadun palautteen perusteella, kuinka toimivia tuotetut palvelut ovat. Tutkimuksessani rajaen tarkasteluni kuntaorganisaatioon.

Kyvykkyyttä avataan kyvykkyyksien johtamisen käsikirjassa (2017,10–11) perustehtävien ja palveluprosessien tuottamisen kautta. Kyvykkyydet ovat muuttuvia, joten on tärkeää tunnistaa ne kyvykkyydet, joiden strateginen merkitys organisaatiolle on elintärkeää. Kuntaorganisaation viitekehyksessä kyvykkyyksiä voidaan tarkastella toimintamallien, palveluprosessien, osaamisen ja resurssien näkökulmasta. Kyvykkyyksien avulla kunnat tuottavat palveluja kuntalaisille. Kyvykkyyden osalta rajaen tarkastelun palvelumuotoilun kyvykkyyteen ja kehittämiskyvykkyyteen.

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden muotoilua ja kehittämistä asiakaslähtöisesti ja asiakkaita aktiivisesti kehittämistyöhön mukaan ottaen. Palvelumuotoilu on tapa ajatella, kehittää ja se myös tarjoaa menetelmiä ja työkaluja kehittämistyön tueksi. Tässä tutkimuksessani keskityn

empatiaan ja yhteiskehittämiseen. Palvelumuotoiluun liittyy tärkeänä osana muotoiluajattelu (design thinking), joka on tapa ajatella asiakaslähtöisesti ja kerätyn empatian avulla löytää uudenlaisia ratkaisuja asiakkaille (Miettinen, 2011, 27.)

Valintani tutkielmani visuaalisen ilmeen ja käytettävän kielen kohdalta on ollut alusta asti hyvin popularistinen. Toivon, että tekstini olisi mahdollisimman saavutettavaa ja tulen hyödyntämään tutkielmani osana kehittämistyötäni.

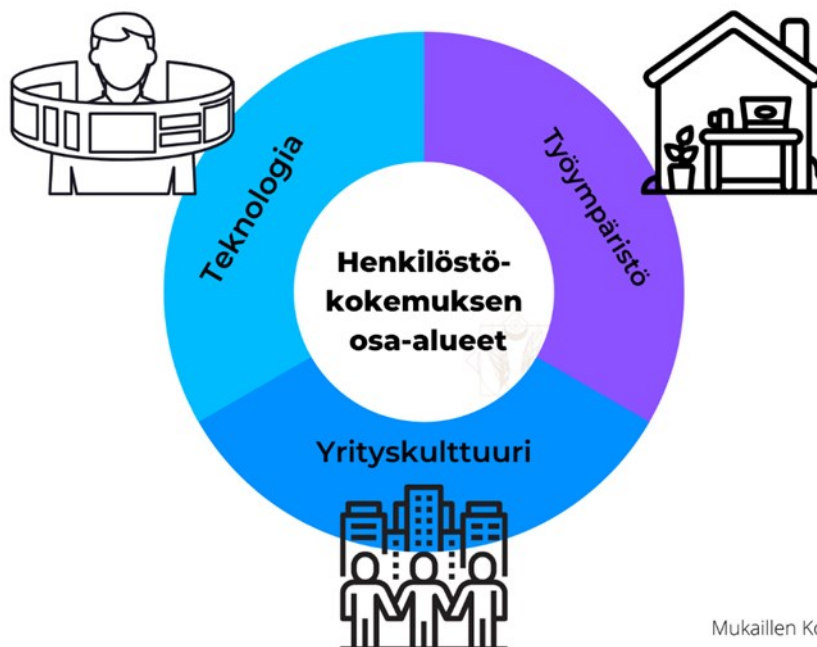
Tervetuloa empaattiselle muutosmatkalle kohti Uutta Uljasta organisaatiota!

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstökokemuksen, organisaatiouudistuksen ja palvelumuotoilun hyödyntämiseen kuntaorganisaatiossa.

2.1 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemus syntyy siitä, kuinka näemme työnantajamme erilaisten mielikuvien vuorovaikutustilanteiden ja tunteiden näkökulmasta. Mielekästä henkilöstökokemusta ovat rakentamassa työympäristö, yrityskulttuuri ja käytössä oleva teknologia (Korkiakoski 2019, 121.)



Mukaillen Korkiakoski 2019, 122

Kuva 2: Henkilöstökokemuksen osa-alueet.

Yrityskulttuuri

Sanotaan, että kulttuuri syö strategian aamiaiseksi. Korkiakoski (2019, 124) kuvaa, kuinka yrityskulttuuri on sitä ilmaa, mitä henkilöstö tarvitsee toimiakseen. Yrityskulttuurin voi muokata, mutta se ei tapahdu nopeasti. Millaisista elementeistä sitten rakentuu yrityskulttuuri, joka mahdollistaa paremman henkilöstökokemuksen?

Korkiakosken kirjassa esitetään, kuinka The Employee Experience Advantage -kirjan Jacob Morganin (2017) mukaan kulttuurin elementeiksi lasketaan muun muassa seuraavat asiat:

- ♥ Henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja käsitys organisaatiosta tai yrityksestä on positiivinen.
- ♥ Organisaatiossa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on huomioitu ja monimuotoisuus hyväksytään.
- ♥ Henkilöstö kertoo positiivista tarinaa ja suosittelevat organisaatiota työpaikkana ja yrityskulttuurissa henkilöstön osaamisen kehittäminen on huomioitu.
- ♥ Yritys on panostanut työhyvinvointiin ja tunnistanut arvonsa, joita elää todeksi.

Työympäristö

Pandemia ajoi asiantuntijatyötä tekeviä etätöihin. Etätöihin siirtyminen on vaikuttanut siihen, että tilantarvetta joudutaan tarkastelemaan useissa organisaatioissa uudelleen. Kajaanin kaupungilla on käynnistynyt TUTTI-hanke, joka kartoittaa tulevaisuuden työtiloja yhteiskehittämisen hengessä. Hankkeen tavoitteena on tarkastella työtilojen käyttöä suhteessa käyttäjäpersooniin sekä arvioida tulevaisuuden työskentelyn vaatimia tilatarpeita. Piilaaksossa tapahtui pandemian myötä työn toimintakulttuurin muutos, kun isot yhtiöt ilmoittivat, etteivät siirry enää tekemään töitä toimistoihin, vaan tukevat työn tekemistä kotoa (Hartmans, 2020).

Korkiakoski (2019, 126–127) kuvaa, kuinka tilantarve vähenee, kun toimitiloja rakennetaan etätöihin huomioiden. Kaikilla työntekijöillä ei ole enää omaa työpistettä tai työhuonetta. Työympäristöt sisältävät monitoimitiloja sekä ympäristöjä, joissa voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä tai käydä luottamuksellisia keskusteluja. Toimitilat näyttävät eräänlaisena henkilöstökokemuksen akvaariona.

Kajaanin kaupungilla laadittiin syksyllä 2021 ohje (Väätäinen, 2021) sujuvaa työarkea ohjeistamaan. Etätöille ei ole määritelty tiukkoja rajoituksia, vaan keskiössä on työn sujuvuus. Sujuva arki vaatii välillä työskentelyn toimistolla, ja vain harvat tekevät työnsä täysin etänä. Henkilöstökokemuksen näkökulmasta etätöiden pelisäännöt luovat turvallisuutta sekä raamittavat ja antavat selkeät ohjeet siihen, kuinka sujuva arki rakennetaan etätöskentelyyn.

Teknologia

Myönteisen henkilöstökokemuksen rakentajana teknologia on kriittisen tärkeää. Mikäli aika menee toimimattomien applikaatioiden, ohjelmien tai työvälineiden kanssa, vaikuttaa tämä merkittävästi työssä viihtyvyyteen. Henkilöstö haluaa käyttää usein vapaa-ajalta tuttuja ohjelmia, laitteita ja teknologiaa. Korkiakosken (2019, 127–128) mukaan tämä voi vaikuttaa jopa rekrytointimahdollisuuksiin

ja siihen, kuinka veto- ja pitovoimaisena organisaatio nähdään. Kirjassa esiteltiin, kuinka henkilöstöpalveluiden ja IT-palveluiden yhteistyö on tärkeää, jotta saadaan rakennettua mielekästä henkilöstökokemusta teknologian osalta.

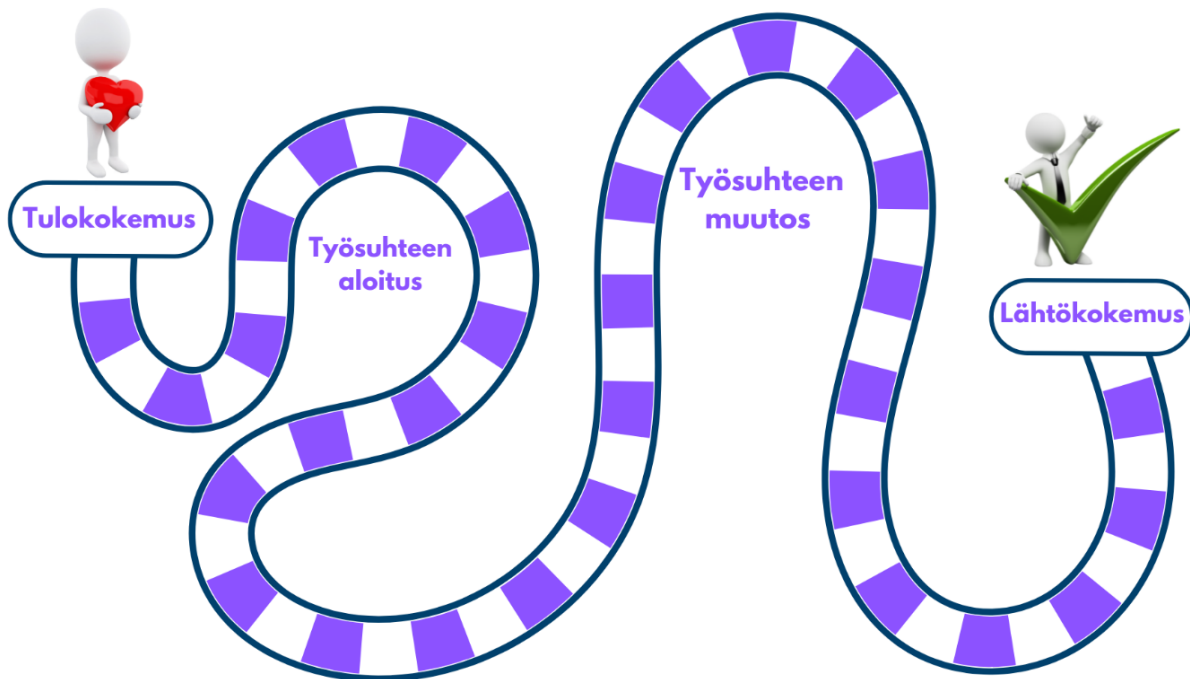
Teknologia parhaillaan luo uudella tavalla yhteisöllisyyttä, mitä olemmekin kokeneet etätyöpainotteisessa arjessamme. Teknologia voi kuitenkin aiheuttaa stressiä, tyytymättömyyttä ja ahdistusta. Teknostressi-termiä käytetään kuvaamaan tätä teknologian aiheuttamaa stressiä. Stressi voi syntyä muun muassa osaamiskuilusta oman osaamisen ja odotusten välillä (Keyriläinen & Sutela 2018, 277.)

Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Organisaatiot mittaavat henkilöstökokemusta useilla eri tavoilla ja eri kanavia hyödyntäen. Kajaanin kaupunki on ottanut käyttöön 2/2022 lähtökeskusteluprosessin, jolla halutaan organisaatiosta lähteviltä kysyä lähdön syitä, mahdollisia työn kehittämiskohteita sekä sitä, millainen henkilöstökokemus palvelussuhteen ajalta on rakentunut (Kajaanin kaupungin lähtökeskusteluohje).

Organisaatioiden käytössä on erilaisia pulssimittareita, jotka kuvaavat sen hetken tilannetta. Nämä antavat nopean kuvan siitä, kuinka tiimissä voidaan ja mikä henkilöstökokemus sillä hetkellä on. Näiden haasteena kuitenkin on se, etteivät ne erittele kokemuksen eri osa-alueita, eivätkä kohdenna tiettyyn avainhetkeen. Fiilismittari kartoittaa ja analysoi asioita, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä (www.vibemetrics.com/).

Henkilöstökokemuksen mittaamisessa tulee huomioida käyttäjälähtöisyys siten, että mittaamista toteutetaan niiden kanavien ja välineiden avulla, mitkä yksittäiselle työntekijälle ovat luontevia. Tunnelman havainnointi on tärkeä osa yrityksen johtamista (Korkiakoski 2019, 138). Millaista metapuhetta käymme käytävillä ja kahvipöydissä? Nämä antavat tärkeää tietoa siitä, miltä organisaatiossa tuntuu työskennellä. Palautteen antamisen tuleekin olla niin helppoa, että se kannustaa vastaamaan. Näissä tilanteissa päivittäisillä pulssimittareilla on oma paikkansa.



Kuva 3: Henkilöstön palvelusuhteen elinkaaren avainhetket. (Mukailtu Korkiakoski 2019, 131)

Mitkä tekijät vaikuttavat merkityksellisyyden kokemiseen työelämässä? Henkilöstökokemuksen merkityksellisyyttä muokkaavat niin yksilöön vaikuttavat kuin rakenteellisetkin tekijät. Henkilöstön näkökulmasta merkitystä voi syödä se, jos henkilöt kokevat olevansa resursseja, työhön ei ole riittävästi tekijöitä tai käytettävät työvälineet ja ohjelmat eivät tue mielekästä työn tekemistä. Henkilöstö haluaa kokea onnistumisen tunteita, päästä asetettuihin tavoitteisiin sekä vaikuttaa työnsä lopputulokseen (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 266, 279–280). Henkilöstökokemusta rakennetaan koko palvelusuhteen elinkaaren ajan erilaisten tapahtumien kautta aina tulokokemuksesta palvelussuhteessa tapahtuvien muutosten ja kasvukokemusten kautta lähtökokemukseen. Palvelusuhteen elinkaarta on visualisoitu kuvassa 3.

Henkilöstöprofiilit

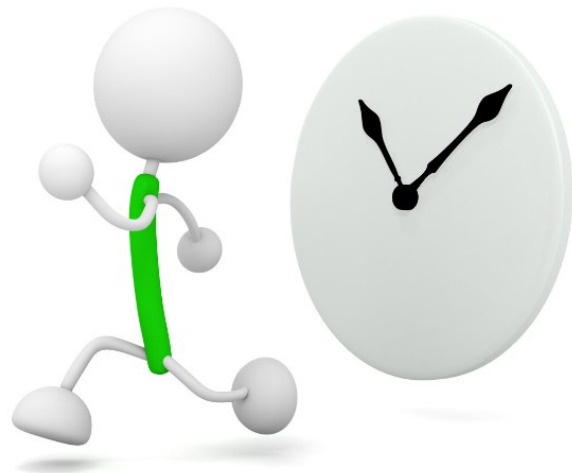
Rakensimme henkilöstöpalveluissa yhteiskehittämisen työpajoissa sisäisten asiakkaidemme henkilöstöprofiilit sekä toimialojen ja liikelaitosten profiilit työn syklisyyden, erityistarpeiden, palvelukanavien ja kriittisten pisteiden näkökulmasta. Ovatko tarjottavat palvelut riittäviä? Entä jos peilaamme palvelutarpeita ja tarjottavia palveluita siihen, että toimimmeko yhdenvertaisesti kaikkien kanssa? Molempien profiilien rakentamisessa hyödynnettiin henkilöstöraportin (2020) ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (2022) tietoja, Tamora Oy:n muutosvalmennuksesta syntynyttä dokumentaatiota palveluprosesseista (2019) sekä asiantuntijoiden kokemusta ohjaus- ja neuvontatyöstä.

Osana uudenlaista toimintakulttuuria määrittelimme yhteiskehittämisen työpajassa henkilöstöprofiileja, joilla on jokaisella omat uniikit tarpeet ja toiveet. Asiakasprofiilien kautta voimme tarkastella mikä asiakasryhmälle on tärkeää. Profiloinnin avulla voidaan tarkastella vaihtoehtoisia tapoja tuottaa lisäarvoa asiakasryhmälle, tässä tapauksessa henkilöstöryhmälle (Tuulaniemi 2011, 154–155). Henkilöstöprofiilien jälkeen on tarkoitus kasvattaa empatiaa vieläkin syvemmälle ja pureutua yksittäisen työntekijän arkeen ja yksilöllisiin tarpeisiin. Kehittämismatkamme näiltä osin jatkuu vielä pro gradu -tutkielman jälkeen.

Seuraavaksi esittelen henkilöstöprofiilit, joihin on hyödynnetty työpajojen lisäksi Kajaanin kaupungin Uusi Uljas organisaatio -opasta (Väätäinen, 2021). Henkilöprofiilien palvelusuhteeseen liittyy erilaisia työelämäkokemuksia, jotka vaikuttavat henkilön henkilöstökokemukseen.

Ruuhkavuosia elävät

Henkilön elämäntilanteet ja aikataulut saattavat muuttua useasti. Jaksaminen voi olla usein koe- tuksella. Tällainen henkilö työskentelee usein il- taisin ja viikonloppuisin helpottaakseen seura- van päivän tai viikon työtilannetta. Ruuhkavu- osien syy voi olla moninainen. Toiset hoitavat lap- sia ja toiset vanhempiaan. Ruuhkavuosia elävä hyötyy joustavista työn tekemisen malleista ja esimerkiksi siitä, että etätööhön suhtaudutaan ku- ten lähityöhönkin. Kuvassa 4. on visualisoitu ruuhkavuosia elävän työntekijän karaktääri.



Kuva 4: ruuhkavuosia elävä.

Kehitysorientoituneet

Kehitysorientoituneita kiinnostavat oman itsensä kehittämiseen tähtäävät keskustelut. Tällaiset työn- tekijät hyötyvät siitä, että urapolut ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Mikäli näitä polkuja ei ole riittä- västi tarjolla, on todennäköistä, että kehittymisorientoitunut vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta, vaikka työpaikka vaihtuisikin, aikaisempi työpaikka saa kuitenkin onnistuessaan positiivista näkyvyyttä paikkana, josta kehittymisorientoitunut on hankkinut kannuksensa. Kehittämisorientoitunut uskaltaa

kyseenalaistaa ja haastaa vallalla olevia näkemyksiä, ja hakee aktiivisesti tietoa megatrendeistä ja ilmiöistä.

Työkykyhaasteita kohtaavat

Työkykyhaaste voi johtua monesta syystä. Ongelmat voivat johtua liian suuresta työkuormasta, yksityiselämän haasteista, osaamisvajesta, sairaudesta tai muusta elämän muutoksesta. Työkykyhaasteet voivat olla pitkäkestoisia tai johonkin työ-/elämäntilanteeseen liittyviä. Lähijohtajan tuki ja henkilöstöpalveluiden toimintamallit auttavat työkykyhaasteita kohtaavia. Tärkeintä on tunnistaa jäljellä oleva työkyky eikä nähdä pelkästään työkyvyn rajoitteita. Kuvassa 5 on visualisoitu työkykyhaasteita kohtaavan työntekijän karaktääri.



Kuva 5: työkykyhaasteita kohtaava.

Alanvaihtajat

Henkilö on kouluttautunut tai kouluttautumassa uuteen ammattiin. Alanvaihtaja on voinut hakeutua toisesta organisaatiosta uuteen työhön meidän organisaatioomme tai siirtynyt tai siirtymässä organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Alanvaihtaja hyötyy keskusteluista lähijohtajan kanssa esimerkiksi siitä, miten entisiä tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää. Alanvaihto voi kytkeytyä myös työkykyhaasteisiin uudelleen kouluttautumisen muodossa. Kuvassa 6. on visualisoitu alanvaihtajan karaktääri



Kuva 6: alanvaihtajat.

Uudet ja nuoret työntekijät

Nuoret työntekijät ovat vasta työuransa alussa. Heillä ei ole vakiintuneita tapoja tehdä työtä. Vahvuutena voi olla tuore alan koulutus, jonka tarjoamasta tiedosta voimme organisaationa hyötyä.

Tiedon lisäksi uudet tulokkaat tarvitsevat taitoa tehdä työtä. Uudet työntekijät hyötyvät toimivasta perehdyttämisprosessista sekä siitä, että liittyminen työyhteisöön tapahtuu vähitellen. Yksi tärkeimmistä henkilöstökokemuksen kriittisistä pisteistä on tulokokemus, joten toivotaan uudet työntekijät tervetulleiksi. Kuvassa 7. on visualisoitu uuden, nuoren työntekijän karaktääri.



Kuva 7: uusi, nuori työntekijä.

Pian eläköityvät

Konkareilla on paljon työkokemuksen tuomaa tietoa ja taitoa. Eläköityminen tapahtuu seuraavan viiden vuoden kuluessa. Osa pitkään organisaatiossa olleista kertoo aiemmista kokemuksista mielellään. Tarinat ovat ehkä enemmän menneessä kuin tulevassa. Tietotaidon hyödyntäminen on avainasemassa. On hyvä huomioida, että uudistuskyvykkyyttä kyllä löytyy, koska nämä henkilöt hallitsevat usein hyvin kokonaisuuksia aiemman työkokemuksensa kautta. Lähijohtajalta ja kollegoilta on hyvä saada tarvittaessa tukea uusien toimintamallien ja tietojärjestelmien käytössä.

Henkilöstöprofiilien tunnistamisen kautta yksilölliset palvelutarpeet konkretisoituivat. Peilasimme palvelussuhteen elinkaaren aikaisia palveluprosesseja yksilöllisiin tarpeisiin, ja tunnistimme erilaisia kriittisiä pisteitä, joita tulee tarkastella osana uusia palveluprosesseja vuoden 2022 aikana.

2.2 Organisaatiouudistus

Jatkuva kehittäminen ja organisaatiomuutokset ovat Syväjärven (2007,3) mukaan pysyvä ilmiö. Muutostarpeita voidaan peilata globaalien megatrendien, pandemian ja toimintamallien tehostamisen näkökulmasta. Kuntaorganisaatiota ohjaa kuntalaki (Finlex 2015), joka määrittelee kunnan perustehtävät, järjestämisvastuut sekä palveluiden tuottamisen. Vuonna 2022 Suomessa on 309 kuntaa, joista 107 kaupunkia. Kuntasektoria ovat lähivuosina värittäneet kuntaliitokset, mutta tämän vuoden alussa ei tapahtunut yhtään liitosta (Kuntaliitto, kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot.)

Julkinen sektori on tällä hetkellä muutoksen keskellä ja toimintoja ja palveluita tulee tarkastella uudelleen. Kompleksisissa organisaatioissa on löydettävissä viheliäisiä ongelmia, joiden lieventäminen vaatii toimialarajat ylittävää yhteistyötä. Esimerkkinä viheliäisistä ongelmista kuntasektorilla voisi

mainita talouden sopeuttamistoimet. Sopeuttamistoimenpiteet eivät ole yksiselitteisen helppoja vaan vaativat laaja-alaista selvitystyötä useilta eri tahoilta. Lisäksi viheliäiset ongelmat vaativat useiden eri ammattilaisten yhtäaikaista läsnäoloa ja keskustelua, jopa arvokeskustelua. Tästä hyvänä esimerkkinä on monissa kunnissa jo vuosia käynnissä olleet kouluverkkoselvitykset tai muut palveluverkkoselvitykset ja niihin liittyvät toimenpide-ehdotukset. Viheliäiset ongelmat voivat aiheuttaa arvokeskustelua, kuten Kajaanin kaupungin kouluverkkoselvitys ja tästä esitetyt toimenpiteet ovat aiheuttaneet.

Kuntaorganisaatiot on perinteisesti nähty hierarkkisina ja moniportaisina virkakoneistoina. Nykyisin kunnat on alettu nähdä myös palveluorganisaatioina ja poliittisina yhteisöinä, jonka päätöksentekoon voi kuntalaiset vaikuttaa (Pakarinen 2017, 30–32). Stenvall & Virtanen (2021) esittävät toimintamallin, jossa uudistuksia suunnittelevat ja tekevät ne, jotka ovat hyötymässä uusista palveluista tai tuotteista. Ihmiskeskeisyyttä ammennetaan positiivisesta ihmiskuvasta, jota myös palvelumuotoilu edustaa.

Julkista sektoria haastavat hidas tai hidastuva talouskasvu, väestön ikääntyminen ja erityisesti Kainuussa ikärakenteesta johtuva huoltosuhde. Sydänmaanlakka (2015,15) haastaa julkista sektoria valankumoukseen, jossa olisi mahdollista vähentää byrokratiaa ja tätä kautta tarkastella uudelleen johtamisjärjestelmää. Harisalon (2021,17–18) mukaan organisaatioita voidaan tarkastella kolmella tavalla. Organisaatio on järjestelmä, joka edistää tavoitteitaan suunnitelmallisesti. Tällöin organisaatiolla on jokin tavoite, joka määrittelee organisaation suuntaa. Organisaatio voidaan nähdä myös järjestelmänä, jolla on vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteita ympäristön kanssa. Kolmannessa tavassa tarkastellaan organisaation ymmärtämistä ihmisten käsityksien ja subjektiivisten kokemusten kautta. Rohkeat organisaatiot luovat henkilöstölle psykologista turvallisuutta. Tämä turvallisuus vaatii yhteistä tekemistä ja jatkuvaa dialogia. Käytännössä tämä näkyy avoimen palautteenantamisen kulttuurina ja rohkeutena ottaa asiat puheeksi (Rinne, 2021).

Kajaanin kaupungin konsernipalveluiden organisaatiouudistuksella haluttiin uudistaa ja ajanmukaistaa konsernipalveluiden toimintaa. Uudenlainen tapa tehdä töitä mahdollistaa uusien palveluratkaisujen löytämisen ja parhaan mahdollisen kehittämissyhteistyön käytössä olevien resurssien puitteissa. Uusi Uljas Organisaatio -toimintamalli on aidosti toimiala- ja tiimirajat ylittävää yhteistyötä, jonka keskiössä on toiminnan jatkuva kehittäminen ja työn muotoilu.

”Tarve konsernipalveluiden organisaatiouudistukselle syntyi hallintosäännön muutoksesta. Työstäminen aloitettiin Keskushallinnon johtoryhmän kanssa. Määrittelimme perustehtävää koko konsernipalveluille, mietimme asiakaslupauksia sekä sitä, miten organisaatio on syytä nähdä. Organisaatio koostuu ihmisistä. Oikeammin sanottuna ihmisistä ja heidän tavastaan tehdä työtä. Organisaatiouudistuksessa hyödynnettiin 24 johtajan haastatteluita. Nykytilan ja tulevien toiveiden selvittämisessä on lisäksi hyödynnetty palvelumuotoilusta tuttuja luotaimia, kehittämistyöpajoja ja yhteistyöryhmiä. Sujuva arki ei tarkoita vain asioiden sujumista. Mielekäs työpäiväkokemus ja ihminen ovatkin tämän organisaatiouudistuksen ytimessä. Siihen liittyen erityisesti luottamukseen, vuorovaikutukseen ja tunteiden johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tehokkuus ei kasva tekemällä enemmän vaan tekemällä asioita oikein. ”

- Väättäinen H. 2021.

Tutkielmassani käsittelen organisaatiota ja organisaatiouudistusta verkostoteorian valossa linjaorganisaatiosta poiketen. Verkostoteoriat ovat asettaneet perinteiset organisaatioteoriat muutosten keskelle. Toimijoiden kytkeytyvyys ja luottamuspääoman rakentaminen siilojen purkamiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Tämä vaatii uudenlaisia järjestelyitä mahdollistaakseen avoimen ja jatkuvan tiedonkulun, oppimisen ikkunan ja jatkuvan uudistuksen näkökulmasta (Harisalo 2021, 221–224). Verkostomainen tapa toimia haastaa linjaorganisaatiota, mutta samalla antaa kasvupohjan ja luo mahdollisuuksia kohdata organisaation kompleksisia ja ilkeitä ongelmia entistä tehokkaammin.

Verkostoteorioiden mukaan verkostoja kuvaavat luottamuksellisuus, yhteinen päämäärä, riippuvuus sekä vastavuoroisuus. Julkisten palveluiden kehittämistä tehdään monialaisissa verkostoissa. Verkostojen syntyminen vaikuttavat työn toimintakulttuuri, osallistujien roolitus sekä käytetty kieli. Muutostilanteissa on tärkeää, että organisaation verkostot ovat kyvykkäitä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. (Hakio, Jyrämä & Mattelmäki 2015, 54–56). Ronkainen (2021) kuvaa, kuinka kunnissa tarvitaan luottamusjohtamista, joka perustuu mahdollistamiseen. Työn mielekkyys ja verkostomainen tapa toimia vaatii uudenlaista johtamista. Aikaisemmin johtamisessa on arvostettu organisointikykyä, päättäväisyyttä ja tarkkuutta, mutta tiimiorganisaatioissa johtajuudessa korostuu delegointi sekä tiimin onnistumisen mahdollisuuksien mahdollistaminen.

2.3 Palvelumuotoilu organisaatiouudistuksessa

Palvelumuotoilun keskiössä on aina ihminen. Ihmisillä on erilaisia palvelutarpeita ja näitä tarpeita tulee tarkastella ja ymmärtää. Palveluita suunniteltaessa tulee tuntee asiakkaiden elämää, todellisuutta

ja ympäristöä, missä asiakkaat liikkuvat. Asiakaspalvelun tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja tämän vuoksi tarvitsemme ymmärrystä tarpeista, joilla lisäarvoa tuotetaan. Arvonmuodostumisen elementtejä on useita; asiakkaan tarpeet, toimintatavat, odotukset ja saatavien palveluiden ominaisuus ja hinta. Asiakaan palvelukokemuksen synnyttävät vuorovaikutuksessa asiakas ja palveluntuottaja (Tuulaniemi 2010, 66, 71–72.)

Kuten aiemmin kuvaankin, on Kajaanin kaupungin konsernipalveluissa aloitettu tarkastelemaan toimintaprosesseja ja palveluprosesseja erilaisten asiakkuuksien näkökulmien kautta. Kaupunkiorganisaatiot ovat ottamassa verkostomalleja ja palvelumuotoilun prosesseja ja toimintatapoja omakseen (Jyrämä ym. 2015). Olemme Kajaanin kaupungilla ottaneet ensiaskeleita empatian, palvelupolkujen, luotaimien ja asiakasprofiilien osalta. Seuraavaksi sukellaan syvemmälle palvelumuotoilun ytimeen.

Palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys

Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle asiakkaan näkökulmasta. Tärkeintä on tunnistaa asiakkaan tarpeet, tunteet sekä toimintaa ohjaavien motiivien kokonaisuus muutosajurina. Palvelumuotoilussa asiakkaat osallistuvat yhteiskehittämiseen ja voivat itse kerätä kokemuksia ja tietoa omista henkilökohtaisista palvelukokemuksistaan (Miettinen 2011, 13,21.) Erilaiset empatiakartat ja empatiakokemukset esimerkiksi aistien heikentäminen mahdollisen saavutettavuuden testaamisen näkökulmasta, mahdollistavat entistä asiakaslähtöisempien palveluprosessien kehittämisen.

Yhteiskehittäminen osana palvelumuotoilua

Palvelumuotoilussa palveluiden loppukäyttäjät osallistetaan varsinaisen palvelun kehittämiseen. Tuulaniemi (2011, 116–117,119) kuvaa, kuinka yhteiskehittämisen avulla osapuolet sitoutetaan kehittämisvaiheeseen ja palveluiden tuottamiseen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa asiakkaiden näkökantojen huomioimisen mahdollisimman laaja-alaisesti. Itsepalveluiden lisääntymisen myötä on entistä tärkeämpää tuottaa arvoa asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa ja kontaktipisteessä. Yhteiskehittäminen kaupunkiorganisaatiossa on tuttua myös yhteistoiminnallisuuden sekä osallisuuden kautta. Kajaanin kaupunki on testannut osallistuvaa budjetointia. Mallissa kaupungin asukkaat ideoivat, suunnittelevat ja äänestämällä päättävät, miten kaupungin rahaa käytetään asukkaiden hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman parantamiseksi.

Palvelumuotoilua on hyödynnetty julkisella sektorilla tehostamaan palveluprosesseja ja tuottamaan lisäarvoa henkilöstölle ja asiakkaille. Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa tulee uudistaa voimakkaasti ja keinona tähän on tunnistettu innovaatiot (Kurronen 2015, 32.) Asiakasymmärryksen syventämisen kautta voidaan tuottaa lisäarvoa henkilöstölle ja kuntalaisille. Julkisten palveluiden kehittämisessä asiakasymmärrystä haetaan osallistamalla erilaisia käyttäjäryhmiä (Kuusisto&Kuusisto 2015, 178). Kuntalain mukaan ikääntyneen väestön ja vammaisten osallistumismahdollisuuksien varmistamiseksi on kunnan asetettava vanhus- ja vammaisneuvostot (Finlex, 2015). Osallisuusohjelmat, käyttäjäraadit ja kuntalaisten osallistaminen on otettu käyttöön toiminnan yhteiskehittämiseksi. Käyttäjät sitoutuvat toimintaan paremmin, kun heitä kuullaan ja otetaan mukaan kehittämään uusia palveluita (Kuusisto ym. 2015,178).

2.4 Kuntaorganisaation kehittämiskyvykkyys

”Organisaation kyvykkyys määrittää organisaation arvonmuodostuskyvyn, tulos- ja tuottavuuskehityksen sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet. Kyvykkyudessa ei ole kyse siitä, mitä yksittäinen ihminen osaa tai kuinka paljon organisaatiossa on resursseja vaan siitä, kuinka paljon ja mitä organisaatio saa aikaan olemassa olevilla kyvykkyyksillään”

- Kyvykkyysien johtaminen käsikirja, 2019

Kyvykkyysien johtamisen käsikirjassa (2019) kuvataan, kuinka julkisen sektorin on uudistuttava ja tätä kautta tarkasteltava rooliaan muutosten keskiössä. Uudenlaiset tavat toimia ja ymmärtää asiakkuutta mahdollistavat asiakkuusperusteisten palveluiden rakentamisen sekä kuntasektorin toimijoiden uudenlaisen roolin. Kyvykkyksiä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Organisaation toimintakyky, henkilöstön tai työntekijän osaaminen voidaan laskea osaksi organisaation kyvykkyyttä. Organisaation tulee määritellä organisaation kyvykkyys ja määritellä kuvaustapa sekä mahdolliset menetelmät kyvykkyuden mittaamiselle ja seuraamiselle. Kyvykkyysien johtamisen näkökulmasta mittaaminen on ensiarvoisen tärkeässä roolissa.

Sydänmaalakka (2015,133) nostaa esille jatkuvan toiminnan kehittämisen ja uudistumisen sekä henkilöstöjohtamisen merkityksen tulevaisuuden kuntasektorilla. Kyvykkyyttä tuleekin tarkastella henkilöstökokemuksen ja kehittämisen viitekehyksessä, joten tämän vuoksi tutkimukseni keskittyy näihin kahteen ilmiöön. Tarkastelun ulkopuolelle jätän kuntaorganisaation julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun ja kehittämisen.

Kyvykkyyksien tarkastelussakin tulee pitää asiakas keskiössä. Kyvykkyyksiä voidaan tarkastella eri tavoin joko hyödyntäen kypsyystasoarvioita tai peilaten toimintaa tunnettuihin kypsyystasoa tarkasteleviin teorioihin. Kyvykkyyksien tunnistaminen on vaikeaa, sillä kaikkia kyvykkyyksiä ei tunnisteta tai ne ovat piilossa. Tarkasteltuani erilaisia kypsyystasomalleja totesin, ettei kuntaorganisaation muutoskyvykkyyttä mittaavia kypsyystasomalleja ole juurikaan tarjolla. Kyvykkyyksiä tarkastellessa on tärkeää pystyä mittaamaan kyvykkyyksiä ja arvioida kyvykkyyksien tasoerot.

Kuntaorganisaatioita haastaa tällä hetkellä toimintaympäristön muutokset ja ”uusi normaali”, joka vaati etätyöhön siirtymisen kautta uudenlaista kyvykkyyttä etätyön johtamiseen, luottamuksen rakentamiseen, virtuaaliympäristöissä työskentelyyn sekä yhteisöllisyyden kokemukseen liittyen (Väätäinen 2021.) Kunnan kyvykkyyksiä tarkasteltaessa tulee tarkastella ja tuntea kyvykkyyksien eri tasot: peruskyvykkyydet, strategiset kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet, joiden kautta tarkastelen tutkimuksessani kehittämiskyvykkyyttä (Kyvykkyyksien johtaminen 2019,18).

Stenlundin (2017) väitöskirjatutkimuksessaan esittelemässä kuvauksessa (Teece, 2007) avataan dynaamisen kyvykkyyden kokonaisuutta siten, että dynaaminen kyvykkyys on uusien mahdollisuuksien havaitsemista sekä näiden löydettyjen mahdollisuuksien hyödyntämistä (Stenlund, 2017). Innovaatiokyvykkyyttä voidaan hidastaa liiallisella byrokratialla. Tästä näkökulmasta palvelumuotoilun nopeat kokeilut organisaatiossa voisivat olla rakentamassa organisaation dynaamista kyvykkyyttä mahdollistamalla matalan kynnyksen kokeiluja (Teece 2007, 9.)

Kuntaorganisaation kehittämiskyvykkyyttä tarkastellessa meidän tulee tunnistaa resilienssin merkitys. Elämme jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Koronapandemia haastoi meitä keuhkokuumeen keksimään uusia tapoja tehdä työtä ja pitää yhteyttä toisiin. Resilienssin käsitettä voidaan tarkastella moniulotteisena ja monitahoisena ilmiönä. Resilienssi kehittyy ihmisten arjessa ja tätä kautta vaikuttaa koko organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. Tärkeää ilmiön tarkastelussa on se, kuinka erilaisiin muutoksiin varaudutaan ja ennen kaikkea se, mitä näistä opitaan (Alanne & van der Most 2021, 27.)

Alanne ym. (2021, 26) esittää tiekartan, jonka tarkoituksena on avata eri organisaatiotasojen tehtävät ja vaateet resilienssin vahvistamiseksi. Toimenpiteiden tunnistamisen jälkeen organisaatiossa asetetaan käytännön tavoitteita ja mittareita, joilla muutosta seurataan. Kehittäminen voi lähteä liikkeelle joko yksilötasolta tai organisaatiotasolta, mutta tärkeää on vahvistaa renkaan kaikkia kehiä. Resilienssin tiekartta (kuva 8.) kuvaa sitä, kuinka eri tasot ja tehtävät synnyttävät yhdessä resilienssin.

Muutoskyvykkäässä organisaatiossa jokainen tuntee oman perustehtävänsä, tehtävän tavoitteet ja organisaation arvot. Muutostilanteessa edellä mainittujen kokonaisuuksien kautta jokaisen työntekijän tulisi olla kyvykäs tarpeen vaatiessa päättämään asioista ilman päättäviä henkilöitä. Laadukas päätösten tekeminen vaatii aina kokonaisvaltaista asiantuntemusta.

Organisaation resilienssin tiekartta

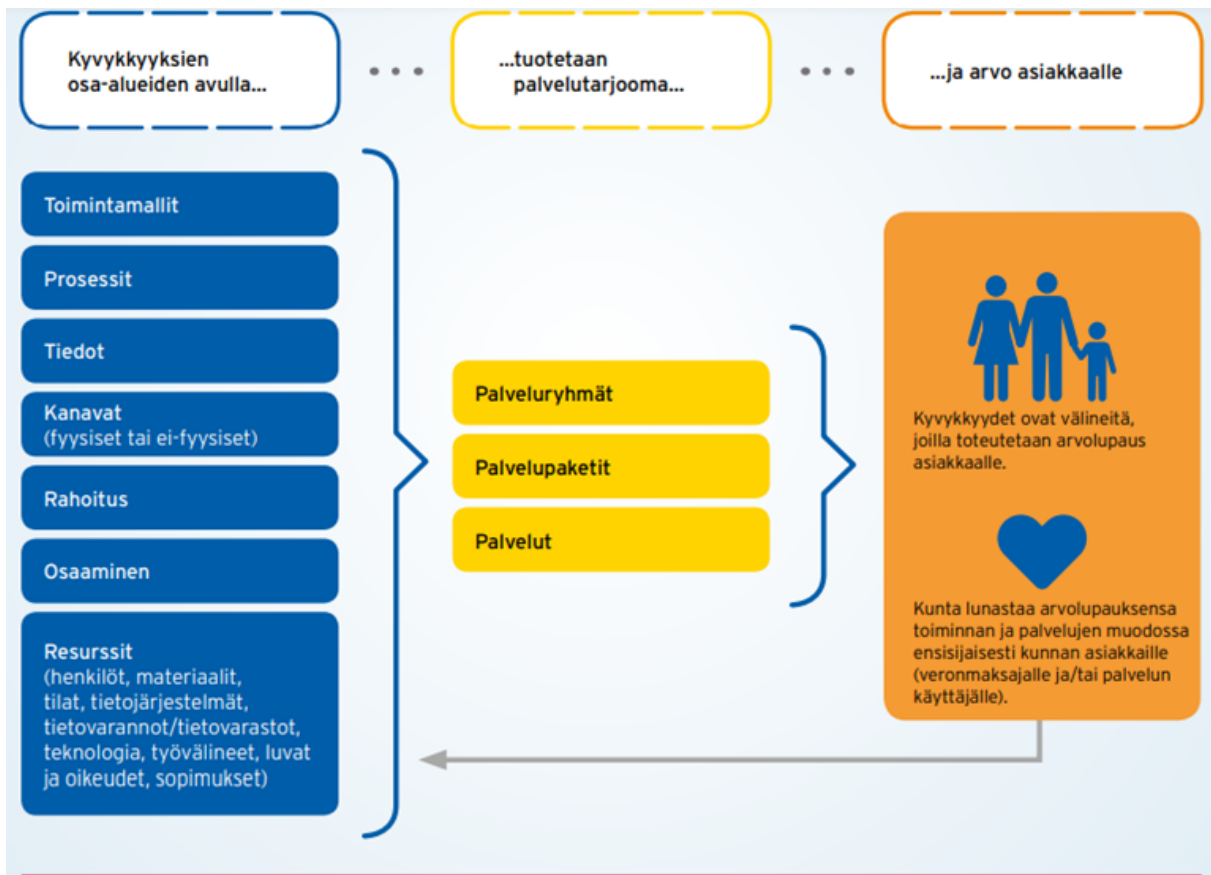


Organisaation resilienssin tiekartta
Mukaeltu Alanne & van der Most 2021

Kuva 8: Organisaation resilienssin tiekartta (Alanne & van der Most 2021,26).

Kuntaorganisaatiossa järjestettävät tukipalvelut kuvaavat organisaation sisäistä kyvykkyyttä. On tärkeää tunnistaa, mitä osaamista ja kyvykkyyttä organisaatiosta löytyy tukipalveluiden tuottamiseen ja mitä ulkoisia kyvykkyyksiä tarvitaan (Kyvykkyyksien johtaminen 2019, 23–24). Annukka Oiva (2007, 168–169, 173) nostaa väitöskirjassaan keskiöön kyvykkyyksien johtamisen merkityksen. Ihmisten johtamisen kautta voidaan rakentaa organisaation kyvykkyyttä. Johtamisjärjestelmää tulee kehittää jatkuvasti siten, että organisaatio voi hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja lisätä samalla kyvykkyyttä. Peruskyvykkyyksien avulla tuotetaan välttämättömät peruspalvelut, mutta dynaamisen kyvykkyyden kautta voidaan erottua muista ja tuottaa lisäarvoa kuntalaisille.

Kunnan kyvykkyyksien osa-alueet, palvelutarjooma ja lisäarvon tuottaminen on avattu kuvassa 9. Kyvykkyyksiä tarkastellessa on perinteisesti tarkasteltu toimintamalleja, prosesseja ja osaamista, mutta kyvykkyyksien johtamisen käsikirjassa nostetaan keskiöön myös rahoitus, tiedot ja resurssit, jotka mahdollistavat lisäarvon tuottamisen asiakkaille kohdennettujen palvelukokemusten kautta.



Kuva 9: Kunnan kyvykkyyksien osa-alueet ja kytkeytyminen palveluhierarkiaan (kyvykkyyksien johtamisen käsikirja 2017, 18).

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimukseni on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatiouudistuksen odotuksista henkilöstön näkökulmasta ja kuinka kyvykkäitä olemme muutokseen. Palvelumuotoilu kulkee mukana luoden tarkastelupohjaa toimintatutkimukselle. Tiedonkeruumenetelminä olen käyttänyt muotoiluluotainta, päiväkirjamerkintöjä sekä Webropol-kyselyä.

3.1 Menetelmät ja tutkimusstrategia

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan tutkittavan ilmiön merkityksellisyyttä joko kokemuksina tai käsityksinä. Tutkielmassani tutkin henkilöstön kokemuksia, jotka ovat yksilöllä aina uniikkeja. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstin ottaminen huomioon tarkoittaa sitä, että tutkijalla on käsitys ja kuva siitä, millaisiin yleisiin ja ammatillisiin yhteyksiin ilmiö liittyy. Intention näkökulmasta aineistoa tulee tarkastella siitä näkökulmasta, mitä tarkoitusperiä ilmaisuun liittyy. Asioita voidaan liioitella tai peitellä, tutkittavan motiivin johdosta. Laadullisen tutkimuksen prosesseilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen työskentelyprosesseja (Vilka 2021.)

Valintani laadulliseen tutkimukseen syntyi siitä, että halusin tarkastella muutostoiveita yksilön, hänen tunteidensa ja kokemusten näkökulmasta. Tutkimusotteenani on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija yhdistää käytännönläheisen kehittämistyön ja tutkimuksen, ja näiden kautta tarkastelee, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää (Valli & Aaltola 2015, 204–205.) Tutkimukseni tavoitteena on löytää kehittämistyökaluja ja tarkastelun suuntia henkilöstöpalveluiden hyödynnettäväksi.

Toimintatutkimus mahdollistaa sen, että tutkimuksen etenemisen myötä tutkittava ilmiö muuttuu ja muuntautuu osallistuvien ihmisten ja käytännön ja toimintojen kehittämisen kautta. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle tutkimuksen tehtävän määrittelystä, johon etsitään vastauksia. Toimintatutkimuksen intressi onkin selvittää, miten asiat voisivat olla paremmin ja tutkimuksella haetaan vastauksia oman kehittämistoiminnan tueksi (Valli ym.2015, 209.)

Toimintatutkimusta kuvastaa myös reflektiivisyys ja yhteisöllisyys. Toimintatutkimus on yhteisöllistä ja tässä tutkimuksessani juuri yhteisöllisyys korostuu muutospuheen kautta. Toimintatutkimus

voi alkaa yhdestä ihmisestä ja laajentua ihmisjoukon yhteiseksi kehittämishankkeeksi (Valli ym.2015.)

Laadullisen tutkimuksen eettisyys

Tutkimusaiheen valinta jo itsessään on eettinen valinta. Tutkimusetiikan tulee kulkea koko tutkimusprosessin elinkaaren ajan ideointivaiheesta varsinaiseen tutkimukseen ja tuloksista tiedottamiseen (Vilkkä 2015, 41). Hyvät tieteelliset käytänteet on kuvattu tutkimuseettisen neuvottelukunnan näkökulmasta. Tutkijan tulee aina noudattaa oman tiedeyhteisön tapoja ja menetelmiä ja hyödyntää tutkimuksessaan avoimuutta niin tutkimusta tehtäessä kuin tulosten julkistamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151.)

Tutkimuksen vahvana eettisenä lähtökohtana on Kajaanin kaupungin aktiivinen rooli tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjänä. Tutkimustyöni kautta kasvatimme valtavasti empatiaa ja tätä kautta ymmärrystä sisäisiä asiakkaitamme ja heidän palvelutarpeitaan kohtaan. Tarkasteltavat näkökulmat on valittu oman mielenkiinnon, työtehtävieni vaatimusten sekä tulevaisuuden työnmuotoilun näkökulmasta. Nämä tunnistan omalta osaltani eettisiksi valinnoiksi.

Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa

Organisaatiouudistuksessa mukana olevana olen tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksessa oleviin kehittäjäryhmään. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä parantaakseni on tutkimusaineisto avointa meidän kaikille osallistujille. Oma taustani on palvelumuotoilun lisäksi kasvatustieteissä ja tutkimus heijastelee aina tutkijan omaa osaamista ja kiinnostuksen kohteita. Jo tutkimuksen lähtökohta ja näkökulma ovat eettinen arvovalinta, joka kumpuaa omasta taustasta (Vilkkä, 2015.)

Luotaimen osalta ei voida tunnistaa vastaajajoukon kokoa, mutta kielenanalyysin pohjalta vastaajia, kysyjä ja haastajia on useita. Eräänlainen arvovalinta Webropol-kyselyssä oli se, että valitsin organisaation kehittämisen kypsyystasoa arvioimaan palvelumuotoilusta kiinnostuneita henkilöitä. Luotettavuuden näkökulmasta olisin voinut toteuttaa kyselyn myös niille, jotka palvelumuotoilua eivät tunne.

Tutkija vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen omien valintojensa kautta. Tämän vuoksi jokaisen valinnan tai teon kohdalla tulisi tarkastella, kuinka tutkimuksen luotettavuus toteutuu. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimuskohteen ja käytetyn materiaalin tulee olla yhteensopivia (Vilkkä 2015,196–

197.) Tutkimuksessani kaikki tulivat mukaan vapaaehtoisesti täydentämään luotainta oman intressinsä mukaisesti. Tutkimukseen osallistuivat kehittäjätyypit ja toisaalta toiseen vaiheeseen asiasta kiinnostuneet testaajat, joten tätä muutosprosessia tuleekin tarkastella vain kehittäjäpersoonien kautta, eivätkä tulokset ole yleistettävissä.

3.2 Aineisto ja sen analysointi

Tutkimuksen aineiston olen kerännyt useammalla eri tavalla. Ensimmäisenä halusin selvittää uudistusmatkalla olevat työntekijät. Henkilöstöprofiilit rakennettiin yhteiskehittämisen työpajoissa ja mukaan tutkimukseeni valikoitui kehittäjäpersoonat.

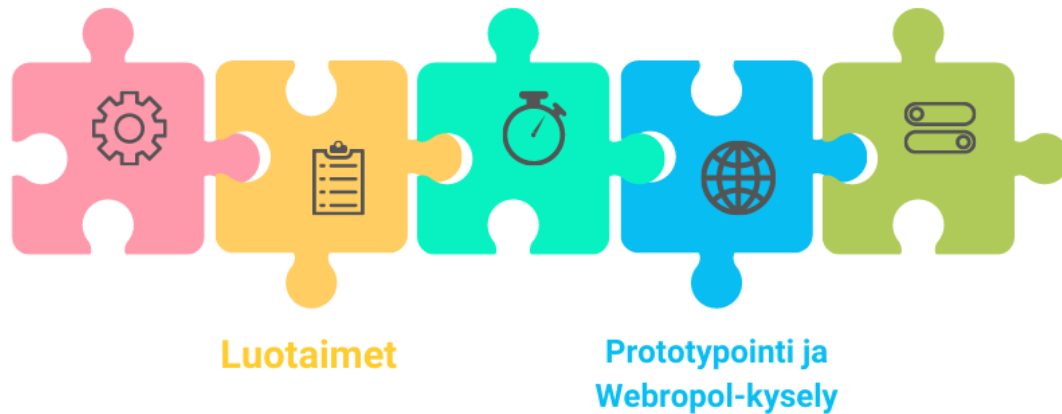
Muotoiluluotain (Uljas Luotain) perustettiin Kajaanin kaupungin Teams-kanavalle eikä luotaimelle määritelty raameja tai ohjeita. Tavoitteena oli katsoa, mitkä asiat luotaimesta nousevat esille koskien organisaatiouudistusta. Luotaimesta löytyi eniten henkilöstökokemukseen liittyviä kokonaisuuksia ja toisena mielenkiintoisena kokonaisuutena nostin luotaimesta lähempään tarkastelun palvelumuotoilun- ja kehittämiskyvykkyyden. Palvelumuotoilun kyvykkyyden tarkastelua varten laadin muotoilukyvykkyyden mittariston, jonka käytettävyyttä halusin testata suhteessa palvelumuotoilun kyvykkyyden mittaamiseen. Testausta varten laadin Webropol-kyselyn, jolla halusin kartoittaa mittariston käytettävyyttä. Prototyypin testaamisen jälkeen syntyi muotoilukyvykkyyden mittari.

Itsedokumentaationa päiväkirja kulki mukana tammi-helmikuun 2022 ajan, kun aineistonanalyysi käynnistyi. Laadin päiväkirjaa varten LinkedIn-profiilin, jonne nostin aineistosta eniten puhuttelevia kokonaisuuksia yleiseen keskusteluun. Kuva 10. visualisoi kehittämismatkani aineiston keruun näkökulmasta.

Käyttäjäpersoonien
tunnistaminen

Henkilöstökokemus
muotoilukyvykkyys

Muotoilukyvykkyuden
mittari



Kuva 10: aineistonkeruu muutosmatkalla.

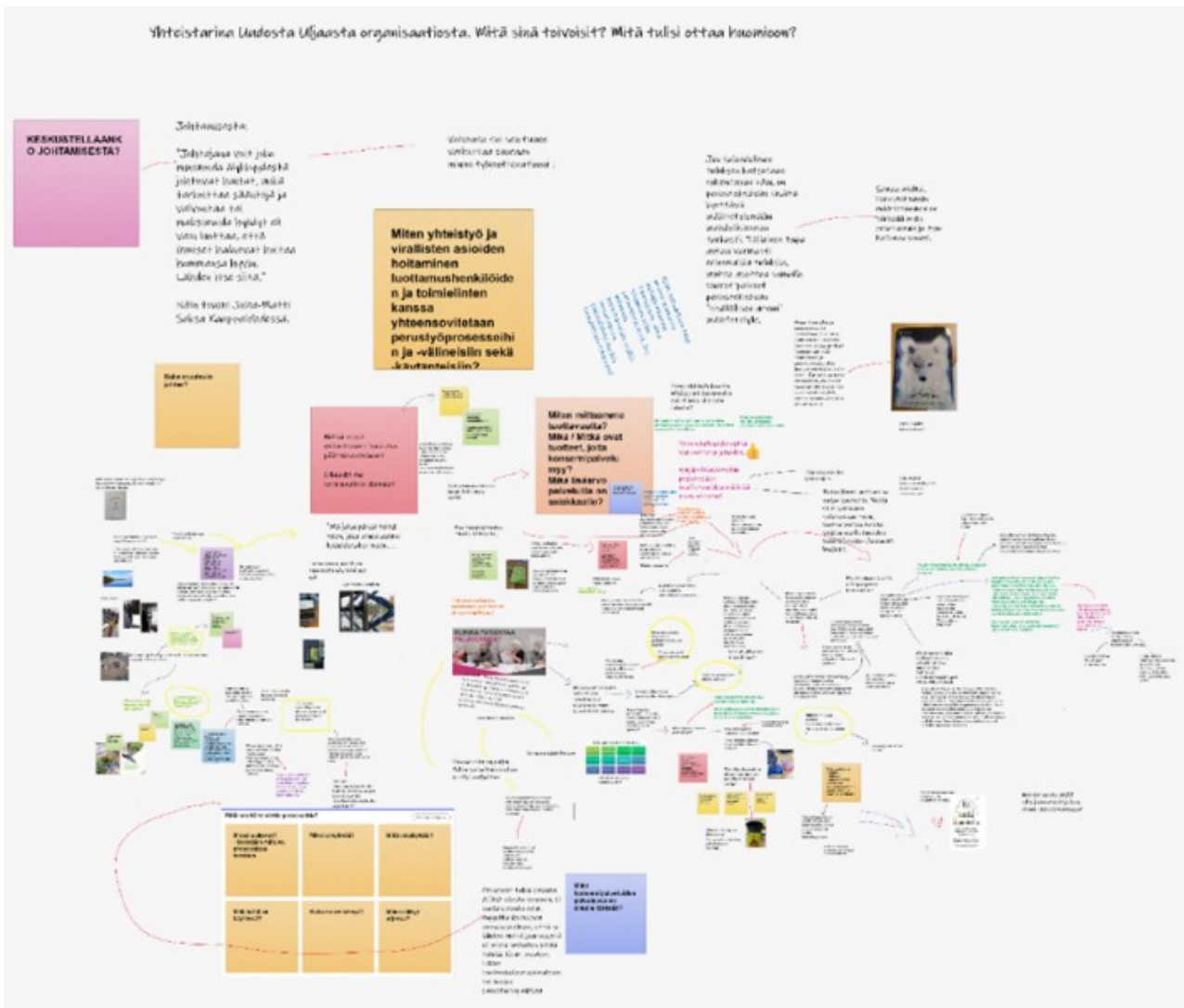
Aineiston keruu

Pro gradu -tutkielmani kohde muuttui ja kehittyi tutkimukseni ajan. Olen itse osallistunut aktiivisena toimijana kehittämiseen ja syventänyt koko ajan ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseni on toimintatutkimuksellinen. Organisaatiouudistukseen osallistumiseni ei ole vaikuttanut, mutta kokemuksellisuuteen siitä, kuinka voimme hyödyntää palvelumuotoilua osana muutosprosessia sekä havaintoihin organisaation kyvykkyyydestä hyödyntää palvelumuotoilua, osaamiseni ja osallistumiseni ovat vaikuttaneet. Olen ollut tutkimukseni ajan tiiviissä kanssakäymisessä organisaation kehittäjien kanssa, jotka ovat osallistuneet tutkimukseeni luotaimen kautta.

3.3 Luotain

Luotaimesta löytyneille kokonaisuuksille valitsin temaattisen analyysin. Sisältöanalyysin ja temaattisen analyysin erona on se, että sisällönanalyysissä tunnistetaan ensin vahva päätös, mistä olen kiinnostunut (Tuomi ym. 2018,142). Tarkastelin aineistoa pragmaattisen analyysin näkökulmasta siten, että jäsentelin luotaimesta nousevasta aineistosta erilaisia merkityksiä ja havaintoja ja luokittelin nämä eri kategorioihin. Pragmaattisen analyysin jälkeen jatkoin löydösten kautta narratiivien maailmaan. Halusin tunnistaa perustarinan ja tämän jälkeen avata draamankaaren sisälle merkityksellisiä tarinoita. Pragmaattisessa sisällönanalyysissä jäsenellään erilaisia merkityksiä ja havaintoja siten, että ne voidaan luokitella eri kategorioihin (Vilkkä, 2021.)

Uljas luotain (kuva 11) sisälsi tarkasteluhetkellä yhteensä 93 kommenttia tai kysymystä. Kanavalla on mukana 41 henkilöä, mutta vastauksista ei voida päätellä, kuinka monta vastaajaa luotaimessa on ollut.



Kuva 11: Uljas luotain.

Aineiston keruun toteutin digitaalisia muotoiluluotaimia hyödyntämällä Kajaanin kaupungin kehittäjät -ryhmän jäseniltä uusi organisaatio -kanavalla. Luotain oli innostava, itseään ruokkiva ja jatkuvasti kehittyvä. Luotaimen hyviä puolia on myös se, ettei vastaajia voi tunnistaa. Lopputulos oli kaunis, visuaalinen luotain, jossa nousevat pääteemat jatkotarkastelua varten. Luotaimet toimivat vuorovaikutusta lisäävinä digitaalisina alustoina. Yhteiskehittämistä tukee parhaiten kaikille avoimena tarjottava ja helppokäyttöinen digitaalinen alusta (yhteiskehittämisen käsikirja).

Luotain lähetettiin matkaan 31.8.2021 ja kirjoitushetkellä 20.2.2022 luotain kerää yhä tietoa. Vastaiselle ei ole määritelty aikataulua. Luotaimessa oli valmiina yksi kysymys: mitä

organisaatiouudistuksessa tulee huomioida. Luotain alkoi elää omaa elämäänsä ja synnytti uudenlaista osallisuutta, kun osallistujat haastoivat toisiaan kysymyksin ja kuvin. Peruskysymyksen lisäksi kysymyksiä syntyi johtamisesta, yhteistyöstä, merkityksestä, osallisuudesta ja muutoskyvykkyydestä mielekkääseen henkilöstökokemukseen. Myös pandemian vuoksi käyttöön enemmänkin otettu etätyö kirvoitti luotaimen kysymyksiä ohjeista käytäntöihin ja yhteydenpidon erilaisiin tapoihin. Eräänlainen ”Kysy ja vastaa” -palsta rakentui yhteisöllisesti useamman ihmisen voimin. Lähdimme kokeilemaan pilottina luotainta kehittämisorientoituneille henkilöille, jotka valikoituivat oman kiinnostuksensa mukaan tuottamaan sisältöä luotaimen. Pilottihanketta hyödynnetään usein julkisen sektorin kehittämishankkeissa. Organisaation kiinnostus ja kyvykkyys kuitenkin ovat kaksi eri asiaa, ja tämä voi aiheuttaa haasteita pilottitoimijoiden ja käytännön välille (Hakio, Mattelmäki & Jyrämä 2015, 53.)

Organisaatiouudistusta lähestyttiin useasta näkökulmasta. Rajasin tarkastelua kehittäjien osalta siihen, millaisia asioita muutostilanteessa tulee ottaa huomioon henkilöstökokemuksen sekä kyvykkyyden osalta ja peilasin näitä organisaation kehittämiskypsyysyteen ja kypsyyteen hyödyntää palvelumuotoilua muutostilanteessa. Luotaimen analyysin osalta tein perinteisen teemoittelun, jonka jälkeen tarkastelin vielä kokonaisuuksien esiintyvyyttä ja määriä (Tuomi ym. 2018, 144). Luotaimet perinteisesti toimivat päiväkirjamaisena itsedokumentoinnin työkaluna. Luotaimia käytetään erityisesti silloin kun tutkimuksen tekijällä ei ole mahdollisuutta seurata henkilöstöä ja kohderyhmää heidän työarjessaan. Tutkija lähettää valmistellun luotaimen matkaan ja lähettää sen tutkittaville. Luotain voi olla päiväkirja tai palautemateriaali, joka lähetetään täydennettäväksi (Tuulaniemi 2011, 151.).

3.4 Muotoilukyvykkyysmittarin prototyypin testaus ja palaute

Toisen vaiheen tarkasteluun valitsin Webropol-kyselyn. Kyselyllä halusin selvittää laatimani organisaation muotoilukyvykkyysmittarin käytettävyyttä, sisältörakennetta ja hyödynnettävyyttä. Webropol -kysely on helppokäyttöinen ja ketterä ja pidin ennen vastaamista infotilaisuuden, jossa Teams-kokouksessa avasin tutkimukseni taustoja, havaintoja ja miksi olin päätenyt rakentamaan ensimmäisen muotoilukyvykkyysmittarista. Kyselyt lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Tarkoituksena oli arvioida kyselyä ja sen käytettävyyttä omaan organisaation muotoilukyvykkyuden tarkasteluun. Webropol- kysely on nopea ja tuottaa suoraan hyödynnettävää aineistoa ilman aikaa vievää litterointivaihetta (Valli & Aaltola 2015, 109–110.)

Kyselytutkimukseni otantana toimivat ne henkilöt, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi testaajiksi kyvykkyysmittarin prototyyppivaiheeseen. Lähes kaikki mukaan lupautuneet henkilöt vastasivat kyselyyni (lähetetty 9 ja vastauksia saatu 7). Avoimissa kysymyksissäni keskityin iteraation seuraavaan vaiheeseen. Mihin suuntaan kyselyä tulisi rakentaa? Entä mitä muita käyttömahdollisuuksia kyselyllä on? Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden tuoda tutkimukseen aivan uusi tulokulmia, joten päätin ottaa nämä mukaan kyselyyn. Luotaimesta löytyi merkityksellisyyskäsitteitä, jotka pystyin viemään suoraan muotoilukyvykkyuden mittaristoon. Analyysissäni olen purkanut luotaimen osiin, joista ensimmäinen osa käsittelee henkilöstökokemusta muutostilanteessa ja toinen organisaation kehittämiskyvykkyyttä ja palvelumuotoilun hyödyntämistä organisaatiouudistuksessa.

3.5 Päiväkirja

Päiväkirjan avulla olen halunnut kuvata itselleni merkityksellisiä huomioita tutkimusaineistosta. Kronologisesti tekstit eivät ole tarkkoja, sillä päiväkirjoja varten olen kirjannut muistilapuille innostavia sanoja, lauseita sekä teemoja. Ajanjaksollisesti päiväkirjamerkinnot sijoittuvat tammikuu-helmikuu 2022 välille, vaikka aineistoa olen tarkastellut ensimmäisiä kertoja jo syksyllä 2021. Päiväkirjanotot heijastavat ja peilaavat kokemuksiani suhteessa tutkittavaan ja analysoitavaan aineistoon.

Tuotetut päiväkirjatekstit ja merkinnät tulee tulkita aina peilaten siihen aikaan, paikkaan ja asiayhteyteen, missä tekstiä on tuotettu. Päiväkirja itsedokumentaationa toimii hyvin tilanteessa, kun halutaan hiljaista tietoa esimerkiksi eläköitymistilanteessa. Päiväkirjat ja muut narratiivit kuvaavat sen todellisuuden, mikä on totta kirjoittajalle, eikä näin ole objektiivinen (Vilka 2015, 147–148.)

3.6 Aineiston analyysi

Luotaimesta löytyneille kokonaisuuksille valitsin temaattisen analyysin. Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin erona on se, että sisällönanalyysissä tunnistetaan ensin vahva päätös, mistä olen kiinnostunut. Hyppäsin tuntemattomaan temaattisen järjestelyn kanssa ja löysin kaksi vahvaa tarinaa – henkilöstön ja organisaation. Temaattisessa analyysissä ei arvioida määriä. Aineiston teemoittelu ennen analyysiä helpottaa. Tämän vuoksi teemoittelun jälkeen on alettu tarkastella esiintyvyyttä ja määriä (Tuomi ym. 2018, 142,144.)

Tarkastelin aineistoa pragmaattisen analyysin näkökulmasta siten, että jäsentelin luotaimesta nousevasta aineistosta erilaisia merkityksiä ja havaintoja, ja luokittelin nämä eri kategorioihin Pragmaattisen analyysin jälkeen jatkoin löydösten kautta narratiivien maailmaan. Halusin tunnistaa perustarinan

ja tämän jälkeen avata draamankaaren sisälle merkityksellisiä tarinoita. Pragmaattisessa sisällönanalyysissä jäsennellään erilaisia merkityksiä ja havaintoja siten, että ne voidaan luokitella eri kategorioihin (Vilka 2021.)

Muotoilukyvykkyyden mittarista laadittua kyselypalautetta olen analysoinut avointen vastausten osalta temaattisen analyysin avulla. Teemoittelun avulla löysin merkittävimmät palautteet jatkokehitystä ajatellen.

Päiväkirjani analysoinnin osalta hyödynsin ensin luotaimen teemoittelua ja katsoin, mihin kokonaisuuteen ne sopivat. Valitsin päiväkirjanostoihin narratiivisen analyysin, jossa tuotetun tiedon ja osallistujien kertomusten pohjalta rakennetaan uutta tietoa ja narratiivia. Narratiivi tarkoittaa juonellista tarinaa, joka voi lähestyä rohkeasti kaunokirjallisuuden ja luovan kirjoittamisen tapoja esittää kertomuksia (Valli ym. 2015, 160–161.) Päiväkirjani osana tutkimusta tarjosi eräänlaisen vuoropuhelun tutkittavan aineiston ja minun ajatusteni välille. Aktiivinen tiedon konstruointi rakentaa minun näemykseni päiväkirjan tarinoiksi. Webropol-kyselyn analyysin tein tarkastellen ensin aineiston yleiskuvan perustunnuslukujen valossa ja tämän jälkeen keskityin muotoilukyvykkyyksmittarin seuraavaan iteraatioon annettujen palautteiden valossa.

4. TUTKIMUKSEN PROSESSI JA TULOKSET

Tutkimukseni avulla halusin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin: miten myönteistä henkilöstökokemusta tulisi tukea osana organisaatiouudistusta, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatiouudistuksessa ja kuinka kehittämiskyvykkäitä olemme organisaationa muutokseen. Esi-tellen palvelumuotoilun, henkilöstökokemuksen ja dynaamisen kyvykkyyden viitekehyksessä tutkimus-tuloksista nousseista ehdotuksista toiminnan kehittämiseksi. Muutosmatkasta on saatu vasta pintaraa-paisu. Kokonaisuudesta jää edelleen auki kysymyksiä, joihin olisi mahdollista löytää ratkaisuja. Esi-merkkinä haluaisin selvittää, kuinka muut kuin kehittäjäpersoonat kokevat organisaatio- ja työn toi-mintakulttuurin muutoksen. Laitammeko energiamme organisaation muutoskyvykkyyteen vai hen-kilöstökokemukseen? Miten nämä toimivat keskenään?

Organisaatiouudistuksen tukeminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ohjasivat koko kehittämismatkaani. Tunnistetut toimiala- ja lii-kelaitosprofiilit, käyttäjäprofiilit sekä yksittäisen työntekijän tilanteen tarkastelu palveluprosessien näkökulmasta kasvattivat empatiaa ja osaltaan avasivat tarvetta uudelle tavalle työskennellä niin, että voisimme jatkossa tuottaa entistä parempia palveluita yli tiimi- ja toimialarajojen. Palvelumuotoilun muotoiluluotaimia suosittelen jatkossa hyödynnettävän erityisesti digitaalisten luotaimien muodossa niiden itseohjautuvuuden ja dialogisuuden vuoksi. Palvelumuotoilun avulla sain koko matkani ajan tietoa siitä, mitä muutoksessa tulee huomioida. Luotaimen interaktiivinen luonne oli jonkinlainen yl-lätys ja henkilöstön ääni saatiin hyvin kuuluville.

Tutkimukseni perusteella henkilöstökokemus tulee nostaa organisaatiouudistuksessa keskiöön. Mer-kityksellisyyden kokeminen, yhteenkuuluvuus ja aktiivinen osallistuminen toimivat organisaation lii-mana ainakin kehittäjäpersoonien kohdalla. Kuinka rakennamme kokonaisuutta empatian tarinana? Kuinka ymmärrystä kasvatetaan suhteessa toimialoihin ja liikelaitoksiin, käyttäjäpersooniin ja lopulta yksittäisiin työntekijöihin. Jokaisen tarina on uniikki ja siksi meidän tulee hioa yksityiskohtia entistä tarkemmin ja tiiviimmin osaksi yleistä muutostarinaa.

Palvelumuotoilusta tutut nopeat kokeilut (fail fast) on testattu osana muutosprosessia. Perinteinen luotain ei tuottanut toivottua tulosta osallisuuden näkökulmasta, joten nopeasti päädyin testaamaan digitaalista luotainta. Samoin nopeasti rakennetut henkilöstöprofiilit ovat käyneet jo useamman

iteraatiokierroksen nykyiseen malliinsa. Kajaanin kaupungilla on käytössä kokeilukulttuuri, joka mahdollistaa nopeat kokeilut ja hyvien käytänteiden jatkokehittämisen.

Tulevaisuuden muutoskyvykäs kunta

Viitala (2017) avaa tulevaisuuden haasteita kuntaorganisaatiossa. Kaikille kunnille yhteisiä kehitystrendejä ovat digitalisaatio, väestön ikääntyminen sekä kansalaisvaikuttamisen vahvistaminen. Muutos vaatii kuntia uudistumaan ja uudistamaan toimintaansa. Ketteryyttä tarvitaan niin osaamisen, henkilöstösuunnittelun kuin toimintatapojenkin osalta ja resilienssi on toimivan organisaation perusedellytys. Dyer ja Ericksen (2005) sekä Nijssen ja Paauwe (2012) esittävät kyvykkyudet, jotka kuvaavat tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselta vaadittua kyvykkyyttä ja ketteryyttä. Tulevaisuuden kyvykkyksiä ovat 1) kyvykkyys muodostaa tarvittavat henkilöstövoimavarat nopeasti, 2) kyvykkyys nopeaan oppimiseen sekä 3) kyvykkyys muotoilla organisaatorakennetta, työntekijöiden tehtäväkuvia, prosesseja ja palveluprosesseja. Henkilöstövoimavarojen näkökulmasta on jatkuvasti tarkasteltava, kuinka oikean osaamisen omaavat henkilöt ovat oikeassa paikassa. Tulevaisuuden resilienssit organisaatiot pystyvät sopeutuvat muutoksiin yllättävissä tilanteissa. Pandemian myötä etätyöhön siirtyminen ja työn toimintakulttuurin täydellinen muutos ovat osaltaan vahvistaneet muutoskyvykkyttämme.

4.1 Vaihe 1: Case Konsernipalveluiden uudistus

Organisaatiouudistuksen osalta halusin tarkastella, miten uudistuksessa voidaan hyödyntää palvelumuotoilua ja muotoiluprosessia osana muutosta. Halusin lisäksi tarkastella palveluprosesseja ja henkilöstöprofiileja sekä löytää arvonmuodostuspisteitä mielekkäälle henkilöstökokemukselle. Prosessissa haluttiin ensin kasvattaa empatiaa ja tutkia, miltä muutos näyttää ja millaisia mielikuvia ja odotuksia henkilöstöllä muutoksesta on.

Organisaatiouudistuksesta tiedotettiin monikanavaisesti ja eri tavoin videoiden, uutisten ja tiedotteiden muodossa. Tarinallisuus otettiin viestintään vahvasti mukaan ja Uusi Uljas organisaatio esittäytyi henkilöstölle uudella tavalla. Organisaatiolle on syntymässä persoona. Tarinallisuutta tukemaan tuli tutkielmatyöni puolivälissä palvelumuotoilun maisteriopiskelijoiden työryhmä, jotka rakensivat skenaarior tarinat muutosmatkaamme käyttäjäprofiileille. Tarinamme (tone of voice) oli innostava, hauska ja rohkea. Tarinallistamisen tulisi näkyä organisaation toiminnassa palveluprosesseista markkinointiin. Tarinallistaminen ei ollut päätavoittemme, vaan keino tehostaa tiedotusta ja viestintää koskien toimintojen uudistumista ja muutosmatkaamme. Tarinallistamisen kautta saatiin muutokselle

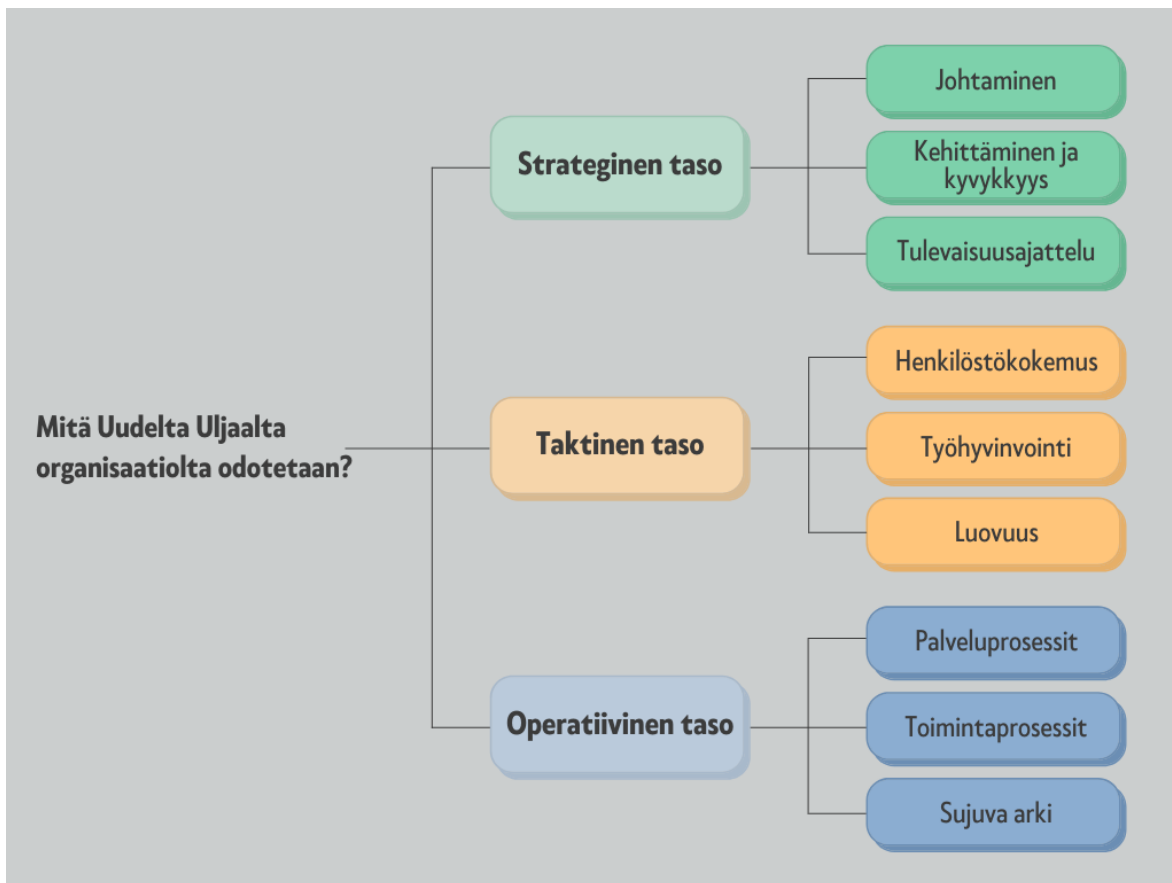
huomiota ja vahvistettua sisäisten asiakkaiden palvelukokemusta ottamalla heitä mukaan yhteisen tarinan luomiseen. Tarinallistaminen mahdollistaa elämyksellisyyden ja tarina syntyy jokaisen asiakaskohtaamisen kautta (Kalliomäki 2014,4).

Luotaimien kautta syntyi henkilöstön kokemusten pohjalta tarina muutoksesta ja toiveista, minne matkan toivotaan vievän. Muutosmatkalla koottiin palveluluotaimien kautta ajatuksia Uudesta Uljaasta organisaatiosta ja ideoita siitä, miten rakennamme mielekästä henkilöstökokemusta osana organisaatiouudistusta. Organisaatiouudistuksessa haluttiin tarkastella, miten uudistuksessa voidaan hyödyntää palvelumuotoilua ja muotoiluprosessia osana muutosta ja mikä muutoksessa nähdään tärkeänä. Kokeilussa testattiin useita käyttäjälähtöisiä prosesseja ja palvelumuotoilun menetelmiä. Menetelmät rakensivat empatiaa ja lisäsivät asiakasymmärrystä suhteessa käyttäjäpersooniin.

4.2 Vaihe 2: henkilöstön muutostarina - kohti uutta uljasta!

Digitaaliselle luotaimelle ei annettu tarkkaa tehtävää ohjeistuksineen. Osallistujia pyydettiin kirjoittamaan päiväkirjamaisesti ajatuksia Uudesta Uljaasta organisaatiosta. Luotaimen julkaisun jälkeen seurasin, olisiko luotain tarvinnut tarkemmat ohjeet, mutta pelko ohjeiden riittämättömyydestä osoitautui aiheettomaksi. Menetelmä oli uusi, mutta jo ensimmäisten päivien aikana syntyi luotaimessa sisäistä dialogia.

Kehittäjäpersoonien valinta näkyi selkeästi siinä, millaista aineistoa luotaimen tuotettiin. Innostuneet kehittäjät jakoivat kuvia ja ajatuksia aktiivisesti työpäivästään, haastoivat osallistujia ja pohtivat yhteisöllisesti, mitä ajatuksia Uusi Uljas organisaatio heissä herättää. Tulokset on luokiteltu strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Kuvassa 12. on kuvattu luotaimesta nousseet kokonaisuudet.



Kuva 12: Uljas luotaimesta nousevat kokonaisuudet.

Strateginen Taso, henkilöstön tarina

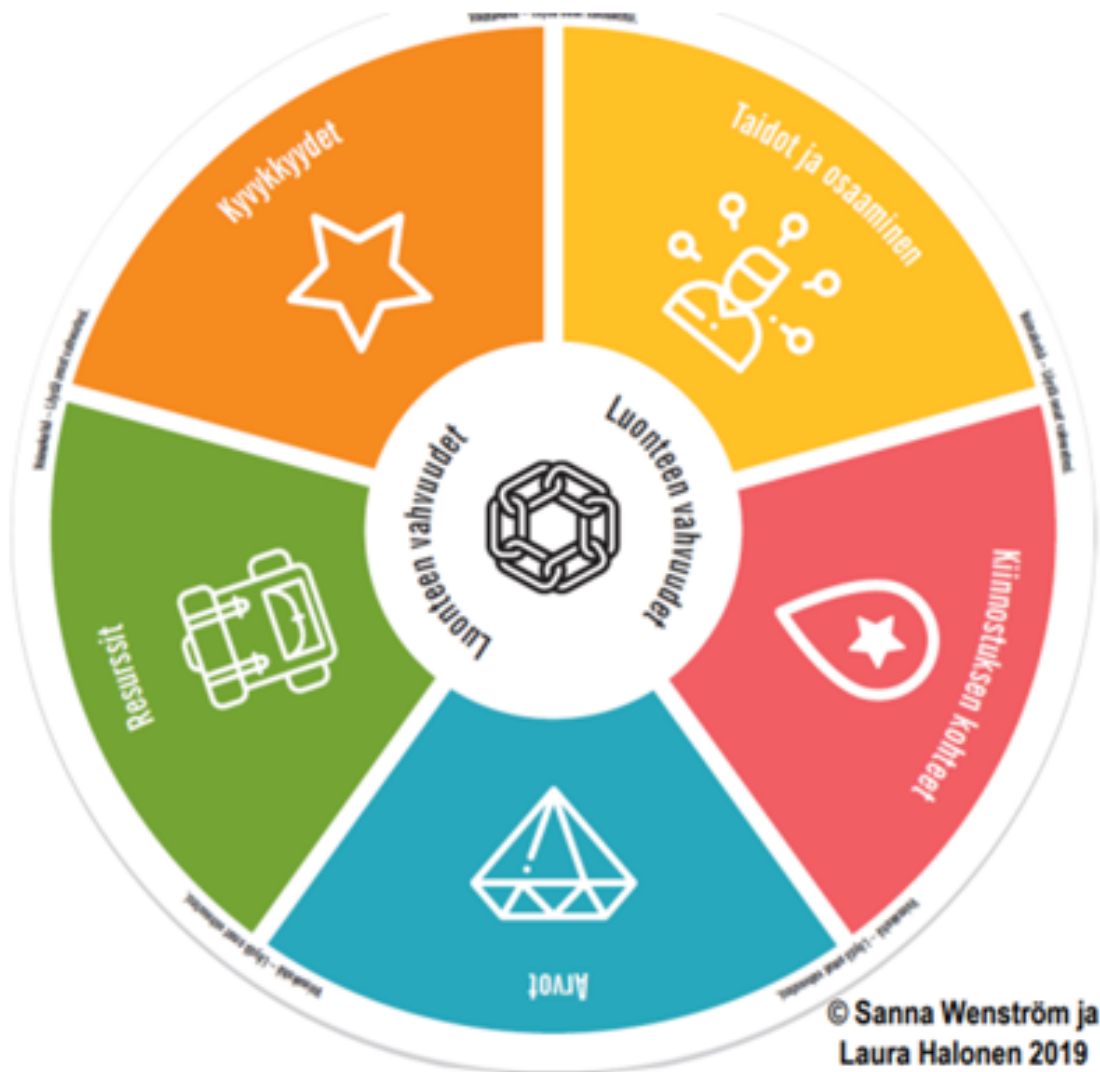
Johtaminen

Johtamista käsiteltiin joko lähijohtajuuden, etätyön johtamisen tai yleisesti johtajuuden näkökulmasta. Johtamiseen liitettiin luottamus ja erityisesti luottamus siihen, että ihmiset haluavat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Koska luotaimen matkan ajan olemme eläneet etätyöpainotteista työarkea, luotaimesta nousi esille etätyön johtamisen mahdollisuudet ja haasteet. Lähijohtajien tulisi pitää yllä luottamusta ja avoimuutta, sillä erityisesti etätyössä nämä työyhteisön hyveet korostuvat. Luottamusta vahvistavat ohjeistusten selkeys ja se, ettei tulkintoja tulisi tehdä. Fyysisissä kohtaamisissa luemme jatkuvasti toisiamme, mutta etätyössä tulee varmistaa, olemmeko ymmärtäneet toisiamme (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113).

Johtamistyön tukemiseksi Kajaani kaupunki on lähtenyt mukaan Oulun opettajakorkeakoulun positiivisen johtamisen verkostohankkeeseen. Ajoitus on täydellinen organisaatiouudistuksemme näkökulmasta. Positiivisen johtamisen yhtenä lähtökohta on tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja tarkastella

millaisena voimavarana ne näyttäytyvät työelämässä. Ihmiset suoriutuvat paremmin tehtävissään, kun heidän vahvuutensa tunnistetaan ja tätä kautta voidaan lisätä työhyvinvointia (Wenström, 2020.)

Koska luotaimesta nousivat kiinnostuksen kohteet, arvot ja kyvykkyydet, halusin ottaa Sanna Wenströmin (2020) voimakehäteorian lähempään tarkasteluun. Teorian mukaan ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja vahvuuden tuottaman tunteen perusteella voidaan tarkastella, onko vahvuus merkityksellinen vai ei. Voimakehässä on kuusi eri vahvuuslajia; taidot ja osaaminen, kiinnostuksen kohteet, arvot, resurssit ja kyvykkyydet. Kaikki vahvuuslajit ovat löydettävissä luotaimesta, joten luotaimesta saatu aineisto tukee ja vahvistaa päätöstämme lähteä mukaan positiivisen johtamisen verkostoon. Vahvuuslajit on esitetty visuaalisesti kuvassa 13.



Kuva 13: voimakehäteoria.

Taktinen taso, henkilöstön tarina

Taktisen tason henkilöstökokemukseen nousi eniten asioita luotaimesta. Vaikka tämä oli odotettavissa, avasi monipuoliseen henkilöstökokemukseen liittyvien asioiden esiintuominen mahdollisuuksien aarrearkun, jota voidaan hyödyntää kehittämistyössä.

Henkilöstökokemus

Palvelumuotoilun bisneskirja (Koivisto ym. 2019) kuvaa asiakkaan aikakautta ja sitä, kuinka asiakaskokemus on tulevaisuuden kilpailuvaltti. Ne, jotka tuottavat merkityksellisiä asiakaskokemuksia, pärjäävät kilpailussa parhaiten. Asiakkaan aikakaudella yksilölliset tarpeet tulee tunnistaa ja näitä tulee hyödyntää kehittämisessä sekä toiminnassa. Tyytyväiset asiakkaat syntyvät tyytyväisestä henkilöstökokemuksesta ja tässä tutkimuksessa henkilöstöä tarkastellaan sisäisinä konsernipalveluiden asiakaina.

Intuition merkitys

Intuitiivisen tietämisen ja rationaalisen tietämisen tavat on perinteisesti erotettu toisistaan. Polaaristumisen sijaan voidaan tarkastella, kuinka nämä kaksi tapaa toimivat yhdessä. Rationaalinen analyysi ei ole täysin loogista, vaan intuitio liittyy analyysiin useissa vaiheissa. Miten puhuttelen tai sanoitan ajatukseni? Mistä tiedän, että annettu vastaus on oikea tai kuinka jatkan tilanteesta eteenpäin (Dunderfelt 2001, 150–151.) Kehittäjäpersoonilla on usein pitkät tuntosarvet ja äärimmäisen herkkä taito kuunnella omaa intuitiota – niin tässäkin muutosprosessissa. Luotaimessa kirjattiin, kuinka intuition merkitys tulisi nostaa esille. Päätöksentekoon vaikuttavat monet asiat ja intuitio on näissä vahvasti läsnä. Kehittämistyömme keskiössä on aina ihminen, joka huomioi, ennakoii ja tuntee asioita ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Muutosprosessissa käytetyn palvelumuotoilun tavoitteena on aina saada asiakas joko löytämään syyn tulla takaisin palveluihimme, työskentelemään organisaatiossamme tai jakaa kokemuksestaan merkityksellistä tarinaa siten, että muutkin haluavat kokea saman. Proaktiivisuus on tässä tapauksessa ehdottoman tärkeää, kuten myös erinomaisen asiakaskokemuksen luominen (Tuulaniemi J. 2015). Miten voisimme hyödyntää vielä sitä piilossa olevaa vatsanpohjassa kutittelevaa tunnetta päästäksemme vieläkin pidemmälle?

Miten intuitio liittyy uudenlaiseen tapaan tehdä työtä? Asta Raami (2015, 105) kuvaa väitöskirjassaan, kuinka meidät kasvatetaan hyvin rationaalisiksi ja meidän tulee opetella tai ottaa intuitiivisuus uudelleen käyttöön. Kuinka voisimme ottaa intuition entistä vahvemmin käyttöömme

kuntaorganisaatioissa? Hyvin intuitiiviset ihmiset tuntevat itsensä, eivätkä voi hiljentää intuition sanomaa. Asiaa oli kuvattu niin, että näillä ihmisillä on käytössä dataa, mitä kaikki eivät valitettavasti osaa lukea.

Päiväkirjanosto 7.2.2022

Oletko joskus tunnistanut jonkin seuraavista ajatuksista:

- ♥ Tähän liittyy jotain, mitä ei sanota ääneen
- ♥ Tiesin, ettei hän puhunut totta
- ♥ Minulla on tunne, että jotain on tapahtumassa

Osaatko jo hyödyntää työelämän supervoimana intuitiota? Vuosia sitten satuin intuition voimasta väitelleen Asta Raamin tilaisuuteen, missä tutustuimme pienellä ryhmällä intuition voimaan erilaisten harjoitusten kautta. Pääsin äärettömän mielenkiintoisen asian äärelle ja tutkimusmatka jatkuu edelleen.



Kuva 14: Intuitio

Kuten muitakin työelämässä käytettäviä kykyä ja osaamista, myös intuitiivista ajattelua voi harjoitella

- ♥ Missä kohtaa kehossasi tunnet, ettei kaikki ole oikein? Tärkeää päivittäisessä informaatiotulvassa onkin tunnistaa ne signaalit, mihin sinun tulee reagoida ja mitä tarkastella intuitiivisesti.
- ♥ Mutta kuinka olla samaan aikaan avoin ja kriittinen. Jos et vielä ole testannut intuitiosi voimaa, suosittelen Astan kirjoja *Älykäs intuitio* ja *Intuitio 3*

Merkityksellisyiden kokeminen

”Tunne työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuuksista vaikuttaa työnimiuun”

-Uljas luotain-

Merkityksellisyyttä työelämässä on tutkittu ja kuvattu yleisesti Maslow`n tarvehierarkian kautta. Aaltonen (2020, 81) kuvaa Frank Martelan tiivistelmän ihmisen motivaatiosta, missä dimensioina ovat me yhteisönä, minun oma kokemuksellisuuteni, merkityksellisyys ja selviytyminen. Merkityksellisyyden imuun tulisi panostaa. Aaltonen (2020, 209) kuvaa, kuinka 87 % nuorista arvostavat merkityksellistä työtä enemmän kuin palkkaa. Johtajalla ja koko tiimillä on merkittävä rooli merkityksellisyyden kokemusta rakennettaessa. Menestyvän tiimin taustalla on yhteisiä merkityksiä. Luotaimessa kysyttiin, kuinka konsernipalvelut toteuttavat kaupunkistrategiaa? Pitäisikö tiimiä laajentaakin hieman isommaksi ja todeta, että siilojen sijaan aletaan tuottaa parasta mahdollista asiakaskokemusta yhdessä. Asiakkaat ja asiat ovat kietoutuneina toisiinsa. Emme voi vain seurata yksittäisiä talousmittareita, vaan meidän tulee tarkastella entistä vahvemmin henkilöstö- ja asiakaskokemusta (Aaltonen ym. 2020, 284).

Merkityksellinen vastuu rakentui sosiaalisen vastuun, taloudellisen vastuun, henkilöstön sekä rakenteiden ja prosessien näkökulmien kautta. Toimintakulttuurilla on oma paikkansa merkityksellisen vastuun ytimessä. Vastuullisen toiminnan kulttuurisidoinnaisia toimintamalleja ovat esimerkiksi ne, kuinka olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa tai se, millaisia kirjaamattomia mutta kaikkien tuntemia normeja meillä on. (Aaltonen ym. 2020, 309–315.) Luotaimen avulla voidaan todeta, että luotaimen vastanneiden kesken on syntynyt avoin keskustelukulttuuri. Arvostava haastaminen ja merkityksellisyyden kokemusten jakaminen syntyvät luottamuksesta.

Kulttuuri syntyy, johdettiin sitä tai ei. Kulttuuri muuttuu hitaasti, mutta siihen voidaan vaikuttaa erilaisten dialogimahdollisuuksien kautta. Kuinka henkilöstöä kuunnellaan ja osallistetaan? Mitä enemmän annetaan mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa, sitä nopeammin saavutetaan toivottu avoin työn toimintakulttuuri. Aaltonen (2020, 184–185) kuvaa kirjassaan kulttuurilähettiläitä, joihin vertaataan meidän kehittäjäpersoonamme. Nämä muutosajurit ovat luomassa kulttuuria, joka mahdollistaa uuden toimintakulttuurin asemoitumisen ja juurtumisen arkeen. Kun henkilöstöä osallistaa kehittämistoimenpiteisiin, ei jalkauttamista erikseen tarvita.

Päiväkirjanosto 5.2.2022

Kirjavuoreni on johdattanut minut mielenkiintoiselle sivupolulle: merkityksellisyyteen työelämässä. Työn päätehtävä on tuottaa hyvinvointia siviiliin, sanoi ystäväni, kun kysyin häneltä, miksi työ on hänen mielestään ihmisille tärkeää. Palkka mahdollistaa hankintoja, harrastuksia ja työssä onnistuminen luo hyvää energiaa myös vapaa-ajalle. Lisäksi tunne siitä, että olen saanut jotain merkityksellistä aikaiseksi ja valmiiksi, luo tyytyväisyyttä. Merkitykselliset ihmissuhteet työpaikalla osittain siirtyvät myös vapaa-aikaa rikastamaan.



Kuva 15: merkityksellisyys.

Merkitystä etsivät yksilöt ja organisaatiot. Mikä on minun osuuteni tämän palvelun tuottamiseen? Entä kuinka minä voin omalta osaltani tuottaa hyvän palvelukokemuksen asiakkailleni?

Viikon sisään niin Perttu Pölönen Töihin Kainuuseen -virtuaalimessuilla, kuin käsiini hakeutuneet kirjat puhuivat siitä, miten teknologisen vallankumouksen jälkeen on vyöryvä inhimillisyyden ja merkityksellisyyden vallankumous. Asiakkaiden ja sisäisten asiakkaiden (henkilöstö) kokemuksella tullaan voittamaan tulevaisuuden työmarkkinoilla

Työn ilo ja työn imu

”Mistä saadaan yleistä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä ylläpitävää iloa ja huumoria”

-Uljas luotain-

Työn iloon liittyy vahvasti johtaminen. Manka (2012, 111–112, 123) kuvaa, kuinka esimiehen tulee huomioida tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä mahdollistaa työntekijöille osallistuminen päätöksentekoon. Työniloa synnyttämässä on johtajuuden lisäksi yhteinen arvostava ja kunnioittava dialogi. Työniloa rakennettaessa tulee ymmärtää sekä esimiestä, että työntekijää paremmin. Manka kuvaa myös emotionaalisen tuen ja tunneälykkyyden merkityksen työnilon, psykologisen ja emotionaalisen tuen näkökulmasta. Työniloon voidaan vaikuttaa yhteisöllisesti, mutta kokemus on aina yksilöllinen. Tärkeää työilon rakentamisessa on työhyvinvointia tukevan ilmapiirin lisäksi henkilöstön psykologinen pääoma. Hyvinvoivassa organisaatiossa toimitaan tavoitteellisesti ja joustavasti.

Henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen. Hyvin toimiva työympäristö tukee työhyvinvointia (Manka 2012, 77–78.)

Kohtaamisaaminen

”Mulle on tärkeää, että minut kohdataan kunnioittavasti ja arvostavasti”

- Uljas luotain-

Dunderfeld (2001, 147) kuvaa kohtaamisen mysteeriä siten, että aidon kohtaamisen ja vuorovaikutuksen kautta voidaan löytää uusia piirteitä itsestään ja toisesta. Luotaimesta nousi esille se, kuinka teemme yksilötehtäviä yhdessä rinnakkain. Toiveena olisi aito kohtaaminen ja yhteiskehittäminen, joka tuo aina myös muuttuvan elementin -näkökulman rikastamisen ja muutoksen.

Päiväkirjanosto 15.1.2022

- ♥ Milloin viimeksi kysyit työkaveriltasi, mitä sinulle kuuluu?
- ♥ Mihin käyttäisit fiilismittaria?

Olen työssäni ja kehittämisverkostoni kautta pohtinut paljon mielekästä henkilöstökokemusta. Kokemukset rakentuvat koko palvelussuhteen elinkaaren ajan aina saapumiskokemuksesta lähtökokemukseen ja välissä voi olla kipeitäkin kasvu- ja hyvinvointikokemuksia tai epäkohtakokemuksia. Jokainen työntekijä kertoo omaa tarinaansa eteenpäin. Tunnistatko, millaista tarinaa sinä olet ollut osaltasi kirjoittamassa? Entä kuka on vaikuttanut juonenkäänteisiin ja rakentanut draamakaarta?



Kuva 16: kohtaaminen.

olet

Organisaatiot ovat kompleksisia -samoin kuin henkilöstö. Piilossa voi olla ilkeitä ongelmia tai käyttämätöntä potentiaalia ja nämä vaikuttavat siihen miltä minusta tuntuu juuri tässä hetkessä. Olen saanut valtavasti vinkkejä erilaisista pulssimittareista, joilla voi seurata henkilöstön fiiliksiä. Vaikka ajatus näistä on mielestäni hyvä, niin mitä jos kysymme mitä sinulle kuuluu? Kuinka voit? voisinko

jotenkin auttaa? sen sijaan että välitetään linkki fiilismittariin? Olen ehkä hölmö optimisti, mutta uskon, että vain aidosti kohtaamalla ja arvostavan dialogin kautta saamme rakennettua luottamuspääomaa ja tätä kautta voidaan olla yhdessä rakentamassa mielekkyyttä työarkeen. #mielekäsarki #arvostavadialogi #kohtaaminen #työnmuotoilu #palvelumuotoilu

Työhyvinvointi

”Et ole niin tärkeä kuin kalenterisi näyttää, vaan kuinka selkeästi jaksat ajatella”

-Uljas luotain-

Työhyvinvointi tuotiin luotaimissa esille työnhallinnan, työn tauottamisen, työnilon sekä kollektiivisen psykologisen pääoman kautta. Psykologista pääomaa voidaan tarkastella psykologisen kytkeytyvyyden kautta. Esimiehen rooli on merkittävä kollektiivisen psykologisen pääoman edistämässä ja ne esimiehet, joilla oli vahva psykologinen pääoma, suhtautuivat ympäristöönsä myönteisesti. Myönteiset esimiehet asettivat korkeampia tavoitteita ja vaikuttivat siihen, kuinka työntekijät asettivat omat tavoitteensa korkeammalle ja saavuttivat asettamansa tavoitteet (Manka & Manka, 2016, 170–171.) Työyhteisön psykologista pääomaa on alettu arvostamaan organisaatioissa. Olennaista työyhteisön vuorovaikutuksessa on se, että ryhmä on toiveikas ja uskoo mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työn tavoitteisiin. Tällaisen työyhteisön jäsenet suhtautuvat sitkeydellä kuormittaviin tilanteisiin työelämässä (Manka 2012, 55.)

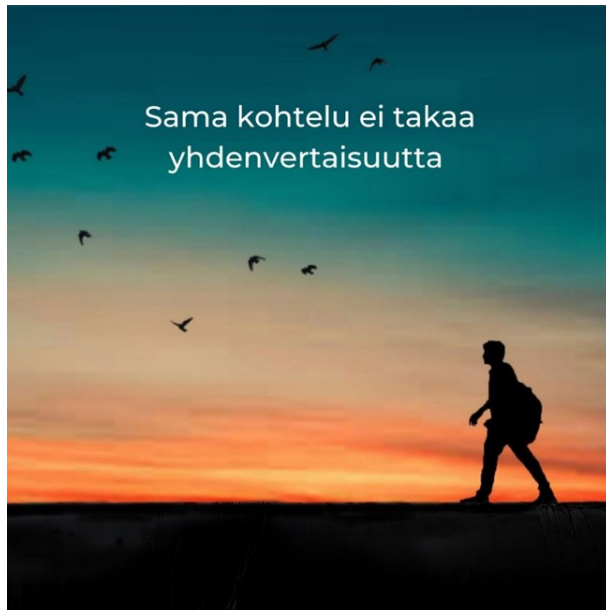
Toimiiko yhteenkuuluvuus joiltakin osin suojaavana tekijänä stressaavaa aikaamme vastaan? Työhyvinvoinnin osalta katse tulee kiinnittää työkykyjohtamiseen. Organisaation tavoitteena on tuottaa hyvät ja laadukkaat palvelut ja tukipalvelut henkilöstölle. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työkykyisyydestä tulee huolehtia myös työkykyjohtamisen avulla. (Työterveyslaitos). Kajaanin kaupungin henkilöstöpalveluissa on tehty yksilöllisiä palvelupolkuja työkykyhaasteita kohtaaville jo vuosien ajan. Keväällä 2022 käynnistyy työkykyjohtamisen tarkastelu työkyvyn tukemisen näkökulmasta. Olennaista on, että kehittämistyössä kiinnitetään huomio jäljellä olevaan työkykyyn, ei pelkästään työkykyrajoitteisiin. Yksilöllisten palvelupolkujen avulla rakennamme yhdenvertaista palvelukokemusta Kajaanin kaupungin henkilöstölle yksilölliset erityistarpeet huomioiden.

Päiväkirjanosto 18.1.2022

Rakastan tarinoita ja erityisesti kuvallisia tarinoita. Jokin aika sitten näin kuvan, jossa kolmelle kilpailijalle tarjottiin samanlaiset juoksukengät kilpailua varten. Yhdelle kengät olivat suuret, toiselle liian pienet. Onneksi yksi pystyi pinkomaan optimaalisella tavalla maaliin. Sama kohtelu ei takaa yhdenvertaisuutta.

Työelämässä meillä on hyvin yksilöllisiä tarpeita ja olen ilokseni huomannut, miten työkykyjohtamiseen aletaan panostaa eri organisaatioissa. Kohtaamme työkyvyn

haasteita, samaan aikaan joku toinen voi haluta edetä urallaan. Alalle tulevat tarvitsevat perehdytystä niin työtehtäviin kuin työkulttuuriin, mutta muistammeko perehdyttää uudelleen, kun siirrymme konkareina organisaation sisällä tehtävästä toiseen? #työurajohtaminen #työnmuotoilu



Kuva 17: yhdenvertaisuus.

Kognitiivinen ergonomia

Kognitiivinen ergonomia liittyy työn tiedolliseen puoleen, kuten uuden oppimiseen, havaitsemiseen tai muistamiseen. Toimivan ja toteutuskelpoisen kognitiivisen ergonomian taustalla on organisatorinen ergonomia, jossa sovitaan käytänteistä, jotka auttavat ja tukevat aivotyön sujuvuutta (Työterveyslaitos) Kognitiiviseen ergonomiaan ja sen merkitykseen on herätty etätöihin siirtymisen yhteydessä. Luotaimessa nostettiin esille työhyvinvointiin liittyvä haaste työn tauottamisesta. Työn kuormittavuutta pahentavat monet peräkkäiset Teams-palaverit, joiden välillä ei ole lainkaan siirtymäaikaa. Kajaanin kaupungin sujuva arkiohjeessa on tarkennettu, että kokoukset, koulutukset ja palaverit eivät kestäisi koko tuntia vaan henkilöstölle tulisi mahdollistaa sujuva siirtymä ja hetkellinen aivolepo palaverien välillä.

Luovuus

”Paljon ongelmia, joiden ratkaisu edellyttää eri asioiden yhdistämistä. Tämä on luovuutta”

-Uljas luotain-

Organisaatioille tarjoutuu jatkuvasti mahdollisuuksia uudistaa toimintaansa. Ratkaistavien ongelmien kautta voidaan löytää uusia, luovia tapoja toimia tilanteissa. Ajattelun avaruus edellyttää sitä, että uudistamiseen osallistetaan eri tehtävissä toimivia ihmisiä ja rikastetaan näin kokonaiskuvaa ilmiöstä. Kuinka luovuutta tuetaan? toimintakulttuurin tulee tukea luovuutta ja sen tulee läpäistä koko organisaatio. Luovuus vaatii tietoista johtamista ja syvää vuorovaikutusta sekä luovuuden kulttuurin rakentamista. Organisaatiossa on erilaisia toimintakulttuurin mallia, joista luova renessanssi kuvaa parhaiten luotaimesta löydettyjä kokonaisuuksia. Luovassa renessanssissa rohkaistetaan kokeilemaan ja etsimään erilaisia vaihtoehtoja sekä assimiloidaan näitä kokemuksia muiden näkemyksiin. (Harisalo 2012, 23,26–29.)

”Ihmiset pystyvät luomaan uutta vain keskinäisessä vuorovaikutuksessaan, jossa he ottavat kantaa toistensa ajatuksiin, stimuloivat toistensa oivalluskykyä ja näkemyksellisyyttä ja rohkaisevat toisiaan menemään pidemmälle kuin tunnetut tosiseikat edellyttävät.”

- (Harisalo 2012, 29)

Päiväkirjanosto 13.1.2022

Oletteko löytäneet taikaa ympäriltänne? Kuinka säilyttää lapsenomainen ihmettely pienissäkin asioissa? Minulle on jossain vaiheessa kerrottu, kuinka aikuinen ei saisi olla lapsellinen ja utelias, vaan aikuisena täytyy osata käyttäytyä arvokkaasti kaikissa tilanteissa. Sain käsiini Marjo Rantasen tunnelmamuoilu -kirjan, jossa kirjoittaja kuvaa kokemustaan Kööpenhaminan nallepajasta. Konsepti on nerokas! Valitset itse nallen, rakennat sen rakkaudella, kerrot suurimman salaisuutesi ja talletat tämän nallen sydämeen. Myyjät pitävät yllä tätä taikaa pienillä eleillä, kysymyksillä, ohjaamisella juuri oikealla tavalla. Kun lopulta perhe vie puetun, nimetyn ja pestyn nallen kassalle, myyjä kaivoi pahvinpalan ja koko perhe puhalsi tähän pahviin. Pahvi avautui kuljetuslaatikoksi, jossa luki ”olen matkalla kotiin”. Taika vie mennessään ja tämän vuoden teemaksi valitsin kirjan myötä tuottaa elämyksiä toisille. Millaiseen arkiseen hetkeesi on sisältynyt ripaus elämystä ja taikaa? #tunnelmamuoilu, #taika, #elämys, #uteliaisuus

Operatiivinen taso, henkilöstön tarina

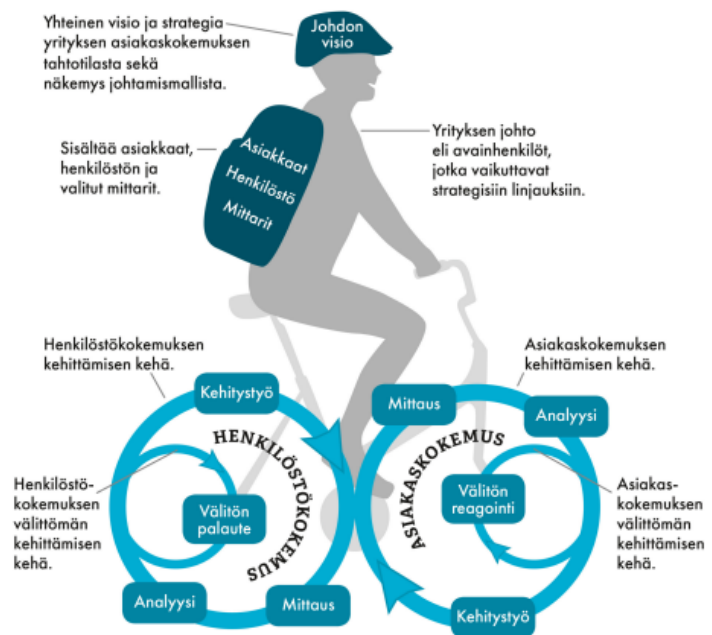
Palveluprosessit

”Tuottavuuden mittaaminen – lopeta kaiken mittaaminen, joka ei luo arvoa asiakkaille. Luo mittarit asiakkaan tarpeista lähtien”.

-Uljais luotain-

Palvelut tuottavat asiakkaalle kokemuksen ja parhaillaan jopa elämyksen. Palvelut rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja erilaisten prosessien ja tapahtumaketjujen kautta, jolla asiakkaan ongelma ratkaistaan (Tuulaniemi 2011, 59.) Kajaanin kaupunki on käynnistänyt yksilöllisten palvelupolkujen rakentamisen tunnistettujen tarpeiden kautta. Henkilöstön ja asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön ei ole uutta. Palveluita on kehitetty vuosien ajan, mutta nyt on aika kääntää katse siihen, kuinka toiminnallamme voimme tuottaa vieläkin enemmän kaikille asiakkaillemme lisäarvoa.

Korkiakoski (2019,36) kuvaa, kuinka henkilöstökokemus ja asiakaskokemus ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eikä näitä ole tarpeen erotella toisistaan. Korkiakoski tarkentaa blogikirjoituksessaan (2021) polkupyörämallia (kuva 18.) Malli yhdistää havainnollisesti asiakas- ja henkilöstökokemuksen. Polkupyöräilijä kuvaa johtamista, jonka kautta valitaan ne asiakkaat, joiden palveluihin panostetaan. Samalla johtajien tulee tunnistaa henkilöstö ja heidän kompetenssinsa tuottaa mielekäs asiakaskokemus oman työnsä kautta. Näin henkilöstö- ja asiakaskokemus ovat sidoksissa toisiinsa jatkuvasti ja näiden välinen tasapaino on useilla organisaatiolla tavoitteena.



Kuva 18: Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhteys, Korkiakoski 2021

Palveluprosessien johtamista avataan hyvinvoivan ja terveen kunnan näkökulmasta. Mallissa korostetaan asiakkaan palveluprosessin tehokasta läpivientiä. Palveluprosessien johtamisen kautta voidaan

karsia toimintaa haittaavia tietokatkoksia (Työhyvinvointilaitos 2010, 28.) Asiakkaiden kokemukset mahdollistavat organisaation erottautumisen muista toimijoista. Tämä positiivien kilpailuvaltti on joko tietoinen tai tiedostamaton valinta, mutta organisaatiolla on mahdollisuus ottaa tämä asiakkuuden supervoima käyttöön menestystekijänä. Tietoinen valinta tuottaa lisäarvoa positiivisen kokemuksen kautta asiakkaalle vaatii konkreettisia tekoja ja ymmärrystä. Asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ei tarkoita vielä samaa kuin asiakaslähtöinen päätöksenteko (Maula & Maula 2019, 63–64)

Toimintaprosessit

”Perustehtävä määrittäminen tärkeää priorisoinnin ja työn hallinnan vuoksi”

-Uljas luotain-

Kajaanin kaupungin keskushallinto (nykyinen konsernipalvelut) aloitti toiminnan kehittämiseksi prosessityöskentelyn keväällä 2018. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi mahdolliset päällekkäiset prosessit, helpottaa muutosten hallintaa sekä tehdä näkyväksi kapeikot ja pullonkaulat, jotka vaikuttavat toimintaamme. Prosessien kuvaaminen rakentaa johtamiselle raamit sekä mahdollistaa palveluiden laadullisen määrittelyn ja seuraamisen. Prosessien kuvaamista työstettiin tiimeittäin ja prosessien kuvaamiseen on käytetty JHS 152 (prosessien kuvaaminen) mukaisia tasoja ja kuvaukset on viety työnkulun tasolle. Prosessikuvaukset on tehty laadun- ja johtamisen IMS-järjestelmään siten, että prosessit on kuvattu ja nimetty selkeästi (Miettinen, 2018.) Syksyn prosessikehittämisessä kävi ilmi, ettei näitä prosesseja vielä käytännön tasolla käytetä. Siksi prosesseja tarkasteltiin ja tuotiin käytännön tasolle syksyn 2021 työpajoissa

4.3 Vaihe 3: Organisaation tarina -kohti Uutta Ujasta!

Kehittämistyön muotoilu

Hyvällä kehittäjällä tulee olla pitkät tuntosarvet ja äärimmäisen herkkä taito kuunnella omaa intuitiota - niin tässäkin muutosprosessissa. Palvelumuotoilun keskiössä on aina ihminen ja palvelumuotoilija tahtomattaan huomioi, ennakoii ja tuntee asioita jo ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Palvelumuotoilun tavoitteena on aina saada asiakas joko löytämään syyn tulla takaisin palveluihimme, työskentelemään organisaatiossamme tai kertomaan saamastaan palvelusta eteenpäin niin, että uudet potentiaaliset asiakkaat haluaisivat saman kokemuksen. Proaktiivisuus on tässä tapauksessa ehdottoman tärkeää, kuten myös erinomaisen asiakaskokemuksen luominen (Tuulaniemi, 2015.) Miten voisimme hyödyntää vielä sitä piilossa olevaa vatsanpohjassa kutittelevaa tunnetta päästäksemme vieläkin pidemmälle kehittämistyön muotoiluun?

Asiakasymmärryksen kokoaminen

Meidän täytyy ymmärtää miten uniikkeja asiakkaamme ovat ja miten pääsisimme heidän arvomaailmaansa kiinni, sillä päätökset pohjautuvat asiakkaidemme arvomaailmaan. Muutosmatkalla olemme luoneet toimialojen ja liikelaitosten toimijaprofiilit, käyttäjäprofiilit ja seuraavaksi meidän tulee porautua yksilötasolle saakka. Luotaimien kautta saadun tiedon kautta on mahdollista vahvistaa empatiaa suhteessa kehittäjäpersooniin ja siihen, mikä heille on ominaista ja tärkeää. Palvelumuotoilun prosessi käynnistyy aina asiakkaiden ymmärtämisestä. Muotoiluetnografian avulla voidaan rakentaa uudenlaista ja tulevaisuuteen luotsaavaa asiakasymmärrystä. Muotoiluetnografia on luonteeltaan ratkaisuja hakevaa ja korostaa kehittäjän tai muotoilijan aktiivista roolia ja osallistumista tutkittavaan ilmiöön. Muotoiluetnografisen prosessin kautta saadaan tietoa siitä, mitä ihmiset ja meidän tilanteessamme henkilöstö haluaa ja mitkä ovat puolestaan organisaation mahdollisuudet tuottaa uudenlaista palvelua tai kehittää jo olemassa olevaa (Miettinen 2011, 66–67.)

Kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen

”onko meillä mutoskyvykkyyttä”? ”onko meillä kyvykkyyttä palvelumuotoiluun”?

-Uljas luotain-

Organisaation osalta tarinaa kirjoitetaan ja tarkastellaan myös kehittämiskyvykkyyden kautta. Kehittäjäpersoonat ovat tuoneet esille toiveitansa ja merkityksellisiä asioita, joita he odottavat uudelta työn toimintakulttuurilta. Kuinka organisaatio vastaa esitettyihin kehittämishaasteisiin? Tutustuttuani erilaisiin kypsyystasomalleihin ja kyvykkyyttä mittaaviin kysymyspatteristoihin totesin, ettei valmista meille sopivaa mallia ollut. Laadin kaupunkiorganisaatiolle oman muotoilukyvykkyyden mittariston, johon vein kysymyksiä myös liittyen kehittämiskyvykkyyteen. Kysymyksiä on peilattu löyhästi tanskalaiseen design ladder- palvelumuotoilun kyvykkyyden malliin. Kysymyspatteristoon nousi luotaimesta seuraavat kokonaisuudet kysymyksineen

- ♥ johtaminen ja organisaatio
- ♥ käyttäjälähtöisyys
- ♥ palvelumuotoilu
- ♥ henkilöstön kehittäminen

Muotoilukyvykkyyden mittarin prototyyppiä testattiin kehittäjäpersoonilla ja palvelumuotoilun ammattilaisilla. Mittarin nähtiin kuvaavan kehittämisen kyvykkyyttä ja palvelumuotoilun kyvykkyyttä.

Mittaria voidaan hyödyntää joko yksilökyselyihin tai tehdä tiimeittäin. Palautteista nousi esille se, että on tärkeää pysähtyä asian äärelle ja miettiä kuinka kypsyyttä voisi lisätä organisaatiossa. Tärkeänä huomiona kyselystä esitettiin se, mitataanko enemmänkin kehittämiskypsyyttä kuin palvelumuotoilun kypsyyttä.

Mittaristo toimii ajattelun herättäjänä ja kysymysten avulla organisaatiota voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta. Kysymykset mahdollistavat osaltaan yhteisen toiminnan kehittämisen sekä keskustelun omasta osaamisesta riippumatta. Kysymysten asettelussa on pyritty huomioimaan se, ettei palvelumuotoilun syvää ymmärrystä tarvitse olla. Mittariston käytettävyyden osalta kysymykset viedään tulevaisuudessa Excel- pohjaan, joka laskee suoraan organisaation kyvykkyysepisteet. Muotoilukyvykkyyttä tarkastelin rakentamani porraskuvan (kuva 19.) kautta erilaisten kyvykkyyttä kuvaavien dimensioiden kautta. Oletusarvona portaikossa on se, että joiltakin osin kyvykkyys voi olla korkeimmalla tasolla ja joiltakin osin alkavalla tai kehittyvällä tasolla. Portaikko avaa muotoilukyvykkyysmittarin kokonaisuutta visuaalisesti.



Kuva 19: muotoilukyvykkyysmittarin portaat

Päiväkirjanosto 11.1.2022

Innostavaa keskustelua Sari Kotaniemen kanssa organisaatioiden kyvykkyydestä hyödyntää palvelumuotoilua. Tarkastelimme palvelumuotoilusta tuttua design ladderia ja lähdimme erottamaan erilaisia tarkasteltavia dimensioita kuten johtaminen, organisaatio, muotoilukypsyys sekä asiakaslähtöisyys ja käyttäjäkeskeisyys. Kypsyyttä tulee tarkastella useammasta näkökulmasta, joten lähdimme laatimaan monipuolisen kysymyspatteriston saadaksemme selville organisaation kokonaiskuvan. Emme tiedä minne tämä matka vie, mutta ainakin totesimme sen, että tämä kokonaiskuva antaa tärkeää infoa muotoilijoille ennen yhteistä matkaa. Voidaanko palvelumuotoilua hyödyntää sellaisenaan vai tuleeeko meidän vielä muotoilla organisaation kypsyystason mukaisesti termit, menetelmät ja lähestymistavat – jopa yhteisen kielen? Kuinka todentaa missä organisaatio on matkalla?

Tulevaisuusajattelu

Tulevaisuusajattelu kuuluu olennaisena osana organisaation tarinaan. Vuorovaikutusyhteiskunnan näkökulmasta palveluita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja henkilöstön tulee olla ammatillisen osaamisen lisäksi sosiaalisesti kyvykkäitä. Hierarkiat rajoitetaan minimiin ja on olemassa vain erilaisia työtehtäviä (Harisalo, 2021.) Tulevaisuudessa ihmisen ainutlaatuisuuden kunnioittaminen luo edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle. Uusi aikakausi on tietoinen siitä, että henkilöstö haluaa tulla kuulluksi. Vuorovaikutukseen perustuva yhteiskunta on rakentumassa. Voisiko tulevaisuudessa olla poliittinen järjestelmä, joka mahdollistaisi kuntalaisten ottamisen mukaan päätöksentekoon entistä vahvemmin (Wilenius 2015, 225).

Voidaanko tulevaisuutta muotoilla? Tulevaisuusmuotoilun kautta voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Mitä tulevaisuusmuotoilu sitten on? Se on tulevaisuuteen aktiivisesti vaikuttamista, eikä pelkästään varautumista tulevaisuuden tapahtumiin. Tulevaisuustoimija nimikettä käytetään organisaatiosta, jotka ovat kyvykkäitä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Yksi tapa muotoilla tulevaisuutta on rakentaa tulevaisuuteen varautuva organisaatiostrategia (Koskelo ym. 2021.)

4.4 Vaihe 4: Muotoilukyvykkyyden mittaaminen ja vahvistaminen

Muotoilukyvykkyyden mittariston avulla voidaan tarkastella organisaation kyvykkyyttä suhteessa palvelumuotoiluun ja kehittämiseen. Mittariston prototyypistä saatua palautetta avaan seuraavaksi käytettävyyden ja jatkokehittämiskohteiden kautta.

Muotoilukyvykkyyden mittariston nähtiin olevan laaja ja syväluotaavan tilannekuvan antava niin muotoilukyvykkyydestä kuin kehittämiskyvykkyydestä. Mittariin toivottiin palautteissa visuaalista selkeytystä, jonka pohjalta laadin aikaisemmin esitetyn porraskuvan. Kuva nähtiin hyvänä lisänä, joka avaa kokonaisuutta visuaalisesti. Palautteen mukaan kyselyä ei voi lähettää asiaan perehtymättömälle, sillä sisältö vaatii avaamista. Rajausta toivottiin myös sen suhteen, arvioidaanko tasoa, jota muotoilija voi hyödyntää vai organisaation kyvykkyyttä. Joku vastaajista heitti kysymyksen pohdittavaksi; onko palvelumuotoilukyvykkyys yhtä kuin kehittämiskyvykkyys organisaatiotasolla? Ollaanko tämän kommentin myötä palvelumuotoilun ytimessä?

Mittarissa käytetyn kielen ja terminologian osalta toivottiin selkeytystä ja kansantajuisuutta. Avoumissa vastauksissa oli pohdittu sitä, tulisiko palvelumuotoilu sanana häivyttää ja kysyä palvelumuotoiluun liittyvistä asioista ilman muotoilu -termin käyttämistä. Kyselyn ohjeistusta varten olisi hyvä avata miksi palvelumuotoilua tai muotoilujattelua olisi järkevää hyödyntää organisaatiotasolla. Ohjeistukseen toivottiin myös videotallennetta, jossa kerrataan, miksi palvelumuotoilun kyvykkyydestä pitäisi olla kiinnostunut. Kuinka kyvykkyys vaikuttaa siihen, miten pärjäämme suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin?

Muotoilustrategia ja -johtaminen sekä asiakaskokemus toivottiin lisättävän kysymyspatteristoon. Jatkokehitys kiinnostaa vastaajia ja kehitystyö jatkuu gradun jälkeen yhteiskehittäen. Liitteenä palautteen perusteella muokattu muotoilukyvykkyyden mittari (liite 1.). Pro gradussani rajaan tutkimukseni kysymyspatteriston iteraation loppuunsaattamiseen ja kysymyspatteriston käytettävyyden osalta jatkan testaamista ja kokeiluja myöhemmin. Tämän vuoksi en tehnyt organisaatiokohtaista kypsyysoarviointia Kajaanin kaupungin konsernipalveluissa.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena oli tarkastella organisaatiouudistusta henkilöstökokemuksen näkökulmasta ja tarkastella palvelumuotoilun mahdollisuuksia osana muutosmatkaa. Henkilöstön näkökulman lisäksi minua kiinnosti kaupunkiorganisaation muotoilu- ja kehittämiskyvykkyyden näkökulma aiheeseen. Kuinka henkilöstön toiveet ja organisaation kehittämiskypsyys kohtaavat?

Muotoiluluotaimen kokeilu oli positiivinen yllätys. Luotaimen käytettävyys ja luotaimen synnyttämä keskustelu oli ensiarvoisen tärkeää henkilöstökokemusta tarkastellessa. Koska luotaimen käyttäjät olivat kehittäjäpersoonia, voidaan tuloksia tarkastella vain suhteessa heihin. Tuulaniemi (2016) kuvaa, kuinka palvelumuotoilun avulla saadaan toteutettua muutosta varten sellaista tietoa, mitä muuten emme olisi saaneet. Käyttäjät sitoutuvat toimintaan paremmin, kun heitä kuullaan ja otetaan mukaan kehittämään uusia toimintamalleja ja palveluita. Voin todeta, että organisaatiouudistuksessa palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monin eri tavoin. Ensiarvoisen tärkeää on ensin lisätä organisaation empatiaa suhteessa henkilöstöön. Toimiala- ja käyttäjäprofiilien tunnistamisen kautta voidaan peilata muutoksessa huomioitavia palvelutarpeita. Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu rakentavat tavan nähdä kehittämistarpeet sekä työstää kehittämiskohteita yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Kajaanin kaupunki tukee kokeilukulttuuria, joten palvelumuotoilusta tutut nopeat kokeilut ovat olleet työarkeamme jo pitkän aikaa.

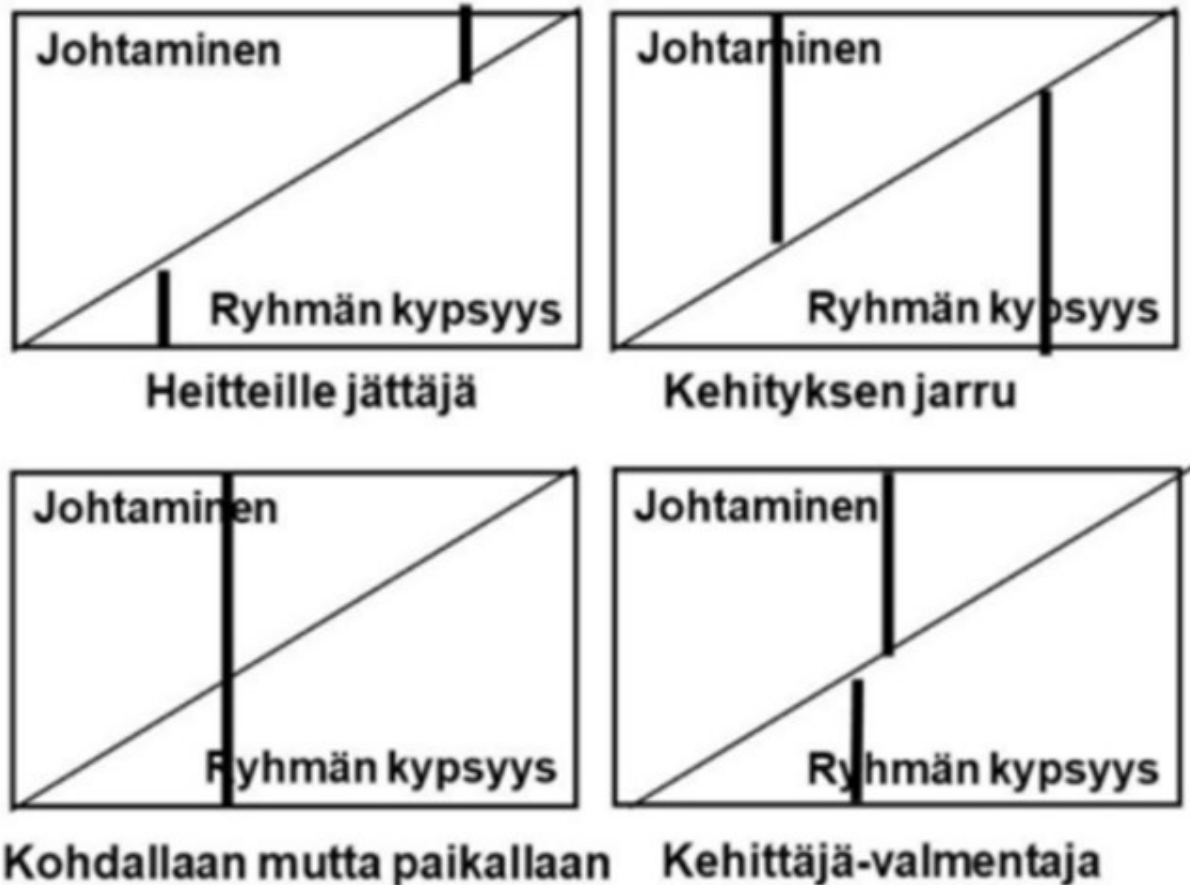
Henkilöstökokemuksen merkitys muutosprosessissa tulee nostaa keskiöön. Henkilöstö haluaa tulla kuulluksi. Tutkimusmatkani alussa tarkastelin henkilöstökokemusta Maslow`n tarvehierarkiaan peilaten, mutta hylkäsin tämän sen vuoksi, että teoriaa on laajasti kritisoitu. Maslow tuli kuitenkin uudelleen mukaan tutkimukseni loppuvaiheessa. Rantanen (2016, 105) kuvaa, kuinka tarvehierarkian kärkipaikoille on nousseet sosiaaliset tarpeet. Voimme nähdä nälkää, mutta kestämmme sen, jos tunemme yhteenkuuluvuutta ja olemme sosiaalisesti onnellisia. Rantanen korostaa myös sitä, kuinka tärkeää on rakentaa sosiaalisesti merkittäviä suhteita.

Manka ym. (2012, 53–54) nostaa työyhteisön toimivuuden tarkasteluun työyhteisön sosiaalisen- ja psykologisen pääoman. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella esimiehen ja työntekijöiden välisenä tai työntekijöiden keskinäisenä pääomana. Työntekijöiden välistä sosiaalista pääomaa kuvataan muun muassa toisen hyväksymisen, yhteisen kehittämisen ja yhteisen ideoinnin kautta. Tutkimukseni mukaan luotaimen osallistuneet henkilöt kokivat vahvaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Myönteinen

henkilöstökokemus ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus vahvistavat työmotivaatiota ja toimivat muutokseen sitouttavana tekijöinä. Henkilöstökokemusta tulee tarkastella myös prosessien ja palveluprosessien kautta. Prosessien kehittämistä tarvitaan osana uudistamismatkaa. Toimintaprosesseja on jo kuvattu, mutta palveluprosessien kuvaaminen sisäisten asiakkaiden on vielä osittain kesken. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa hyvän palvelukokemuksia kuntalaisille.

Muotoilukyvykkyyden mittari osoittautui palautteiden perusteella mittavaan myös organisaation kehittämiskyvykkyyttä. Tutkimukseni ei tuottanut yleistettävää tietoa kehittämiskyvykkyyden kasvatamisesta vaan ainoastaan mittariston, jonka avulla kyvykkyyksiä voidaan tarkastella. Mittariston testaaminen on kuvattu toimenpide-ehdotuksissa seuraavana toimenpiteenä. Mittariston ensimmäinen prototyyppi vaati aikaa monen valmiin mallin riittämättömyyden vuoksi, mutta olen tyytyväinen syntyneeseen mittariin ja siitä saatuun palautteeseen.

Kehittäjäpersoonat nostivat luotaimessa esiin johtamisen merkityksen. Koska työhistoriani ajalta tunnen organisaatiomme kehittäjiä, tiedän heidän olevan edelläkävijöitä omalla alallaan. Tämä voi haastaa osaltaan johtamisjärjestelmää, koska luotaimen mukaan kehittäjiä ruokki itsensä toteuttaminen, yhteiskehittäminen, innostuminen ja luovuus. Vaikka tulokset eivät ole yleistettävissä muille, yllätyin siitä, ettei turvallisuushakuisuus ollut lainkaan näkyvissä tuloksissa. Työtehtävien pitää haastaa sopivalla tavalla ja työyhteisön ruokkia innostusta. Tämä voi liittyä kehittäjien arvoihin, asenteisiin ja persoonallisuuden piirteisiin.



Kuva 20: erilaiset johtamisotteet, Ronkainen 2021

Ronkainen (2021) kuvaa kirjassaan hyvinvointivaltiosta arvokkuusyhteiskuntaan, kunta paradigman muutoksessa erilaisia johtamisotteita, jotta ryhmä voi kasvaa ja kehittyä. Johtamisen kuvan (kuva 20.) kautta sain yhdistettyä organisaation johtamiskyvykkyyden sekä henkilöstökokemuksen kehittäjäpersoonien osalta. Johtamisen tulisi olla kehittäjä- valmentaja -tyylistä. Tämä vaatisi henkilöstöprofiilien lisäksi johtamisprofiilien luomista tulevaisuudessa. Johtamisprofiilien luominen voisi olla seuraava vaihe organisaatiouudistusta organisaation kypsyystasotarkastelun ohella.

Tahtotila on kuvattu Uudelle Uljaalle tavalle toimia ja nyt on aika yhteisesti miettiä, kuinka sinne päästään. Tutkielmani tuotti eräänlaista skenaariotarinaa suhteessa kehittäjiin. Seuraavaksi onkin tarkasteltava uudistusta suhteessa koko henkilöstöön. Seuraavaksi esittelen toimenpide-ehdotuksia organisaation seuraavalle kehittämisetapille.

Toimenpide-esitys 1.

Ensimmäisenä toimenpiteenä on lisätä vieläkin organisaation empatiaa. Empatian kautta tunnistamme nykyistä tarkemmin henkilöstön yksilölliset tarpeet palvelusuhteen eri vaiheissa. Johtamistyön muotoilu johtamisprofiilien rakentamisen kautta voisi tuottaa arvokasta tietoa lähijohtajille omista vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Profiilien kautta kasvattaisimme konsernipalveluissa empatiaa suhteessa lähijohtajiin ja voisimme tarkastella, kuinka voisimme entistä paremmin tukea lähijohtajia heidän esimiestyössään. Empatian avulla vahvistetaan myös Kajaanin kaupungin veto- ja pitovoimaa ja kirkastetaan hyvää työnantajakuva. Mielekkään henkilöstökokemuksen rakentaminen henkilöstön kasvu- ja epäkohtakokemuksien kautta lisää työhyvinvointia. Henkilöstökokemusta tulee tarkastella koko palvelusuhteen elinkaaren ajalta ja tunnistaa merkitykselliset kokemukset. Muutoskokemukset kuormittavat niin fyysisesti kuin psyykkisesti, joten tukipalveluiden tarjoaminen ja lisäarvon tuottaminen muutostilanteessa lisää osaltaan työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Toimenpide-esitys 2.

Koen itse olevani eräänlainen kulttuuritulkki palvelumuotoilun ja muun kehittämistoiminnan välillä. Pääkkönen (2021, 70) kuvaa kuinka palvelumuotoilu nähdään tällä hetkellä suosittuna tapana tarkastella organisaatioita ja johtamista. Vaikka palvelumuotoilu on jonkinlaisessa nosteessa, tulee sen ydin ymmärtää hyvin. Tällä hetkellä palvelumuotoilijat ovat astumassa johtamisen areenalle sen sijaan, että johtajille avattaisiin tarkemmin mitä palvelumuotoilun syvällistä tarkoitusta. Empatian lisäämisen ohella tulisi palvelumuotoilun mahdollisuuksia avata konkreettisella tasolla ja lisätä kyvykkyyttä hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä. Tämän jälkeen tulee tarkastella kriittisesti, onko palvelumuotoilu jatkossa meidän tapamme kehittää. Palvelumuotoilua hyödynnetään tälläkin hetkellä laajasti asiakaslähtöisten palveluprosessien ja jatkuvan toiminnan kehittämisen osalta, mutta palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun asemoiminen osaksi kaikkea kehittämistoimintaa vaatisi osaamisen vahvistamista.

Toimenpide-esitys 3.

Koska muotoilu- ja kehittämiskyvykkyyteen liittyy asiakaslähtöisyys, kolmantena toimenpide-ehdotuksena esitän muotoilukyvykkyyden mittarin testaamista konsernipalveluissa ja tulosten vertaamista henkilöstökokemuksen kokonaisuuksiin. Koska saatujen palautteiden mukaan mittari tuo näkyväksi myös kehittämiskyvykkyyttä, voidaan testaamisella löytää seuraavat organisaatiotason kehittämis-kohteet. Muotoilukyvykkyyden mittarin seuraavaa iteraatiota tuleekin testata lähijohtajilla ja johtajilla. Mittari tulee vielä muuttumaan ja tarkentumaan tulevien iteraatioiden myötä, joten kehittämistyö siltä osin jatkuu.

Toimenpide-esitys 4.

Toimenpide-esityksenä 4. palaan lähtöruutuun, eli organisaatiouudistukseen. Uutta toimintamallia tulisi pyytää suunnittelemaan kaikki ne henkilöt, joita muutos koskee. Kun henkilöstö osallistetaan muuttokseen, ei jalkauttamista tarvitse suunnitella erikseen. Organisaatiouudistuksessa on laadittu tavoitetila ja seuraavaksi tulisi rakentaa tarkennettu tiekartta ja valita välineet, miten tavoitetila saavutetaan.

6. KESKUSTELU JA POHDINTA

Tutkimusmatkani alussa kuvittelin tekeväni perinteisen pro gradu -tutkielman. Ajatukset muuttuivat useita kertoja ja olen tyytyväinen, että löysin itselleni merkityksellisen ja inspiroivan tavat tarkastella muutosta. Muutosmatka on alussa ja olemme vasta varovasti tunnustelleet maaperää niiltä osin, milaista muutosmatkaa haluamme yhdessä rakentaa. Organisaation uudistamisessa tulee osallistaa henkilöstö muutosmatkalle mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Vaikka muutos voi aiheuttaa erilaisia pelkotiloja, nousi luotaimesta organisaatiouudistuksen näkökulmasta esille toiveikkuus ja myönteiset odotukset. Vallihautojen aika on ohi ja olen ylpeä kaupunkiorganisaatiostamme, jossa halutaan rakentaa vahvoja siltoja yhteisen hyvän vuoksi ja kokeillaan rohkeasti uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä.

Muotoilukyvykkyyden mittarin osalta olisin voinut testata mittariston toimivuutta osana tutkielmaani. Tutkielmani tavoitteena oli tarkastella kaupunkiorganisaation muutoskyvykkyyttä ja kyvykkyyttä hyödyntää palvelumuotoilua. Valmista mittaria ei ollut käytettävissä, enkä osannut varautua siihen, miten mielenkiintoiselle matkalle mittarin rakentaminen minut kuljetti. Mittarin avulla voidaan tarkastella palvelumuotoilun kyvykkyyttä, mutta yllättäen se tarjosi mahdollisuuden tarkastella myös kehittämiskyvykkyyttä. Organisaatiosta riippuen kysymyksiä tulee kuitenkin ottaa käyttöön organisaation tarpeiden mukaisesti siten, että esimerkiksi ne organisaatiot, joille palvelumuotoilu on täysin vierasta, voivat jättää hyödyntämättä palvelumuotoiluun ja muotoiluajatteluun liittyvät kysymykset.

Palvelumuotoilu toimii hyvin muutostilanteessa lisäten toimijoiden empatiaa ja tarjoten yhteisen kehittämisen alustan. Palvelumuotoilu voi kuitenkin aiheuttaa epämukavuutta sen vuoksi, ettei se suoraan anna tarkkaa lopputulosta eikä rakenna oikopolkuja. Palvelumuotoilun hyödyntämisessä tulee hyväksyä keskeneräisyys ja se, että kehittämisellä ei ole tarkkaa alkua tai loppua. Jatkuvaa kehittämistä tukeva kehittämisohjelma voi viedä täysin uuteen ja mielenkiintoiseen lopputulokseen. Kuten toimenpide-ehdotuksissa kirjoitinkin, tulee organisaatiossamme seuraavaksi kriittisesti tarkastella, onko palvelumuotoilu meidän tapamme kehittää.

Toimintatutkimukseni vei minut keskelle muutosta ja muutosmatkani merkityksellisen henkilöstökemuksen, organisaatiouudistuksen ja palvelumuotoilun omatoimimatalla oli äärimmäisen kiinnostava. Vaikka tarinallisuus ei ollut tutkimukseni keskiössä, tulen jatkotyössäni hyödyntämään tarinallisuutta. Kalliomäki (2014, 22) kuvaa, kuinka tarinalla tulee olla selkeä rakenne, juonellisuutta ja

tarinan tulee vedota tunteisiin. Tutkimuksesta on tarkoitus tehdä tiivistelmä ja tiekartta, joka nostaa esille yhden kehittämispolun kohti Uutta Uljasta organisaatiota. Omaa pohdintaani toin päiväkirjainnostoilla, jotka mielestäni kuvaavat parhaiten sanallisesti ja visuaalisesti oppimismatkaani tutkimustyöni aikana. Tutkielmani sai minut itsereflektion äärelle päivittäin. Avasin ensimmäistä kertaa LinkedIn-profiilin ja postaukseni kehittämismatkalta tallennan graduuni eräänlaisina kuvakäsikirjoituksina. Päiväkirjaani olisi mahdollista vielä tutkia tarkemmin autoetnografian näkökulmasta, mutta rajaan tarkemman analyysin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Paljon jäi tutkittavaa ja pohdittavaa vielä omaan arkityöhöni, joten kehittämismatkaani jatkuu vielä tästä eteenpäin organisaatiouudistuksen parissa palvelumuotoilua hyödyntäen.

Päiväkirjanosto 19.2.2022

- ♥ Oletko koskaan sanonut itsellesi, ettei kannata tehdä jotain?
- ♥ Oletko jättänyt tekemättä jotain, koska olet tuntenut, ettet osaa asiaa hyvin?

Muistan yläasteelta, kuinka koululle vierailemaan tullut opiskelija kysyi minulta, osaanko englantia (ja samalla hän pyysi minulta nenäliinaa). Vastasin etten osaa. Lähdin mielessäni miettimään kuinka kohteliaasti minun pitäisi vastata tai miten se nenäliina lausutaan englanniksi (samaa monsteriluokkaa mielestäni oli sana yrittäjä ja olin päättänyt, etten lausu näitä englanniksi).

Opettajani lempeästi torui minua ja sanoi, että tärkeintä on tulla ymmärretyksi. Tunsin oloni kommentin jälkeen vieläkin huonommaksi ja toruin sisäisesti itseäni.

Aikuisena olen törmännyt omiin ja muidenkin toteutumattomiin unelmiin, joissa ainoana esteenä on ollut tunne siitä, etten minä riitä. Monet meistä kohtelevat toisia lempeästi, mutta oma sisäinen puhe on täynnä sättimistä ja vähättelyä.

Englantia puhun ja kirjoitan nykyisin ymmärrettävästi, mutta ajattelin ilmoittautua uudenlaisten ”kieliopintojen” peruskurssille opiskelemaan havainnoivaa myötätuntoista sisäistä puhetta. Tässä kielessä aakkoset rakentuvat virheiden hyväksymisestä ja inhimillisyydestä ja kielioppia värittävät innostuneisuus ja optimisismi.



Kuva 21: hyväksyntä.

Muutosmatkamme 8/2021-2/2022



Palvelumuotoilu, kehittämiskyvykkyys, henkilöstökokemus, johtaminen

Kuva 22: Muutosmatkamme

7.LÄHTEET

Aaltonen T, Ahonen P & Sahimaa J. (2020), Johda Merkitystä. Helsinki. Alma Talent.

Alanne E & van der Most M. Organisaation resilienssiä vahvistetaan arjen toiminnassa julkaisussa: Ekström M.& Montonen N. (toim.) Resilienssillä joustavuutta ja kestävyyttä yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Laurea julkaisut 165.

Antola, T& Pohjola J. (2006). Innovatiivisuuden johtamine. Helsinki. Edita Prima Oy.

Dunderfelt T. (2001), Intuitio ja tunneviestintä. Helsinki. Dialogia Oy.

Fischer M, Vainio S. (2013). Alma Talent. E-kirja. Luettu 11.2.2022.

Haapakoski, Kati, Niemelä A, Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja Helsinki. Alma Talent. Luettu 19.2.2020

Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. (2015). Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelu verkostossa. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.), Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin (s. 53–74). Helsinki. Unigrafia.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat. Helsinki. Tietosanoma.

Harisalo, R. (2012). Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina E-kirja. Tampere. University press. Luettu 23.2.2022

Hartmans A. (2020) Business insider. Google just delayed its office reopening until September 2021. Here's how other major Silicon Valley companies are thinking about the future of work. www.businessinsider.com/silicon-valley-future-of-work-port-coronavirus-apple-amazon-facebook-2020-10?op=1&r=US&IR=T Luettu 16.2.2022.

Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelma 2019–2022, luettu 11.2.2022.

Kajaanin kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2022, luettu 10.2.2022.

Kajaanin kaupungin henkilöstöraportti 2020, luettu 15.1.2022.

Kalliomäki, A. (2014). Tarinallistaminen, palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kilpinen P. (2022), Inhimillinen strategia. Alma Talent. E-kirja. Luettu 14.2.2022.

Koivisto M. Säynäjäkangas J.& Forsberg S. (2019). Alma Talent. E-kirja. Luettu 13.2.2022.

Kokkinen L. (toim.) (2020), Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Työterveyslaitos Helsinki. www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 9.2.2022.

Korkiakoski, K. (2019), Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki. Alma Talent.

Manka, M-L & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.

Manka, M-L (2012). Työnilo. Helsinki. Talentum media.

Manka M-L, Heikkilä-Tammi K.& Vauhkonen A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere. Tammerprint.

Maula H. & Maula J. (2019). Design ja johtaminen. E-kirja. Helsinki. Alma Talent.

Miettinen S. (toim.) (2011). Palvelumuotoilu, uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Tammerprint.

Miettinen T. (2018). Prosessien kehittäminen Kajaanin kaupunki, keskushallinnon prosessityö.

Oiva A. (2007). Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Väitöskirjatutkimus. Oulun yliopisto. Luettu 12.3.2022

Pakarinen M. (2017). Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana Tutkimus Turun kaupungin toimintamalliuudistuksesta. Väitöskirjatutkimus. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2295. Luettu 6.2.2022

Prahalad, C.K.& Krishnan, M.S. (2011). Innovaation uusi aika. Helsinki. Tietosanoma.

Raami, A. (2015). Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process. Helsinki. Luettu 19.1.2022

Rantanen, M. (2016), Tunnelmamuotoilu. Helsinki. Talentum Pro.

Rinne, N. (2021), Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent verkkokirjasto. E-kirja. Luettu 1.2.2022

Ronkainen I. (2021), Hyvinvointivaltiota arvokkuusyhteiskuntaan: kunta paradigman muutoksen kourissa. Helsinki. Books on Demand. E-kirja. Luettu 4.3.2022

Stammeier, J. (2019) Pelkkä älli ei riitä – uteliaisuus tekee sinusta menestyjän, Tiede, artikkeli. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/08/02/pelkka-alli-ei-riita-uteliaisuus-tekee-sinusta-menestyjan> Luettu 9.2.2022

Stenlund A. (2017) Yrittäjyyden tuottaminen. Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edellyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää. Väitöskirjatutkimus Lapin Yliopisto https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62734/Stenlund_Antero_ActaE_211pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 12.2.2022.

Stenvall J.& Virtanen P. (2021). ihmiskeskeisen hallinnon uudistaminen, hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki. Tietosanoma. E-kirja. Luettu 18.2.2022.

Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Teece D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Institute of Management, Innovation and Organization, Haas School of Business, University of California, Berkeley, California, U.S.A. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640> Luettu 12.2.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Valli R. & Aaltola J. (2015) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva. PS-kustannus.

Viitala R. (2017), julkaisussa Nyholm, Haveri, Majoinen & Pekola-Sjöblom: *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Verkkojulkaisu Suomen kuntaliitto, Tampereen yliopisto, valtiovarainministeriö. Helsinki luettu 28.2.2022.

Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva. PS-kustannus.

Vilkka H. (2021) *Tutki ja kehitä*. Juva. PS-kustannus E-kirja luettu 4.3.2022

Wenström, S. (2020). *Positiivinen johtaminen, johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Wilenius, M. (2015). *Tulevaisuuskirja, metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsinki. Otava.

Muut julkaisut

Työterveyslaitos, *Johtaminen ja osallistumisen varmistaminen*. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/kykytoimia/> luettu 15.2.2022

Make with Espoo 6.aika. *Yhteiskehittämisen käsikirja* <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Yhteiskehitta%CC%88misen-ka%CC%88sikirja.pdf>. Luettu 28.1.2022

Industry Insight Digital Customer Experience Customer Strategist volume 7. How Mature is Your Digital Customer Experience. https://read.nxtbook.com/1to1media/customerstrategist/summer2015/industryinsight_digitalcust.html

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>

Make with Espoo 6.aika Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kyvykkyyksien-johtamisen-ka%CC%88sikirja.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Muotoilukyvykkyysmittari

JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

JO1. palvelumuotoilun operatiivinen johtaminen

- Organisaatio on edelläkävijä palvelumuotoilun hyödyntämisessä johtamisen ja kaiken kehittämis-toiminnan välineenä.
- Muotoiluajattelu on kiinteänä osana strategista päätöksentekoa ja toiminnan linjauksia tarkastel-laan palvelumuotoilun hengessä ensisijaisesti asukkaiden/asiakkaiden näkökulmasta. Jatkuva ke-hittäminen ja iteraatio mahdollistavat ketterät ja nopeat kokeilut.
- Palvelumuotoilua hyödynnetään kehittämistyössä ja asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittä-misessä. Kehittämistyötä tehdään monialaisesti, mutta palvelumuotoilu ei vielä ole tapa kehittää-vaan väline, jolla saadaan näkyville empatia ja kehittämisen solmukohdat.
- Palvelumuotoilua hyödynnetään yksittäisten menetelmien lisäksi tavoitteellisessa kehittämis-työssä. Osaaminen on yksittäisillä asiantuntijoilla.
- Palvelumuotoilua ei ole juurikaan huomioitu organisaatiossa, ja palvelumuotoilun hyödyntäminen nojautuu pääosin yksittäisiin menetelmiin.

JO2. palvelumuotoilun strateginen johtaminen

- Organisaatio johtaa näkyvästi palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoilun strategia on laa-dittu. Lokaali ja globaali edelläkävijäisyys.
- Organisaatio huomioi johtamisessa ja kehittämistoiminnassaan palvelumuotoilun periaatteita ja toimii tavoitteellisesti muotoiluajattelun vahvistamien näkökulmasta.
- Organisaatiolla on halu kehittää muotoiluajattelua ja -kyvykkyyttä siten, että menetelmiin ja muo-toiluajatteluun perehdytetään ja toimintaprosessit palveluprosesseineen ovat helposti toteutettavia.
- Palvelumuotoilu määrittyy yksittäisten työpajojen ja menetelmien kautta. Osaaminen kapeaa, eikä yhtenäisesti sovittuja prosesseja ole laadittu.
- Organisaatiossa ei ole selkeästi otettu käyttöön palvelumuotoilun menetelmiä ja muotoiluajattelua. Yksittäisiä kokeiluja on tehty

JO3. Jatkuva kehittäminen

- Organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti ja hakee systemaattisesti palautetta eri asiakasryh-miltä. Iteraatiot seuraavat toisiaan ja esille uskalletaan tuoda kehittämisvaiheen työt mahdollisim-man varhaisessa vaiheessa.
- Organisaatio kehittää usein toimintaansa ja hyödyntää annettua palautetta
- Organisaatio uudistaa ja kehittää toimintaansa sykleittäin
- Organisaatio uudistaa ja kehittää toimintaansa harvoin
- Organisaatio pyrkii välttämään uudistumista ja tekee vain välttämättömät muutokset

JO4. Toimintaprosessit

- On kuvattu, arvioituja ja helposti muokattavissa. Toimintaohjeet auttavat. Laatu työ huomioitu
- On kuvattu ja tarvittaessa muokattavissa
- On osittain kuvattu
- Ei ole kuvattu, mutta yksittäiset työntekijät voivat kuvailla toimintaprosesseja
- Ei ole kuvattu ja jokaisella on oma tapa tehdä töitä

JO5. Palveluprosessit

- On kuvattu, arvioituja ja helposti muokattavissa. Toimintaohjeet auttavat. Jatkuva palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa
- On kuvattu ja tarvittaessa muokattavissa
- On osittain kuvattu
- Ei ole kuvattu, mutta yksittäiset työntekijät voivat päivittää toimintaprosesseja
- Ei ole kuvattu ja jokaisella on oma tapa tehdä töitä

JO6. Muutoskyvykyys

- Resilienssi eli muutoskyvykyys on korkea ja organisaation muutoskyvykyys suuri
- Resilienssi on melko korkea mutta selkeitä eroja eri toimialojen, tiimien tai prosessien muutoskyvykydessä
- Organisaatiolla on jonkin verran muutoskyvykyttä, mutta sitä ei osata hyödyntää nopeissa muutostilanteissa
- Organisaatio ei ole muutoskyvykäs, mutta on olemassa yksittäisiä toimintamalleja mahdollisten muutosprosessien läpivientiin
- Muutoskyvykyttä ei ole lainkaan.

JO7. Palautteen antaminen kehittämistyön tukena

- Palaute on rakentavaa ja kehittävä, jossa palautteeseen sisältyy aina korjausehdotus. Palautetta annetaan jatkuvasti. Palautteenanto on tiivis osa organisaation toimintakulttuuria ja käytäntöjä
- Palautetta annetaan jatkuvasti.
- Yksittäisiä palautteita annetaan, mutta palautteenanto vaihtelee alojen/tiimien/työntekijöiden välillä
- Palautetta annetaan pyydettyä
- Palautetta ei juurikaan anneta

JO8. Kehittämisen dokumentointi

- Kehittämistoiminta on dokumentoitu siten, että kehittämistoiminnan vaiheet ovat toteutettavissa uudelleen. Laadukas dokumentaatio vähentää organisaation riskejä henkilöstön vaihtuessa
- Dokumentaatiota ohjeistetaan jatkuvasti ja organisaatiolla on käytössä kehittämisen toimintamalli prosesseineen.
- Organisaatiossa on monenlaisia tapoja kehittää ja tieto tehdystä kehittämistyöstä tallennetaan moniin eri järjestelmiin. Siiloutunut tieto on useiden henkilöiden takana.

- Kehittämistoimenpiteet eivät kestä aikaa ja uudelleentarkastelua, vaan elävät projektin/kehittämistyön elinkaaren mukaisesti.
- Kehittämistyötä ei dokumentoida lainkaan.

JO9 Laatu

- Organisaatiolla on käytössään laatusertifikaatti
- Toiminnan laatukselliset kriteerit on määritelty ja mahdolliset riskit tunnistettu
- Toiminnan laatua seurataan ja mahdollisiin poikkeamiin puututaan.
- Laatu ei ole määriteltyä, mutta laatuksen merkitys tunnistetaan
- Laatuksellista ei ole lainkaan määritelty

KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS

KL1 palveluiden kehittäminen

- Organisaatio uudistaa palveluprosesseja jatkuvasti vastaamaan toimintaympäristön haasteita yhdessä asiakkaiden kanssa
- Organisaatio seuraa erilaisin menetelmin (käyttäjäraadit, toimikunnat) palveluiden ajantasaisuutta.
- Organisaatio kehittää palveluprosesseja ja toimintamalleja käyttäjät huomioiden.
- Organisaatio on kehittänyt toimintaansa ja hyödyntänyt yksittäisissä toimenpiteissä asiakkaita, asukkaita tai henkilöstöä.
- Kehittämistä tehdään organisaatiolähtöisesti ja vain satunnaisesti kehittämistoimia tarkastellaan loppukäyttäjien näkökulmasta.

KL 2 Henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden tarpeet on tunnistettu, ja ne ohjaavat organisaation uudistumista ja kehittämistoimintaa

- Loppukäyttäjät otetaan aina mukaan yhteiskehittämiseen ja kaikkien asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset on tunnistettu erilaisin menetelmin
- Loppukäyttäjät kuullaan kehittämistoimenpiteistä ja palautteita hyödynnetään
- Loppukäyttäjät otetaan mukaan yksittäisissä kehittämistoimissa ja palautteita hyödynnetään
- Loppukäyttäjät ei osallisteta, mutta palautteita hyödynnetään.
- Loppukäyttäjät ei osallisteta eikä palautteita kerätä.

KL3 palveluiden saavutettavuus ja digitalisaatio

- Asiakkaille tarjottavia palveluita kehitetään jatkuvasti saavutettavuuden näkökulmasta ja niihin haetaan uusia, käyttäjälähtöisiä ratkaisuja
- Digitaalisten palveluiden laatua ja toimivuutta seurataan ja niitä arvioidaan säännöllisesti keräämällä käyttäjäpalautetta sekä seuraamalla järjestelmien toiminnasta saatavaa dataa.
- Osa asiakkaille tarjottavista palveluista on digitalisoitu.
- Asiakkaille ei tarjota mitään palveluita digitaalisessa muodossa.
- Organisaatio ei tarkastele, miten saavutettavia palvelut ovat.

PALVELUMUOTOILU

PAMU 1. palvelumuotoilu

- Palvelumuotoilu kytketty tärkeäksi osaksi strategian toteuttamista.
- Palvelumuotoilu on tapa kehittää palveluprosesseja, lisätä empatiaa ja tunnistaa kehittämistarpeet
- Palvelumuotoilu ei vielä ole tapa kehittää vaan väline tunnistaa kehittämisen solmukohdat.
- Palvelumuotoilua hyödynnetään yksittäisten menetelmien lisäksi tavoitteellisessa kehittämissä.
- Palvelumuotoilua ei hyödynnetä lainkaan

PAMU 2. muotoiluajattelu

- Organisaatiossa yhdistellään monitieteellisiä ajatusmalleja, joiden kautta voi syntyä uusia innovaatioita
- Organisaatiossa yhdistellään erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja metodeja
- Kehittämistyön elinkaareissa tunnistetaan deduktiivinen ja induktiivinen tapa lähestyä ongelmaa
- Organisaatiossa ei juurikaan hyödynnetä muotoiluajattelua
- Organisaatiossa ei hyödynnetä muotoiluajattelua

PAMU 3. kieli ja merkityksellisyys

- Organisaatio tunnistaa ja käyttää aktiivisesti palvelumuotoilun terminologiaa ja perehdyttää henkilöstön näihin ja avaa termien merkityksellisyyden. Termit tarvittaessa muokataan käyttäjälähtöisesti
- Organisaatio tunnistaa keskeiset palvelumuotoilun termit ja käyttää näistä joitakin
- Organisaatio tunnistaa joitakin palvelumuotoilun termejä ja menetelmiä
- Palvelumuotoilun termejä ei tunnisteta tai niitä käytetään väärin
- Mitä palvelumuotoilu?

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

OK 1. osaamisen kehittäminen

- Organisaatiolla on systemaattinen tapa tunnistaa organisaation kehittämisen kannalta tärkeät kompetenssit ja toteuttaa kuiluanalyysi olemassa olevan koulutustarpeen tunnistamiseksi (strategiasta johdetut osaamistarpeet)
- Organisaatiossa toteutetaan yksittäisiä kartoituksia osaamistarpeiden tunnistamiseksi, tunnetaan osaamisen kehittämisen menetelmät ja toimenpiteitä suunnitellaan yhdessä moniammatillisesti.
- Osaamistarpeita tunnistetaan joiltakin osin
- Organisaatiossa ei tunnisteta osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä johtaa työntekijä itse
- Osaamisen kehittämistä ei tapahdu

OK 2. perehdyttäminen organisaatiossa

- Organisaatiolla on yhteisesti määritelty tapa perehdyttää uudet työntekijät sekä työntekijät, jotka siirtyvät toisiin työtehtäviin organisaation sisällä. Perehdyttämiseen on nimetty vastuuhenkilöt.
- Organisaatiossa perehdytetään henkilöstö, mutta perehdytyksessä on eroja toimialoittain/tiimeittäin/aloittain (ei koske työtehtävään perehdyttämistä)
- Organisaatiossa perehdytystä ei tehdä systemaattisesti ja jotkut eivät saa lainkaan perehdytystä
- Perehdytystä tehdään eri tavoin ja yleensä perehdyttämiseen ei käytetä juurikaan resursseja.
- Perehdytystä ei tapahdu

OK 3. työn rikastaminen

- Organisaatiossa on määritelty tapa ilmoittaa kiinnostuksensa oman työn rikastamiseen. Organisaatiolla on käytössään resurssipankki mahdollista työkiertoa tai projektityöskentelyä varten.
- Organisaatiossa on mahdollisuus oman työn rikastamiseen kehittämissuunnitelmien ja työkierron kautta
- Organisaatiossa jotkut voivat rikastaa omaa työtään
- Organisaatiossa työn rikastaminen on mahdollista vain kehittämistyössä oleville
- Oman työn rikastamista ja sen merkitystä ei tunnusteta

KEHITTÄMINEN JA TUOTEKEHITYSTYÖ

KT1. tuotekehitystyö

- Organisaatiossa tehdään tuotekehitystyötä osana strategista kehittämistä ja tuotteita testataan asiakkaiden kanssa. Tuotekehitystyössä hyödynnetään uusia innovaatioita ja tuotteet viedään palvelutuotantoon. Tuotekehitystyöhön liittyvät nopeat kokeilut.
- Organisaatiossa toteutetaan tuotekehitystä yksittäisissä kehittämissuunnitelmissa yhteistyössä asiakkaiden kanssa.
- Organisaatiossa tehdään tuotekehitystyötä yksittäisissä tehtävissä, mutta asiakkaita ei osallisteta mukaan kehittämistyöhön.
- Tuotekehitystyötä voi tehdä yksittäinen työntekijä, ei ole yleinen tapa kehittää.
- Tuotekehitystyötä ei tehdä

KT 2. Jatkuva kehittäminen

- Organisaatio tarkastelee aktiivisesti sitä, kuinka palveluprosessit vastaavat asiakkaiden tarpeita. Kehittämistoiminta on jatkuvaa ja johdettua. Nopeat kokeilut ovat tapa kehittää
- Organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa vastaamaan paremmin toimintaympäristön vaatimuksia.
- Organisaatio kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin työympäristön vaatimuksia.
- Organisaatiossa tehdään yksittäisiä kehittämistoimia, joilla palveluita ja prosesseja kehitetään.
- Organisaatiossa ei tehdä kehittämistyötä.