



Asiakaslähtöisyyttä etsimässä - asiantuntijakokemuksia Kelan infopalvelusta

Laura Räsänen

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaslähtöisyyttä etsimässä - asiantuntijakokemuksia Kelan infopalvelusta

Laura Räsänen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK Opinnäytetyö
05 | 2025

Laura Räsänen

Asiakaslähtöisyyttä etsimässä - asiantuntijakokemuksia Kelan infopalvelusta

Vuosi 2025 Sivumäärä 137

Infopalvelun ja ajanvarauksen yhdistävä palvelutapa muodostaa Kansaneläkelaitoksessa (Kela) mikropalveluekosysteemin. Asiakas kohtaa palvelussa useamman asiantuntijan, mikä voi sirpaloittaa palvelukokemusta. Se voi lisäksi johtaa tilanteisiin, joissa yksittäinen asiantuntija ei voi varmuudella tietää, onko hänen työnsä riittävää asiakkaan arvonluonnin kannalta. Tutkimuksessa kuvataan, kuinka palveluasiantuntijat tasapainottelevat arjen asiakas kohtaamisissa asiakkaan tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välissä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä tekemällä tunnettua tiedetyksi. Tarkoituksena on asiakaslähtöisen palvelun kehittäminen.

Tämä kuvaileva, intensiivinen tapaustutkimus tarkastelee asiakaslähtöisyyden toteutumista Kelan infopalvelussa palveluasiantuntijoiden kokemuksen kautta. Tutkimus tuo teemahaastatteluihin perustuvan sisällönanalyysin avulla esiin, miten palvelun hajanaisuus, työntekijöiden kokemus epävarmuus ja organisaation ristiriitaiset tavoitteet haastavat asiakaslähtöistä toimintatapaa. Aineistosta välittyy kuva vahvasta, yhteen hiileen puhaltavasta työyhteisöstä ja asiantuntijuudesta, mutta myös siitä, ettei asiakaslähtöisyys synny itsestään. Asiakaslähtöisyys edellyttää selkeitä toimintatapoja, vahvaa sitoutumista ja toimintaympäristön rakenteellista tukea. Palveluryhmän yhtenäisenä näyttäytyvät kokemukset saavat tukea kattavasta teoreettisesta viitekehystä ja aikaisemmasta tutkimuksesta, jonka kautta palveluryhmän kokemuksia on peilattu.

Asiakaslähtöisen palvelun tavoite on vaikuttaa positiivisesti asiakkaan elämään, ei vain tuottaa palvelua asiakkaan oikeutena. Keskeiseksi havainnoksi nousee, että asiakaslähtöisyys on yhteinen tavoite, mutta sen toteutumista haastaa epäjohtamukaisuus ja se, että asiakaslähtöisyyden ydin arvonluonnin mahdollistajana piiloutuu helposti arjen haasteiden taakse. Arvonluonnin prosessin esiin tuominen edellyttää paitsi palveluprosessien yhdenmukaistamista, myös yhteisymmärryksen kautta saavutettavaa työntekijöiden epävarmuuden vähentämistä. Ilman selkeää ohjausta ja tukea infopalvelun asiakaslähtöisyys voi jäädä satunnaiseksi onnenkantamoiseksi, jonka varaan ei voida rakentaa kestävästä palvelukulttuuria.

Tämä havainto infopalvelusta heijastuu lopulta myös laajempaan julkisen sektorin palveluekosysteemiin ja yhtenäisyyden merkitykseen asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, arvon yhteisluominen, työntekijäkokemus, julkiset palvelut, sosiaaliturvajärjestelmä

Laura Räsänen

In Search of Customer-Oriented Services - Professional Experiences in Kela's Info Service

Year

2025

Pages

137

The service method that combines information service and scheduled appointments (info service) forms a microservice ecosystem within the Social Insurance Institution of Finland (Kela). In this service, the customer encounters several professionals, which can fragment the service experience. It can also create circumstances in which an individual service specialist cannot be certain whether their efforts are sufficient in terms of the customer's value creation. The study describes how service specialists balance customer needs and organizational demands in everyday encounters. The objective of the study is to increase understanding of customer orientation by making tacit knowledge explicit. The purpose is to further support the development of customer-oriented services.

This descriptive, intensive case study examines the implementation of customer orientation in Kela's info service through the experience of service specialists. Through content analysis of themed interviews, it reveals how service fragmentation, employee uncertainty, and conflicting organizational goals challenge customer-oriented practices. The data conveys an image of a strong, united service group with high professional competence, but it also makes evident that customer orientation does not develop on its own. Customer orientation requires transparent operating procedures, strong commitment, and structural support from the service environment. The shared experiences of the studied service group are supported by the theoretical framework and prior research, through which their experiences have been reflected.

The goal of customer-oriented services is to positively influence the customer's life, not simply provide a service as a formal right. The key observation is that customer orientation is a shared goal, but its implementation is challenged by inconsistency and the tendency for the concept of customer value creation to become obscured by everyday operational demands. To bring customer value creation to the foreground requires not only coordinated service processes, but also reducing employee uncertainty through mutual understanding. Without clear guidance and support, customer orientation in info service may become a lucky coincidence rather than a part of sustainable service culture.

This observation inside a microservice ecosystem ultimately reflects the broader public sector service ecosystem and the significance of co-operation in customer-oriented development.

Keywords: customer-oriented services, value co-creation, employee experience, public services, social security system

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Asiakaslähtöisyys ja julkinen palveluekosysteemi	10
2.1	Mistä asiakaslähtöisyys on saanut alkunsa?	10
2.2	Mitä asiakaslähtöisyydessä tulee huomioida tarkasteltaessa julkisia palveluita? .	11
2.3	Mikä julkisissa palveluissa haastaa asiakastytyväisyyden huomioimista?	12
2.4	Mitä asiakaslähtöisyydellä julkisissa palveluissa tavoitellaan?.....	13
3	Asiakaslähtöisyys julkisen palvelukentän palvelutoiminnassa	15
3.1	Mitä asiakas toivoo palvelulta?.....	16
3.1.1	Mikä vaikuttaa asiakaskokemuksen muotoiluun?	16
3.1.2	Mistä asiakaskokemus palvelutilanteessa syntyy?	18
3.1.3	Mitä on palveluohjaus?.....	19
3.1.4	Mikä tekee palveluohjauksesta onnistunutta?	19
3.2	Miksi asiakastarpeiden tunnistaminen on tärkeää?	20
3.2.1	Mitä tarkoittaa palvelutarpeen arviointi tai palvelutarpeen kartoitus?.....	21
3.2.2	Mikä on neuvontavelvollisuus?	22
3.2.3	Mitä tekee Kelan palveluasiantuntija?.....	22
3.3	Mikä haastaa palvelutarpeen tunnistamisen toteutumista?	23
3.3.1	Mitä julkisen palvelun asiakasrajapinnan asiantuntijat ajattelevat?.....	24
3.3.2	Miten asiakaslähtöisyys voi toteutua myös käänteisesti?	25
3.4	Mitä julkiset palvelut tarvitsevat asiakaslähtöisyyden lisäämiseen?	25
3.4.1	Onko asiakaslähtöisyys lopulta sittenkin asiakastytyväisyyttä?	26
3.4.2	Miltä arvon yhteisluominen näyttää?	27
4	Asiakaslähtöinen kehittäminen julkisessa palveluekosysteemissä.....	28
4.1	Miksi asiakaslähtöisyys on hyvä lähestymistapa?.....	29
4.1.1	Miksi julkisten palveluiden yhteiskehittäminen on haastavaa?.....	30
4.1.2	Miten Kelassa on kehitetty palveluita vastaamaan asiakastarpeisiin?.....	31
4.2	Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen?	33
4.2.1	Millainen rooli työntekijällä on asiakaslähtöisessä kehittämisessä?	34
4.2.2	Miten lähijohtaminen vaikuttaa asiakaslähtöisyyden toteutumiseen?	35
4.3	Miten asiakaslähtöisyys lopulta voidaan saavuttaa?	35
4.4	Miten asiakaslähtöisyyttä on tutkittu ja mitä vielä tarvitaan?.....	36
5	Prosessikuvaus	38
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	38
5.2	Tutkimuskysymykset	39
5.3	Tutkimusaihe ja sen taustan merkitys tutkijalle	39
5.3.1	Tutkimusympäristön rajaaminen	40

5.3.2	Tutkimuksen lähtökohdat	40
5.4	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	41
5.4.1	Metodologinen lähestymistapa ja tutkimussuuntaus	42
5.4.2	Oma tausta suhteessa tutkimusasetelmaan.....	44
5.5	Tapaustutkimuksen toteutus	45
5.5.1	Tutkimuseettiset käytännöt.....	46
5.5.2	Aineistonkeräys ja käsittely	47
5.6	Aineiston analyysi	48
5.6.1	Analyysiprosessin oivallukset	49
5.6.2	Analyysiprosessin haasteet	50
5.6.3	Tuloskerronta ja raportointi	51
5.7	Tutkimuksen luotettavuus, saavutettavuus ja toistettavuus.....	52
5.8	Palaute yhteistyöorganisaatiolta.....	55
5.9	Tekoälyn käyttö tutkimusprosessin tukena	55
6	Tutkimuksen tulokset - Asiakslähtöisyys infopalvelussa.....	56
6.1	Asiakslähtöisyyden monimuotoisuus ja vuorovaikutuksellisuus	56
6.1.1	Infopalvelu merkityksellisenä ensikosketuksena palvelupolulla	58
6.1.2	Vuorovaikutuksen merkitys korostuu haastavissa tilanteissa	59
6.2	Infopalvelun prosessi ja rakenteet asiakslähtöisyyden kokemusrakenteissa	62
6.2.1	Nopeuden ja ongelmanratkaisutaidon merkitys asiakslähtöisyydessä	63
6.2.2	Infopalvelun prosessi pyrkii selkeyttämään palvelupolkua	64
6.2.3	Rakenteellisten tekijöiden merkitys yhdenvertaisuudessa	65
6.2.4	Yhtenäisyyden ja osaamisen merkitys asiakslähtöisyyden tavoittelussa ..	66
6.2.5	Osaamisen vaatimukset - teoria käyttöön toiminnan kautta	68
6.3	Asiakslähtöisyyden toteutumisen vaihtelu ja eettiset kysymykset	69
6.3.1	"Alipalvelu" ja sen taustalla vaikuttavat tekijät	70
6.3.2	"Ylipalvelu" ja sen taustalla vaikuttavat tekijät.....	71
6.3.3	Palveluvaihtelun taustatekijät.....	72
6.4	Haastava ja silti palkitseva asiakslähtöisyys	74
6.5	Kohti merkityksellistä kehittämistä ja sen yli.....	75
6.5.1	Infopalvelun roolin kirkastaminen.....	76
6.5.2	Sitoutumisen vahvistaminen	78
6.5.3	Selkeämpiä osaamisen tukirakenteita	79
6.5.4	Asiakslähtöisyyden moninainen sykli	80
6.6	Aukioloaikamuutoksen vaikutukset ja sen kehittymisen seuranta	81
7	Johtopäätökset	82
7.1	Moniulotteinen asiakslähtöisyys infopalvelussa.....	82
7.2	Merkitysrakenteet infopalvelun arjessa	85
7.2.1	Epäjohdonmukaisuus haastaa onnistuneen palvelutoteutuksen	86

7.2.2	Asiakastyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden ero arjessa.....	89
7.2.3	Mikä lopulta tukee asiakaslähtöisyyttä?	90
7.3	Käytännön kehitysehdotukset - mitä tarvitaan infopalvelun parantamiseksi?.....	91
7.3.1	Organisaatioprosessit ja resurssien merkitys	91
7.3.2	Miten asiakkaan arvonluontiprosessia voidaan vahvistaa?	93
7.4	Asiakaslähtöinen asiantuntijuus.....	94
7.4.1	Asiakaslähtöinen johtaminen ja esihenkilötyö	96
7.4.2	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen asiakaslähtöisyyden ytimenä	96
7.5	Infopalvelu arvonluonnin keskiössä	98
7.5.1	Arvonluonnin arviointi yksilötasolla.....	99
7.5.2	Asiakaslähtöisyys infopalvelussa on nopeutta	100
7.5.3	Synteesi arvon yhteisluonnin prosessista infopalvelussa	102
8	Yhteenveto - Tutkimusvastaukset pähkinänkuoressa.....	103
8.1	Mitä asiakaslähtöisyys infopalvelussa on?	104
8.1.1	Mitä kehittäminen ja ymmärryksen lisääminen edellyttää?	106
8.1.2	Miten asiakaslähtöisyyttä voidaan vahvistaa työn arjessa?	107
8.1.3	Miten asiakaslähtöisyys mahdollistuu työntekijän merkityksinä?	108
8.1.4	Miten tutkimusta voisi jatkaa?	110
8.2	Tutkijan päätösajatus - nuoren palvelumuodon äärellä	111
9	Pohdinta	112
	Lähteet.....	115
	Kuviot	124
	Liitteet	125

1 Johdanto

Tämän tutkimusraportin tekstiasun tarkistamiseen, tiivistämiseen ja jäsentelyyn on käytetty tekoälyä ohjelmalla ChatGPT 4.0 ja ChatGPT 4.5. Tekoälyn käytöstä opinnäytetyöprosessin tukena on kerrottu tarkemmin luvussa 5.9.

Suomen sosiaaliturvajärjestelmä on monimutkainen, ja asiakkaiden voi olla vaikeaa hahmottaa etuus ja palvelukokonaisuutta (Sosiaaliturvakomitea 2022, 87). Kela on keskeinen järjestelmän toimeenpanija. Kelan tavoitteena on vahvistaa elämäntilanelähtöistä ja asiakasymmärrykseen pohjautuvaa palvelua, jotta asiakkaiden tarpeet tulevat entistä paremmin kohdatuiksi. Julkisella palvelukentällä asiakaslähtöisen kehittämisen erityispiirre on kuitenkin, että asiakassuhde perustuu lainsäädäntöön, eikä asiakas voi aina itse valita palveluntuottajaa (Löytänä & Kortesus 2011, 126-127; Laatu, Airio & Mattila 2020, 117).

Infopalvelutapa on tutkimukseen osallistuvalla palvelupisteellä suhteellisen uusi toimintatapa. Se on ollut nykyisessä muodossaan käytössä muutaman vuoden. Infopalvelutavalla on haluttu vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja varmistaa, että asiakas saa tarvitsemansa ajan asiansa hoitamiseen. Tavoitteena on toteuttaa lyhyt, asiakkaan taustaa kartoittava palvelutilanne, josta asiakas ohjataan tarvittaessa eteenpäin. Varsinainen etuusneuvonta ja -ohjaus tapahtuu pääasiassa muissa palvelukanavissa. (Kela 2023.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa infopalvelussa työntekijäkokemuksien perusteella, ja miten nykyinen toteutustapa tukee tai haastaa asiakaslähtöistä toimintaa tutkimukseen osallistuvalla palvelupisteellä. Lisäksi tarkastellaan infopalvelun kehittämistarpeita työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena on jatkokehittäminen syventämällä ymmärrystä siitä, miten työntekijät näkevät asiakaslähtöisyyden osana infopalvelun arkea ja millaisia kokemuksellisia sekä rakenteellisia tekijöitä siihen kytkeytyy.

Tutkimus vastaa työntekijäkokemuksien kautta kysymyksiin siitä, mitä asiakaslähtöinen infopalvelu on, miten sen nykyinen toteutustapa tukee asiakaslähtöisesti toimimista ja mikä siinä toisaalta haastaa asiakaskokemuksen muotoilua. Lisäksi tarkastellaan, mitkä tekijät tukevat asiakaslähtöisyyden vahvistamista ja millaisia kehitysehdotuksia nousee esiin.

Tutkimusosuus käsittelee yhden palvelupisteen toimintaa ja se on luonteeltaan laadullinen. Infopalvelutavasta puhuttaessa käsitellään tällä palvelupisteellä käytössä olevaa toimintatapaa. Palvelutapa ei ole käytössä yhtenäisesti. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty yksilöteemahaastattelua, ja analyysi toteutettu induktiivisesti teemoittain, teoriaan peilaten. Tutkimuksessa hyödynnettiin hermeneuttis-fenomenologista tutkimussuuntausta.

2 Asiakslähtöisyys ja julkinen palveluekosysteemi

Perustuslaki takaa jokaiselle ihmisarvoisen elämän, välttämättömän toimeentulon sekä huolenpidon. Käytännössä tämän oikeuden turvaaminen toteutuu julkisina sosiaali- ja terveyspalveluina järjestetyn palveluverkoston kautta, ja kokonaisuutta kutsutaan sosiaaliturvaksi. Sen avulla huolehditaan muun muassa kansalaisten toimeentulon ja terveyden turvaamisesta sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä. Etuus- ja palvelujärjestelmäkokonaisuus rahoitetaan verovaroin ja sosiaalivakuutusmaksuilla. (STTK 2024.)

Julkiset palvelut koostuvat eri palvelutuottajien järjestämistä palvelukokonaisuuksista. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset julkiset terveydenhoitopalvelut, sosiaalihuolto ja Kela. Toiminta perustuu lakiin ja on julkishallinnollista. Palveluista merkittävä osa on harkinnanvaraisia, mutta joihinkin osiin syntyy myös subjektiivinen oikeus. (Mäenpää 2025.) Subjektiivinen oikeus tarkoittaa, että julkisen vallan on velvollisuus tarjota lain kautta kansalaisen oikeutena määritetty etu tai palvelu, silloin kun tilanne täyttää laissa määritellyt edellytykset (Minilex 2025). Näitä ovat esimerkiksi Kelan myöntämät sosiaaliturvan rahalliset etuudet, eikä etuuksien myöntämiseen näin siis voida käyttää harkintaa. (Kela 2025a; Mäenpää 2025.)

Sosiaalietuuksien- ja palveluiden sujuvalla yhteensovittamisella pyritään tukemaan yksilöä esimerkiksi hankalassa tilanteessa tai auttamaan elämäntilanteiden välillä siirtymisessä. Yksilöllinen tuki tarjotaan palveluilla, kun etuudet turvaavat palveluiden aikaisen toimeentulon. Tarkoitus on vahvistaa yksilön kykenevyyttä autonomiseen elämään. (Sosiaaliturvakomitea 2022, 86.) Kelan perustehtävä tässä verkostossa on kansalaisten kohtuullisen toimeentulon varmistaminen elämäntilannekohtaisesti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024; Kela 2025b). Se on siis sosiaaliturvan taloudellisen puolen toimeenpanija. Kela käyttää tähän lain sille antamia toimeenpano- ja tulkintavaltuuksia tulonsiirron, sekä siihen liittyvien palvelujen järjestämiseen (Laatu ym. 2020, 118).

2.1 Mistä asiakslähtöisyys on saanut alkunsa?

Asiakslähtöisyys on alun perin asiakkaan tarpeiden täyttämiseen tähtäävän palvelukehitystoiminnan taustalla vaikuttava käytännön määritelmä. Sen avulla on haluttu lisätä asiakastyytyväisyyttä asiakaspysyvyyden lisäämiseksi ja käytännössä tämä on toteutettu pyrkimällä vastaamaan kaikkiin asiakkaan toiveisiin. Asiakkaiden tarpeiden tai toiveiden täyttäminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista olipa palvelu minkälaista tahansa. Puhtaasta asiakkaan miellyttämisestä on siis siirrytty asiakkuuskannattavuusnäkökulmaan: miten saadaan tasapaino tuottavuuden ja asiakkaan kokeman palveluarvon välille? Tämä on johtanut oivallukseen siitä, että asiakaspysyvyyden parantamiseksi palvelua tulisi tarjota kohdennetusti erilaisille asiakkailla. Nykypäivän asiakslähtöisyys palveluliiketoiminnassa pyrkii näin tunnistamaan ja tuntemaan paremmin eri asiakasryhmät, jotta palvelu voidaan muotoilla eri tavalla eri kohdeyleisöille. Tämä tehdään tunnistamalla asiakkaan arvonluonnin prosessi. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Arvonluonti ja sen ymmärtäminen on asiakaslähtöisyyden ydin. Organisaatio pyrkii löytämään sen, mitä asiakas pitää arvokkaana, jotta tähän voidaan vastata. Markkinatalouden näkökulmasta tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan valintoihin ja mahdollistaa pitkäaikainen asiakassuhde asiakastyytyväisyyttä lisäämällä. (Grönroos 2008, 305.) Asiakaslähtöinen palvelu pystyisi vastaamaan erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin tarkoituksenmukaisesti. Palvelun kehittämisen tavoitteena on usein edelleen asiakkaan tarpeiden tasapainottaminen organisaation tavoitteiden ja toteutusympäristön rajojen kanssa, mutta se tehdään ensisijaisesti asiakasymmärrykseen pohjautuen. Asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen avulla palvelu voidaan toimintaan liittyvistä asiakkaan toiveita haastavista rajoitteista huolimatta usein muotoilla vastaamaan todellisia asiakastarpeita siten, että myös asiakkaat ovat lopulta tyytyväisiä. (Arantola & Simonen 2009, 2; 21; 33.)

2.2 Mitä asiakaslähtöisyydessä tulee huomioida tarkasteltaessa julkisia palveluita?

Asiakaslähtöisyys on tarkoittanut kaupallisella alalla siirtymistä tuotelähtöisestä ajatteluvasta asiakaskokemuslähtöiseen ajatteluun: asiakas ostaa tuotteen tai palvelun todennäköisemmin, jos hän kokee saamansa palvelukokemuksen positiivisena. Palvelukokemus lisää tuotteen tai lopputuloksen arvoa ja asiakkaan arvonluonti lisääntyy prosessissa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Organisaation näkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistelmä on asiakaslähtöistä yhteiskehittämistä, joka tähtää erilaisten asiakasryhmien tarpeiden löytämiseen ja niiden täyttämiseen tarkoituksenmukaisesti sekä prosessin, että lopputuotteen yhteisarvolla. Tämä toimii kilpailuasetelmassa loogisesti, mutta ei ole yhtä selkeä puhuttaessa julkisesta palvelulogiikasta. (Grönroos 2008, 310-311; Osborne 2018, 226; 2020, 81.)

Julkiselle palvelulle ei voida asettaa itseisarvoa, eli sillä ei ole suoraa vaihtoarvoa omaavaa lopputuotetta. Palvelun arvo syntyy palvelulupauksen kautta: palveluverkosto on sitoutunut toteuttamaan sille laista nousevat veloitteet ja kansalainen voi luottaa saavansa tuen silloin, kun hän sitä tarvitsee. Asiakkaalle palvelun arvonluonti tapahtuu vasta palvelun käytön kautta. Tuotteistavaan palvelukehittämiseen muotoiltu asiakastyytyväisyyttä tavoitteleva asiakaslähtöisyyden määritelmä ei siis istu suoraan julkisten palveluiden palvelulogiikan erityispiirteisiin. (Osborne 2018, 226; 2020, 81.)

Asiakaslähtöisyyden ensisijainen mittari on siis se, miten hyvin voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin, jotta asiakas on tyytyväinen ja pysyy asiakkaana. Vaikka se ei kaupallisella puolella tarkoita palvelun tai tuotteen muokkaamista hinnalla millä hyvänsä, se on kuitenkin merkityksellinen osa kokonaisuutta. Kun siirrytään julkisen palvelusektorin tarkasteluun, täytyy tulokulmaa asiakastyytyväisyyden ymmärtämiseen hieman muuttaa, jotta asiakaslähtöisyyden konseptin käyttötarkoituksen merkitys avautuu. (Löytänä & Korteso 2011, 126-127; Osborne, Nasi & Powell ym. 2021, 646.)

2.3 Mikä julkisissa palveluissa haastaa asiakastyytyväisyyden huomioimista?

Julkisissa palveluissa asiakkuuden syntyminen voidaan katsoa muodostuvan sekä vapaaehtoisesti, että pakotettuna. Pakottavuus voi syntyä esimerkiksi silloin, jos tarjolla on vain yksi palveluntuottaja. (Kettunen & Möttönen 2011, 59-60.) Esimerkkinä voidaan käyttää Kelaa, joka toimii käytännössä ainoana subjektiivisten sosiaalietuuksien toimeenpanijana. Toisin kuin yksityisellä sektorilla, asiakassuhteissa julkisella sektorilla osapuolet eivät voi valita tai vaihtaa toista osapuolta. Asiakkaalla on usein lisäksi risteäviä asiakassuhteita palveluekosysteemissä samanaikaisesti, ja kokonaiskokemushistoria voi vaikuttaa yksittäisessä palvelutilanteessa arvonluomiseen siitä huolimatta, ettei yksittäinen organisaatio voi useinkaan vaikuttaa muiden organisaatioiden toimintaan. (Rissanen 2005, 47-49; Laatu ym. 2020, 117.)

Vaikka asiakaslähtöisyys on tunnustettu julkisella palvelukentällä tärkeäksi tavoitteeksi, sen uudistamisyritykset törmäävät usein ammatillisten rakenteiden, sektorien erilaisten toimintatapojen ja lainsäädännön haasteisiin. Palveluiden erikoistumisella on voitettu asiantuntemuksessa, mutta samalla palvelukentästä on kehittynyt asiakkaalle monimutkainen erityisesti silloin, kun yksilön tilanne kaipaa useampaa palvelua, etuutta tai niiden yhdistämistä. (Virtanen ym. 2011, 7; 11-12; Osborne ym. 2021, 644-645; Virrankari ym. 2021, 62-64.) Samalla on huomioitava, että palveluiden kehittämiseen vaikuttaa vahvasti myös se, miten sosiaaliturvasta ja sen käytöstä päätetään. Palvelutoimijat ovat lain toimeenpanijoita, eivät päättäviä tahoja, eivätkä he lopulta voi vaikuttaa palvelun sisältöön tai sen lopputulokseen. Asiakkaan arvonluontiin poliittisilla päätöksillä on kuitenkin keskeinen vaikutus. (Osborne 2020, 85; 117.) Julkisten palveluiden kulutusta pyritään lisäksi usein minimoimaan palveluntuottajan puolelta, kun huomioon on otettava myös taloudellisia tekijöitä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Pohjola 2010, 21).

Tutkiessa asiakaslähtöisyyttä Kelassa on siis huomattava, että kuten muuallakin sosiaali- ja terveysalan kentällä, lainsäädäntö ja Kelan tehtävä osana laajempaa palvelujärjestelmää muodostavat valtarakenteista nousevan vuorovaikutuskehiksen asiakaskohtaamisiin ja asiakkuusprosessien etenemiseen. Tämän kehiksen ja asiakkaan asiointiodotuksien, -valmiuksien ja -tarpeiden suhde määrittää, miten asiakkuusprosessi onnistuu. Mitä paremmin palvelut, etuusprosessit ja niiden järjestäminen vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, sitä vähemmän ongelmia ja tyytymättömyyttä liittyy asiakaskohtaamisiin. (Laatu ym. 2020, 118.) Tämä korostuu erityisesti Kelassa, jossa etuuden myöntämiseen ei siis voida pääsääntöisesti käyttää harkintaa (Mäenpää 2025).

Onnistuneen asiakassuhteen rakentaminen alkaakin siitä, että asiakas ymmärtää olevansa asiakas ja sen mitä se tuo tullessaan. Palveluymmärrys tarkoittaa, että asiakas tiedostaa oman roolinsa suhteessa palveluun ja ymmärtää sekä oikeutensa että velvollisuutensa siihen liittyen. Se edellyttää, että asiakas tietää miten palvelu on järjestetty ja mitkä sen tavoitteet ovat, sekä mitkä hänen omat vaikuttamismahdollisuutensa ovat niin laajemmassa

kontekstissa, kuin suhteessa yksittäiseen palvelukokemukseen. Asiakkaalle tiedon lisääntyminen toimii asenteiden muokkaajana ja vahvistaa aktiivista toimijuutta. (Virtanen ym. 2011, 22-24.)

Palveluymmärryksen lisääntyminen on lähtökohta asiakaslähtöiselle kehittämiselle ja asiakasosallisuuden vahvistamiselle. Se mahdollistuu organisaation asiakasymmärryksen ja asiakasosallisuuden syventämisen kautta, kun sen toimijat hahmottavat palvelun asiakasnäkökulmasta paremmin. Kun tämä ymmärrys siirtyy asiakaskohtaamisiin asiakkaan palveluymmärryksen vahvistumisena, voidaan vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. (Virtanen ym. 2011, 42-44.)

2.4 Mitä asiakaslähtöisyydellä julkisissa palveluissa tavoitellaan?

Palvelulogiikan (service logic) keskiössä olevalla strategisella asiakaslähtöisellä ajattelulla (customer centricity) siirrytään tuotokeskeisyydestä (product dominant) palvelukeskeisyyteen (service dominance). Se tarkoittaa, että palveluntuottaja ei voi luoda tuotteensa arvoa yksipuolisesti vaan arvonluonti tapahtuu yhdessä käyttäjän kanssa, kontekstisidonnaisesti. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on ymmärtää arvonluontia vuorovaikutuksen ja palvelun käytön summana. Itse lopputuote siirtyy palvelunvälittäjän rooliin. (Grönroos 2008, 298-314; Arantola & Simonen 2009, 2; 21; 27; 33.)

Ennen kuin asiakaslähtöisyyttä voidaan hyödyntää palvelutilanteissa (customer orientation) tulee selvittää, miten ja missä asiakastarpeet ja asiakaskokemus syntyvät. Tämä tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa, sillä asiakasosallisuudella on mahdollista tavoittaa todelliset tarpeet parhaiten. Asiakasosallisuudella tarkoitetaan asiakkaiden aktiivista osallistumista palvelusuunnitteluun, kehittämiseen ja palvelutuotantoon. Sen avulla on mahdollista lisätä palveluymmärrystä ja lopputuloksena saada aikaan myönteisempi asiakaskokemus. Lopulta voidaan vahvistaa myös asiakaspysyvyyttä. Taustalla vaikuttaa arvon yhteisluominen. (Grönroos 2008, 298-314; Arantola & Simonen 2009, 2; 21; 27; 33.) Asiakasosallisuus lisääntyy, kun asiakasta ei ajatella passiivisena palvelun vastaanottajana, vaan hänen kokemuksensa ja näkemyksensä nostetaan palvelukehityksen keskiöön (Sihvo ym. 2018, 45-51; Osborne ym. 2021, 648-650).

Kuvio 1 esittää, miten asiakkaan kiinnostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet ohjaavat asiakkuuksia yksityisellä palvelusektorilla. Asiakaslähtöisyyden toivottu lopputulema on asiakaspysyvyys.



Kuvio 1: Asiakslähtöisyyden prosessikuvaus (mukaillen Grönroos 2008; Arantola & Simonen 2009)

Asiakslähtöistä palvelulogiikkaa käytetään myös julkisissa palveluissa (public service logic) ja se pohjautuu pitkälti palvelulogiikkaan sellaisenaan korostaen kuitenkin julkisen palvelun luonnetta lähtökohdiltaan palvelukeskeisenä (service dominant) (Osborne 2018, 226).

Asiakas ei maksa palvelusta, eikä toisaalta saa siltä välttämättä juuri sitä, mitä uskoo tarvitsevänsä. Asiakkaat eivät aina ole vapaaehtoisia toimijoita, mikä haastaa arvonluonnin konseptin tilanteissa, joissa asiakas ei halua vastaanottaa palvelua. Palvelun loppukäyttäjillä ja toisaalta myös sidosryhmillä voi olla ristiriitaisia näkemyksiä onnistuneesta lopputuloksesta. Ja kun asiakkaalla on monta erilaista asiakassuhdetta samanaikaisesti ei arvonluonti tapahdu yksinkertaisesti kahden välisessä asiakas-palveluntuottaja suhteessa. (Osborne 2018, 226-227.)

Lopulta myös palvelunkäyttäjän kaksoisrooli kansalaisena ja asiakkaana asettaa arvonluontiin oman tulokulmansa. Palveluntoteutus ei ole vain yksittäisen asiakkaan halusta tai tarpeesta kiinni, vaan se liittyy myös yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja tuo mukanaan myös eettistä ulottuvuutta, mikä on vieras yksityisen sektorin palvelukehityksessä. (Osborne 2018, 226-227.)
Julkisten palveluiden ensisijainen tavoite on siis tukea yksilöä autonomisessa elämässä ja pysyvyydessä niin, että palveluiden tarve loppuu, mikä muuttaa arvonluonnin dynamiikkaa (Osborne ym. 2021, 651).

Kuvio 2 esittää, miten julkisissa palveluissa asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet ohjaavat asiakkuutta. Päämääränä ei ole asiakaspysyvyys vaan vaikuttavuuden lisääminen ja palvelutarpeen päättyminen. Arvon yhteisluominen vuorovaikutuksessa kuvataan ennen onnistunutta palveluratkaisua, sillä palvelulla ei ole itseisarvoa.



Kuvio 2 Asiakslähtöisyyden prosessikuvaus julkisella palvelukentällä (mukaihen Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; 2020; Osborne ym. 2021)

3 Asiakslähtöisyys julkisen palvelukentän palvelutoiminnassa

Asiakslähtöisyys nähdään vastakohtana sille, että asiakas on passiivinen kohde viranomaisen toiminnalle. Asiakslähtöisessä toimintamallissa asiakkaat ovat resurssi ja keskeistä on, että heidät otetaan aktiivisesti mukaan palvelutoteutukseen. Kun asiakas nähdään palveluntarjoajan tasavertaisena kumppanina, hän pääsee vaikuttamaan omaan asiaansa ja palvelut kohdentuvat oikea-aikaisesti ja asiakkaan ymmärrys lisääntyy. Asiakslähtöisyys edellyttää asiakasrajapinnassa palvelua toteuttavalta asiantuntijalta erityisesti kohtaamiskykyä. Kohtaamisen avulla luodaan tasapainoinen ja asiakkaan tarpeita vastaava, joustava ja saavutettava, sekä johdonmukainen palvelutilanne. Kun asiakas kokee tullessa kuulluksi, voidaan helpommin rakentaa tarkoituksenmukainen palveluprosessi. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 19; Maijala & Koivisto 2020; Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 50; Ahonen & Helminen 2023.)

Julkisissa palveluissa asiakslähtöisyys toimii usein lähtökohtana hyvälle arvopohjalle palvelutoteutuksessa, sillä sen katsotaan perustuvan jokaisen ihmisen kunnioittavaan ja ihmisarvoiseen kohtaamiseen. Asiakslähtöisyys on asiakkaan oman elämän asiantuntijuuden tunnistamista ja tarpeiden parasta mahdollista täyttämistä resurssien sallimissa rajoissa. (Virtanen ym. 2011, 18; Maijala & Koivisto 2020.) Asiakslähtöisyyden toteutumista tarkastellaan usein erityisesti arjen palvelukohtaamisten kautta ja ne ovatkin keskeisessä asemassa arvon yhteisluonnin konkreettisenä mahdollistajana (Valtatie 2022, 144-147).

3.1 Mitä asiakas toivoo palvelulta?

Erilaisissa sosiaali- ja terveysalan asiakkuuksia ja asiakkaiden odotuksia käsittelevissä tutkimuksissa ja selvityksissä vuorovaikutus nousee usein keskeisimmäksi asiakaslähtöisyyden teemaksi. Asiakasryhmien odotuksissa voidaan nähdä myös eroja, mutta nämä erot selittyvät usein esimerkiksi eri ikäryhmien erityistarpeilla. Keskeistä siis on, että asiakkaat toivovat ennen kaikkea tulevansa kohdatuksi ainutlaatuisina yksilöinä ja saavansa mahdollisuuden osallistua omaa elämäänsä koskevaan päätöksentekoon yhä vahvemmin. Asiakkaat arvottavat palveluita erityisesti sen kautta, miten hyvin he näkevät palvelun voivan vastata heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. (Virtanen ym. 2011, 65-70; Kuusisto & Eqvist 2016, 656; Helne & Hirvilammi 2021, 187; Pakarinen & Pekkarinen 2023, 20-21.)

Asiakkaat odottavat palveluilta entistä enemmän elämäntilanelähtöisiä ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja sekä kunnioittavaa ja tasavertaista kohtaamista, jossa heidän asiansa otetaan tosissaan ja tarpeensa sekä kuullaan, että ymmärretään. (Löytänä & Korteso 2011, 126-127; Virtanen ym. 2011, 20-21 Fischer & Vainio, 2014, 111.) Asiakkaan palvelukokemus muotoutuu ensivaikutelman kautta ja rakentuu asiantuntevuuden avulla niiden puitteiden kautta, joiden sisällä palvelua toteutetaan. Asiakaskokemus on siis asiakkaalle välillisesti ja välittömästi muodostuva mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisen summa. (Vuokko 1997, 8-9; Lahtinen & Isoviita 1998, 64; Löytänä & Korteso 2011, 7-8.)

Konkreettisesti palveluilta toivotaan usein saavutettavuutta sekä organisaatiolta luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Asiakkaat arvostavat myös saumattomasti jatkuvaa asiakkuutta, jos palveluntarve on pidempiaikainen. Asiakaslähtöisyys ei siis useinkaan näyntyä asiakkaalle palveluiden sisäisenä kehittämisenä tai sen kautta, miten palvelut on järjestetty. Arvonluonti ilmenee ennen kaikkea kokemuksina, joita palveluista saadaan. (Löytänä & Korteso 2011, 126-127; Virtanen ym. 2011, 20-21.)

3.1.1 Mikä vaikuttaa asiakaskokemuksen muotoiluun?

Organisaatio muodostaa asiakasymmärrystä väestöennusteista ja palvelun käyttötilastoista, jotta palvelut voidaan kohdistaa ennakkoiden. Asiakastieto ei kuitenkaan vielä riitä todellisen asiakasymmärryksen muodostamiseksi, vaan siihen tarvitaan asiakasta, jotta elämäntilanne ja toimintaympäristön vaikutus voidaan ottaa huomioon. (Virtanen ym. 2011, 18; 41-42; Osborne ym. 2021, 646; 648; 650.) Laadun ym. (2020, 118) mukaan Kelan vuosina 1970-2018 tehtyjen asiakastutkimusten perusteella asiakkaiden Kela-suhteen taustalla vaikuttaa heidän toimintakykynsä ja asiointitaitonsa, sekä kohtaamiensa työntekijöiden asenteet, arvot ja osaaminen. Lisäksi vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa välillisesti esimerkiksi sosiaaliturvan perusrakenteet, poliittiset päätökset, sen prosessi- ja työjärjestelyiden yhtenäisyys sekä palvelutuottajien keskinäinen yhteistyö.

Asiakkaan asioitiin ja hänen siitä saamansa arvonluonnin kokemukseen vaikuttaa lisäksi myös hänen henkilökohtainen, laajempi mikrovuorovaikutuksellinen ekosysteemi, mikä koostuu asiakkaan elämässä vaikuttavista verkostoista, kuten tukiverkostosta tai työyhteisöstä. Kokonaisuus on ymmärrettävä palvelun arvon muodostumisen kannalta, mutta kaikkiin välillisiin vaikutustekijöihin ei voida vaikuttaa kohtaamisen tai organisaatiokäytäntöjen kautta. (Laatu ym. 2020, 118; Osborne 2020, 82-85; 117.) Asiakaskokemuksen muotoilussa on ymmärrettävä, että suunnitelmallisuudella on mahdollista pyrkiä tietynlaisten asiakaskokemusten luomiseen, mutta täysin asiakkaalle muodostuvaan mielleyhtymään ei siis lopulta voida vaikuttaa (Löytänä & Korteso 2011, 7-8; Korkiakoski & Gerdt 2016, 54).

Kuvio 3 havainnollistaa asiakkaan arvonluonnin keskiössä ja suhteessa mikro- ja makrotason palveluekosysteemisyyteen. Ympärillä on kuvattu julkista palveluekosysteemiä, sen toimijoita ja niiden sisäisiä palveluekosysteemejä. Oikeassa yläreunassa mallinnetaan yhteiskunnallinen systeemisyytys, joka vaikuttaa taustalla. Vihreä ympyrä yhdistää lainsäädännön kautta nousevat yksilön oikeudet ja velvollisuudet, sekä yhteiskunnan palvelulupauksen sosiaaliturvan kokonaisuutena. Värikkäillä pisaroilla osoitetaan, missä palveluverkoston sisällä syntyy vuorovaikutussuhteita palvelutuottajien välillä. Ne osoittavat myös palvelukentän moninaisuutta julkisen, yksityisen, että kolmannen sektorin kautta. Lopulta punaisella ympyrällä havainnollistetaan, miten Kelan infopalvelu muodostaa järjestelmässä oman mikroekosysteeminsä. Kuvio on esimerkki palveluekosysteemistä, eikä se ole tyhjentyvä.

asiantuntijoilta ja organisaation edustajilta kykyä toimia empaattisesti ja omana itsenään, silti pitäen kiinni yhteisestä linjasta, jotta palvelu on asiakkaille ennakoitavaa ja siten turvallista. Luottamuksen syntyminen ja ylläpitäminen on ensi sijassa tunne ja sen menetys on vaikea korjata. (Selin & Selin 2005, 161-165.)

3.1.3 Mitä on palveluohjaus?

Palveluohjaus mainitaan sosiaali- ja terveysalan palvelusuunnitelmissa monesti asiakaslähtöisyyden edistämisen työmuotona. Yhtenäisellä palveluohjauksella nähdään mahdollistettavan asiakkaan parempi kohdatuksi tuleminen kokemus. (Ristolainen ym. 2020, 261-262.) Palveluohjauksella halutaan saavuttaa asiakas ja tarjota hänelle tuki ennen, kuin ongelmia ehtii syntyä. Tarkoituksena voi olla myös olemassa olevien haasteiden kasautumisen estäminen. Palveluohjaus on ikään kuin sateenvarjokäsike palvelun toteutuksessa tapahtuvalle asiakaslähtöisyydelle. (Hänninen 2007, 11-12.)

Kelan aiempaa palvelupolkua voidaan pitää esimerkkinä siitä, miten palveluohjausta voidaan mallintaa asiakaslähtöisten käytäntöjen konkretisoinnissa. Asiakastietoon pohjautuva palvelupolkumuotoilu vahvisti yhtenäisyyttä palvelukohtamisissa. Palvelupolku havainnollisti, miten asiakas ohjataan kartoituksesta palvelupäätöksen kautta laajempaan ohjaukseen asiakaskohtaamisen periaatteiden; rohkeuden, läpinäkyvyyden, asiantuntijuuden ja yhteisymmärryksen avulla. (Palvelupolku 2024.)

Loppuvuodesta 2024 Kela otti käyttöön asiakaskohtaamisen mallin, jonka tarkoituksena on ollut yhtenäistää asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn aiemmin erilliset palveluprosessikuvaukset. Malli on rakennettu asiakaskohtaamisen palvelupolon, -periaatteiden sekä ratkaisutyön mallien pohjalta. Asiakaskohtaamisen mallin mukainen toiminta on jokaisen asiakaskohtaamisissa toimivan kelalaisen velvollisuus. Malli ohjaa palvelutilanteiden etenemistä selvittämisen, syventymisen, tarpeisiin vastaamisen ja jatkon varmistamisen kautta. Tarkoituksena on varmistaa asiakaslähtöisyys kaikissa asiakkaan asiaa koskevissa tilanteissa, jotta asiakas kohdataan luottamusta herättävästi, yksilöllisesti ja empaattisesti. Esihenkilövalmentamisen avulla asiantuntijoita ohjataan tunnistamaan, mitä mallin vaiheet käytännössä tarkoittavat erilaisissa tilanteissa. (Asiakaskohtaamisen malli 2025.)

Yhtenäisellä ja ennakoivalla palveluohjauksella asiakkaan asiointitarvetta halutaan vähentää niin, ettei palvelu pirstaloidu ja virheelliset päätökset voivaan välttää. Onnistunut ja yhtenäinen toteutus kohdistaa lisäksi resursseja paremmin ja vähentää päällekkäistä työtä. (Iso-Koivisto & Miettinen 2023; Asiakaspalvelun ohjeet 2024.)

3.1.4 Mikä tekee palveluohjauksesta onnistunutta?

Onnistuneilla palveluohjauskäytännöillä tavoitellaan ensisijaisesti asiakkaan autonomisen toimintakyvyn tukemista. Hyvä palveluohjauskäytäntö voi tasata monimuotoisen palveluverkon

haasteita ja tehdä kokonaisuudesta asiakkaalle lähestyttävämmän. Onnistunut palveluohjaus helpottuu palveluntuottajan ja asiakkaan välisen luottamussuhteen kautta ja tarkoituksenmukaisuuden merkitys korostuu, kun asiakkaan tilanne on monimutkainen tai tuen tarve on pitkäaikaista. Yhtenäisillä palveluohjauskäytännöillä voidaan edistää tasavertaista ja aitoa dialogista vuorovaikutusta. Hyvä palveluohjaus voi siis myös lisätä luottamusta itsessään ja vahvistaa näin edelleen pohjaa asiakasosalliselle, onnistuneelle ongelmanratkaisulle ja asiakkaan vahvemmalle voimaantumiselle. (Hänninen 2007, 11-13.)

Palveluohjausta ei lähtökohtaisesti voida toteuttaa liukuhihnatyönä. Kokonaisuuden kannalta tasapainoiset työn ja toiminnan arvot ovat keskeisessä asemassa onnistumisen kannalta. (Ristolainen ym. 2020, 261-262.) Aito asiakaslähtöisyys vaatii palvelua toteuttavalta asiantuntijalta monimuotoisia kohtaamisen taitoja, ammatillista osaamista sekä ymmärrystä ja kykyä luoda vuorovaikutusta. Palvelutilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen tulisi kehittyä asiakastarpeiden ja asiakkaan esittämien asioiden kautta, ei esimerkiksi perustua organisaation tai yhteiskunnan kehittämiin mittareihin. (Ristolainen ym. 2020, 261-262.)

Palveluohjausta voidaan tehdä monenlaisilla malleilla, mutta sen keskeinen tavoite on aina lopulta asiakkaan kuuleminen, tarpeiden tunnistaminen ja ammattitaitoon perustuva palvelusuunnittelu. Palvelutarpeen tunnistamisen onnistuminen määrittää sen, mitä palveluita asiakas saa. Tarpeen tunnistaminen voi tapahtua ensimmäistä kertaa asioimaan saapuvan kanssa puhtaalta pöydältä tai jo palveluiden piirissä olevan kohdalla esimerkiksi elämänmuutostilanteessa. Asiakstarpeiden tunnistamisessa keskeistä on käyttää ja päivittää asiakkaan kertoman lisäksi dokumentoitua tietoa, ja lähestyä asiakastilanteita ennakkoluulottomasti. (Koivisto & Tiirinki 2020,13; Ristolainen ym. 2020, 261-262.)

Onnistuneen palveluohjauksen merkitys asiakkaan näkökulmasta katsottuna korostuu, sillä automaattista oikeutta sosiaaliturvan eri osiin syntyy harvoin. Sosiaaliturvan etuja ja palveluita tulee osata hakea ja hakemisen käytännöt ovat moninaisia ja lakiin pohjautuvia. (Laatu ym. 2020, 117.) Erityisesti laajemmassa palvelukontekstissa on keskeistä, miten asiakasta osataan ohjata myös muiden toimijoiden palveluihin. Asiantuntijalähtöinen asiakstarpeiden tunnistaminen on sosiaaliturvan vaikuttavuuden kannalta ensisijaista, sillä ongelmat syntyvät yleensä silloin, kun asiakas ei osaa itse tuoda tarvettaan esiin. Palvelusaatavuus heikkenee, jos ammattilainen ei tarvetta huomaa. (Laatu & Mattila 2022.)

3.2 Miksi asiakstarpeiden tunnistaminen on tärkeää?

Asiakkaiden asiointikyvyn haasteiden moninaisuus korostuu julkisissa palveluissa, ja asiakkaat tarvitsevat monesti laaja-alaisesti eri toimijoiden palveluita ja perusturvaan kuuluvia taloudellisia tukia samanaikaisesti. Jos palvelut eivät tavoita asiakasta niille tarkoitettulla tavalla, se voi heikentää elämänlaatua entisestään. Tasavertaisuuden toteutumiseksi jokaisella tulisi siis ennen kaikkea olla mahdollisuus asioida oman tilanteensa mukaan palvelussa, jossa hänen oikeutensa turvataan. (Maijala 2023.)

Asiakkailla ei kuitenkaan usein ole riittävää tietoa palvelukokonaisuudesta tai kontaktia kaikkiin toimijoihin. Asiakkaan tilanteet ovat moninaisia, eivätkä heidän omat kykynsä etsiä tarvitsemaansa tukea ole välttämättä riittäviä. Moninaisen palveluekosysteemin vaikuttavuus riippuu kuitenkin siitä, miten hyvin asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan kokonaisuutena, ei vain yhden toimijan näkökulmasta. (Osborne 2021, 647; Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Heikentyneen toimintakyvyn tunnistaminen on tarkoituksenmukaista kaikissa asiakkaan palvelukontakteissa sektorirajojen yli. Esimerkiksi työ- ja toimintakyvyn tukemisen suunnitelman ja arvioinnin kohdalla asiakaslähtöinen toteutus vaatii monialaista yhteistyötä muun muassa terveyspalveluiden, sosiaalityön, TE-toimiston sekä Kelan palvelutoimijoiden välillä. (Oivo & Kerätär 2018, 30.) Jos asiakas siis kohtaa asiantuntijan, joka ei tunnista asiakkaan tilannetta kokonaisuutena, yksilöä kannattelevat prosessit hankaloituvat tai eivät toteudu ollenkaan. (Sosiaaliturvakomitea 2022, 81; 87.)

3.2.1 Mitä tarkoittaa palvelutarpeen arviointi tai palvelutarpeen kartoitus?

Palvelutarpeen arviointi on asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen tähtäävä laista nouseva asiakasprosessi. Se löytyy eri laeista hieman eri tavalla asiakasryhmästä ja palveluntuottajan palveluista riippuen. Sosiaalipalveluiden palvelutarpeen arvioinnista säädetään sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 36 §:n mukaan palvelutarpeen arviointi on aloitettava viipymättä, kuitenkin viimeistään seitsemäntenä päivänä tarpeen tiedoksi tulemisesta. Arvio on saatettava loppuun ilman aiheetonta viivytystä, ellei ole ilmeistä, että se on tarpeetonta. Arvioinnin tekee sosiaalihuollon ammattihenkilö, joka selvittää asiakkaan elämäntilanteen ja palvelutarpeen yhteistyössä asiakkaan ja tarvittavan verkoston kanssa. Kii-reellinen avun tarve tulee arvioida välittömästi.

Palvelutarpeen arvioinnissa asiakkaalle selvitetään hänen oikeutensa sekä velvollisuutensa ja kattavasti eri vaihtoehdot ja niiden vaikutus palveluntoteutukseen. Selvityksessä on varmistuttava, että asiakas ymmärtää sen merkityksen. Keskeistä on kunnioittaa itsemääräämisoikeutta ja ottaa huomioon asiakkaan mielipide, toiveet sekä yksilötarpeet. Eri asiakaskuntien kanssa on otettava lisäksi huomioon erillislait tarpeen mukaan. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Palvelutarpeen arviointi sisältää toiminta- ja työkyvyn arviointielementtejä asiakkaan kokonaisvaltaista tarvekartoitusta tavoitellen. Tämän kautta pyritään aktiiviseen palvelusuunnitelman tekemiseen ja sen käytännön toteuttamiseen yhdessä asiakkaan kanssa palveluohjauksen avulla. Kuten monessa muussakin tilanteessa, vahvaa tukea tarvitsevan asiakkaan kohdalla järjestelmän yhtenäisen toimivuuden merkitys korostuu. (Oivo & Kerätär 2018, 30.)

Kelassa tapahtuva palvelutarpeen kartoitus asiakkaan tarpeita vastaavan Kela-palvelun muotoilemiseksi kuulostaa samalta kuin palvelutarpeen arviointi, mutta ei ole sama asia. (Kela 2025c). Vaikka palvelutarpeen kartoitus sisältää samoja elementtejä kuin palvelutarpeen

arviointi, sen pääasiallinen tavoite on varmistaa jokaisessa asiakas kohtaamisessa, että asiakas saa hänelle kuuluvat Kelan hoitamat etuudet oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Joskus selvitys voi olla kattava ja monimutkainen, toisinaan erittäin lyhyt, mutta pohjatyön tarkoitus on tehdä tarkoituksenmukainen palvelupäätös kokonaistilanteeseen pohjaten. (Asiakaspalvelun ohjeet 2024.)

Kelan velvollisuutena on käsitellä etuushakemukset asianmukaisesti ja tarjota asiakkailleen tietoa sekä neuvontaa heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. (Kela 2025c.) Palvelutarpeen kartoitus koskee siis ensisijaisesti vain Kelan toimeenpanemaa osuutta sosiaaliturvasta. Se ei pohjautu samalla tavalla lakiin eikä sen tekemiseen ole esimerkiksi pätevyysvaatimusta lain tarkoittamalla tavalla. Kokonaisuus muodostaa palvelupolun, joka kuljettaa asiakasta pitkässäkin asiointissa asiakas kohtaaminen kerrallaan (Palvelupolku 2024; Asiakas kohtaamisen malli 2025; Kela 2025c).

Vaikka Kelan asiakaspalvelussa palveluasiantuntijat eivät tee palvelutarpeen arviointia lain tarkoittamalla tavalla, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö laajempaa tuen tarvetta tunnusteta. Kelan asiantuntijoilla on velvollisuus ohjata asiakkaat tarvittaessa muiden palvelutuottajien palveluihin neuvontavelvollisuuden tarkoittamalla tavalla (Kela 2025c).

3.2.2 Mikä on neuvontavelvollisuus?

Neuvontavelvollisuus on laista nouseva viranomaista sitova velvoite ohjata asiakasta toimialaan kuuluvassa palvelussa, mutta tarvittaessa myös toisen palveluntarjoajan piiriin (Hallintolaki 434/2003). Neuvontavelvollisuus kattaa käytännössä myös sellaiset asiat, joita asiakas ei itse tuo aktiivisesti esiin ja näin se korostaa asiantuntijan velvollisuutta tunnustaa asiakkaan tarpeet. Palvelukentän prosessien erojen näkökulmasta se on keskeinen osa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista.

Kelassa se voi tarkoittaa esimerkiksi työttömyysturvaa hakevan asiakkaan asumistuen tarpeen tunnistamista vuorovaikutuksellisen palvelutarpeen kartoituksen kautta tai sitä, että asiakas ohjataan hyvinvointialueelle täydentävän toimeentulotuen hakemiseksi hylätyn perustoimeentulotukipäätöksen vuoksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024; Asiakaspalvelun ohjeet 2024.)

3.2.3 Mitä tekee Kelan palveluasiantuntija?

Palveluasiantuntija on Kelan asiakaspalvelun ammattilainen. Hän toimii sosiaali- ja terveysalan palveluverkossa, mutta hänen lähtökohtansa asiakkaiden kohtaamiseen ovat sosiaalialan muihin sidosryhmiin verrattuna monesti erilaiset. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ammattitaitovaatimukset poikkeavat muusta sosiaalialan kentästä, kun lain velvoittamaa palvelutarpeen arviota ei asiakas kohtaamisissa tehdä. (Laatu ym. 2020, 116.)

Kelan palveluihin hakeutuva asiakas toivoo usein konkreettisesti apua Kelan etuuksien hakemisessa tai päätöksensä ymmärtämisessä (Korpela ym. 2024, 156). Asiakkaan tarpeiden

tunnistaminen ja sitä kautta palvelupäätöksen tarkoituksenmukaisuuden merkitys jokaisessa asiakaskohtaamisessa korostuu, kun asiakkailla ei Kelassa ole omatyöntekijää ja asiakas kohtaa lähtökohtaisesti aina eri palveluasiantuntijan (Kivipelto ym. 2021, 10). Tämä lisää palveluasiantuntijoilta vaadittavaa rohkeutta ja avoimuutta sekä vaatii kykyä johtaa asiakastilannetta ilman ennako-oletuksia (Asiakaspalvelun ohjeet 2024). Yhtenäisyys palveluasiantuntijoiden toteutuksen välillä on tärkeää, jotta palvelukokonaisuudessa tehdyt toimenpiteet voivat onnistua (Laatu ym. 2020, 118; Sosiaaliturvakomitea 2022, 87).

Palveluasiantuntijan velvollisuus palveluohjaukseen syntyy siis ensisijaisesti Kelan palvelukokonaisuuden sisällä, mutta asiakkaan tarpeet tunnistetaan tarvittaessa myös muiden toimijoiden osalta ja ohjataan asiakas niiden puoleen (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2024; Asiakaspalvelun ohjeet 2024; Kela 2025c). Kelan asiakaspalvelussa toimivalla palveluasiantuntijalla on keskeinen rooli asiakastarpeiden tunnistajana etenkin silloin, kun Kela on asiakkaan ensimmäinen tai ainoa kohtauspiste palvelujärjestelmässä (Maijala 2023).

3.3 Mikä haastaa palvelutarpeen tunnistamisen toteutumista?

Asiakasrajapinnan toimintaa kartoittaessa nähdään usein, että silloinkin kun asiantuntijat tunnistavat asiakkaan tilanteen ja tarpeen, ei palveluohjaus saavuta haluttua vaikuttavuutta. Tarpeen tunnistamisesta huolimatta ohjaus saattaa jäädä tekemättä kokonaan tai se voi jäädä osittain puutteelliseksi. (Sosiaaliturvakomitea 2022, 81;83.)

Kun asiakkaan tarpeita ei tunnisteta tai ne ohitetaan, se voi johtaa esimerkiksi tilanteeseen, jossa ohjaus tehdään toimeentuloa turvaavan etuuden osalta, mutta ensisijaiset etuudet tai muut tukipalvelut jäävät saamatta. Asiakkaalle tämä voi tarkoittaa, että hän jää taloudellisen sosiaaliturvan varaan pitkäänkin, vaikka tukimuotoja tilanteen parantamiseen olisi saatavilla. (Sosiaaliturvakomitea 2022, 81; 83.) Ongelma voi kertaantua, jos palveluverkoston eri toimijat toteuttavat palvelua vain omista lähtökohdistaan (Sosiaaliturvakomitea 2022, 81; 87).

Kelaa on kritisoitu esimerkiksi siitä, ettei se tee riittävästi lisätäkseen asiakkaiden palveluymmärrystä etuuksiin liittyvien oikeuksien ja velvollisuuksien osalta. Lisäksi laajemmassa palvelukokonaisuudessa on huomautettu, että esimerkiksi täydentävän- ja ennaltaehkäisevän toimeentulotuen asioissa asiakas usein ohjataan vain kääntymään sosiaalitoimen puoleen, mikä on sosiaalityöntekijöiden kokemana riittämätöntä. Kelalta toivotaankin näin asiakkaan palveluymmärryksen aktiivisempaa edistämistä koko palveluverkostosta, ei vain sen omista palveluista. (Kivipelto ym. 2021, 10.)

Palvelujärjestelmän pirstaloituneisuus on siis muodostanut tilanteen, jossa kokonais- tai koordinoituvastuu ei kohdennu (Oivo & Kerätär 2018, 30). Tämä tekee järjestelmästä osin kestävämmän, kun sosiaaliturvan vaikuttavuus on riippuvainen kansalaiselle sen toimivuudesta kokonaisuutena (Saikkonen & Ylikännö 2020, 145). On siis huomattava, että julkinen palvelukenttä on osin vaikeasti hahmotettava myös ammattilaisten näkökulmasta. Yhteistä

asiakasymmärrystä ei palvelukehityksessä ole saavutettu ja palvelutoimijoilla on erilaisia toimintalogiikoita, jotka eivät välttämättä ole tunnettuja yli sektorirajojen. (Virtanen ym. 2011, 7; 11-12; Kivipelto ym. 2021, 9-10; Osborne ym. 2021, 644-645; Virrankari ym. 2021, 62-64.)

3.3.1 Mitä julkisen palvelun asiakasrajapinnan asiantuntijat ajattelevat?

Vuoden 2023 sosiaalibarometri toteutettiin Kelan esi- ja toimihenkilöille ja se käsitteli henkilöstön mielipiteitä esimerkiksi palvelun ymmärrettävyyteen ja saatavuuteen liittyen. Neljäsosa vastaajista kuvasi Kelan palveluiden olevan riittämättömiä asiakkaille, joiden tuen ja palvelun tarve on korostunut. Palveluiden piiriin pääseminen nopealla aikataululla koettiin toteutuvan heikosti. Kelan palveluketjujen sekä sisäisen palveluohjauksen kuvattiin toimivan asiakkaalle epäedullisesti ja prosessit nähtiin rikkiäisinä. (Londén ym. 2023, 13-16.) Vuoden 2021 toimeentulotuen ja asumisen sosiaalibarometrissa noin puolet Kelan toimihenkilöistä arvioi, että omatoimiseen asiointiin ohjataan sellaisiakin asiakkaita, jotka tarvitsisivat henkilökohtaista tukea ja apua (Eronen ym. 2021, 30).

Sosiaalibarometrissa 2021 arvioitiin erityisesti vuoden 2017 toimeentulotukiudistuksen vaikutuksia. Toimeentulotukiudistuksessa perustoimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelan toimeenpantavaksi. (Laatu & Heinonen 2017; Eronen ym. 2021.) Toimeentulotuen tarpeen vähentämiseksi esitettiin parannusehdotuksia muun muassa työnteon kannustavuuteen, sanktioitavan tukijärjestelmän purkamiseen, taloudellisen tuen joustavuuden lisäämiseen ja etuuskorotuksiin. Myös perustulo ja sosiaaliturvan kannustavuus on esitetty parannusehdotuksina. Erityisesti etuuskorotusten ja palveluiden yhteensovittamisen parantaminen nähdään keskeisenä sosiaaliturvan haasteiden vähentämiseksi. (Kivipelto ym. 2021, 10.)

Sosiaalialan ammattilaiset sekä Kelan toimihenkilöt ovatkin esittäneet yhtenevän huolensa heikoimpien asiointivalmiuksien omaavien tai muuta tukea tarvitsevien asiakkaiden pärjäämisestä palvelujärjestelmässä. Huoli on korostunut toimeentulotukimuutoksen jälkeen. Myös verkkoasiointiin ja digitaalisiin palveluihin siirtyminen nähdään haastavan yhä enemmän kieli- ja lukutaidottomia tai tietoteknisesti rajoittuneita henkilöitä. (Laatu & Heinonen 2017; Blomgren & Saikkonen 2018, 1; 6.) Organisaatorajojen ylittävän tiedon lisääminen ja palveluasiantuntijoiden kouluttaminen esimerkiksi sosiaalityöstä on ollut muun muassa 2021 vuoden toimeentulotuen ja asumisen barometrissa Kelan työntekijöiden suosituin ratkaisu osaamisvajeen paikkaamiseen (Eronen ym. 2021, 99-100).

3.3.2 Miten asiakaslähtöisyys voi toteutua myös käänteisesti?

Tarkasteltaessa sosiaali- ja terveystalouden kehittämistä ja palvelukohtaamisia on huomioidava, että julkisella sektorilla palveluiden tarkoituksenmukaisuus perustuu osin yhteiskunnallisiin ja palveluekosysteemiin tavoitteisiin ja palvelun vaikuttavuuteen. (Osborne ym. 2021, 644-645.) Vaikka itsemääräämisoikeus ja osallisuus tunnustetaan tärkeinä arvoina, ne ovat kuitenkin vain yksi osa kokonaisuutta. Sosiaaliturvan tarkoitus on tukea yksilön autonomisen toimintakyvyn kasvua, mutta sen toimivuus perustuu yhteiskunnan kantokykyyn. Tämä voi ajoittain tarkoittaa, ettei asiakkaalle toisaalta voida tarjota palveluita siinä laajuudessa kuin hän haluaisi tai tarvitsisi, ja toisaalta palveluita tulisi lain velvoittamana pyrkiä tarjoamaan silloinkin, kun asiakas niistä kieltäytyy. (Nykänen 2019, 572-573.)

Näin ollen julkisten palveluiden kehittämisessä lähestymiskulmana tarvitaan kuitenkin lopulta ajoittain myös asiakasymmärrystä siitä, miten asiakkaat saadaan paremmin palvelun piiriin tai sitoutumaan heille tarkoituksenmukaiseksi määriteltyyn toimintaan (Kettunen & Möttönen 2011, 59-60). Sosiaalipalvelut voivat siis olla osittain interventionaalisia ja tavoitella asiakkaan itsenäistä toimijuutta ennakoivasti laajemmin kuin mitä hän itse tunnistaa tarpeelliseksi (Virtanen ym. 2021, 16-17; Osborne ym. 2021, 644-645). Palvelukehityksellisesti tämä ei näytä yksinkertaisena tehtävänä, kun palvelun sisällölliset tekijät ja sille asetetut vaatimukset eivät ole palveluntuottajien itsensä, vaan lainsäädännön ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävien tavoitteiden kautta määriteltyjä (Osborne 2020, 85; 117). Lopulta asiakaslähtöisyyteen pyrkivästä toiminnasta huolimatta viranomainen päättää menettelytavoista lain velvoittamalla tavalla (Laatu ym. 2020, 117).

3.4 Mitä julkiset palvelut tarvitsevat asiakaslähtöisyyden lisäämiseen?

Asiakaslähtöinen kehittäminen asiakasymmärryksen kautta vaatii toteutuakseen helppokäyttöisiä työkaluja, viestinnän vahvistamista sekä yhteistä pyrkimystä johdonmukaiseen toimintaan. Asiakasosallisuuden edistäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii laajaa koordinaatiota ja mahdollisesti myös työkalullista muutosta. (Sihvo ym. 2018, 45-51.) Esimerkiksi Kelan palveluissa arvonluonnin lopputulema ei personoidu ainoastaan asiakaspalvelijaan tai yksittäiseen palvelutilanteeseen, vaan siihen vaikuttaa asiakkaan aiemmat kokemukset ja myös muut kohtaamispaikat, kuten verkkoasiointi ja sen onnistuminen. Kaikki asiakkaan ja organisaation välinen toiminta voidaan siis katsoa vaikuttavan hänen kokemukseensa. Asiakas ei tiedä, eikä hänen usein tulekaan tietää palveluntuottajan sisäisistä toimintatavoista, siksi asiakkaan tulo- ja monimuotoisen palvelukentän haasteet on tärkeää tiedostaa kaikessa arjen työssä ja kehittämisessä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 46-47; 54; (Fischer & Vainio, 2014, 1.1; 1.2; 4; 5.)

Huonosti suunniteltu tai toteutettu julkinen palvelu voi aiheuttaa asiakkaan autonomisen toimintakyvyn heikkenemisen, jos häntä ei onnistuta esimerkiksi tukemaan palveluun sitoutumisessa. Asiakkaan kyky tuoda asioitaan esiin voi lisäksi olla vahvasti sidoksissa esimerkiksi luottamuspuolaan. (Osborne ym. 2021, 644-645; 649.) Huonojen kokemusten korjaaminen on

työlästä ja vaatii usein monta positiivista kohtaamista, jos asiakkaan mielipidettä halutaan muuttaa (Fischer & Vainio, 2014, 111).

Yksittäisissä palvelutilanteissa on siis tiedostettava, että asiakaskokemukset eivät toisaalta synny tai vaikuta vain palvelutapahtumaan. Silti yksittäiselläkin kohtaamisella on mahdollista vaikuttaa palvelun todennäköisyyksiin saavuttaa haluttua vaikuttavuutta asiakkaan elämässä, jos luottamusta onnistutaan rakentamaan. (Selin & Selin 2005, 161-165.) Osborne ym. (2021, 646-650) kuvaavat, miten julkisten palveluiden arvon syntyminen asiakkaalle tulee nähdä vahvemmin pidemmällä aikajanelalla, ei vain yksittäisten palvelutilanteiden kautta, sillä arvonluonnin vaikutukset nähdään vasta keski- ja pitkän aikavälin palvelutuloksissa.

Kuten aiemmin on kuvattu, julkiset palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja usein sidoksissa toimijakohtaisiin prosesseihin. Ne eivät luo asiakkaalle arvoa ilman oikeusperusteisen asiakassuhteen syntymistä, jolloin lähtökohta palvelulle on pääasiassa asiakkaan tarve selviytymistään mahdollistavalle tuelle. Asiakas toimii sosiaaliturvaprozessien sisällä lopulta sekä palvelun muodon yhteisluojana, että siitä syntyneen arvon luojana ja tämä arvon muodostumisen prosessi voi tapahtua usein tiedostamatta ja olla jopa pakon ohjaamaa (Osborne 2018, 226; 2020, 81). Kun palvelun arvo ei synny lopputuotteesta yksinään, julkisten palveluiden kehittämisessä yhteiskehittämisen, vuorovaikutuksen ja palvelurakenteisiin liittyvien tekijöiden ymmärtäminen asiakkaalle arvoa tuottavana tekijänä korostuu (Grönroos 2007, 310-311; Osborne 2018, 226).

Arvonluonnin painopisteitä etsiessä tulee siis lopulta tarkastella erityisesti sitä, miten yksittäiset toimijat; asiakkaat ja asiantuntijat, oppivat toimimaan palveluekosysteemin sisällä. Arvonluonti tapahtuu siellä, missä he hyödyntävät kokemuksiaan sekä yksittäisillä palveluilla että arjen kohtaamisissa asiakaslähtöisen toiminnan ja kehittämisen mahdollistajina ja yhteisluojina. (Osborne 2020, 82; 85; 117.)

3.4.1 Onko asiakaslähtöisyys lopulta sittenkin asiakastyytyväisyyttä?

Asiakastyytyväisyys ei ole asiakaslähtöisyyden ensisijainen tavoite, mutta kiistämättä palveluymmärrys ja asiakkaan osallisuuden kokemus mahdollistuu paremmin positiivisten kokemusten kautta. Tyytyväinen asiakas pystyy helpommin arvonluontiin ja sen havaitsemiseen. Asiakastyytyväisyys ei siis aina ole asiakaslähtöisyyden toteutumisedellytys, mutta se on tunnistettava keskeisenä tekijänä palveluiden vaikuttavuuden näkökulmasta. (Grönroos 2008, 290-293; Osborne ym. 2021, 646).

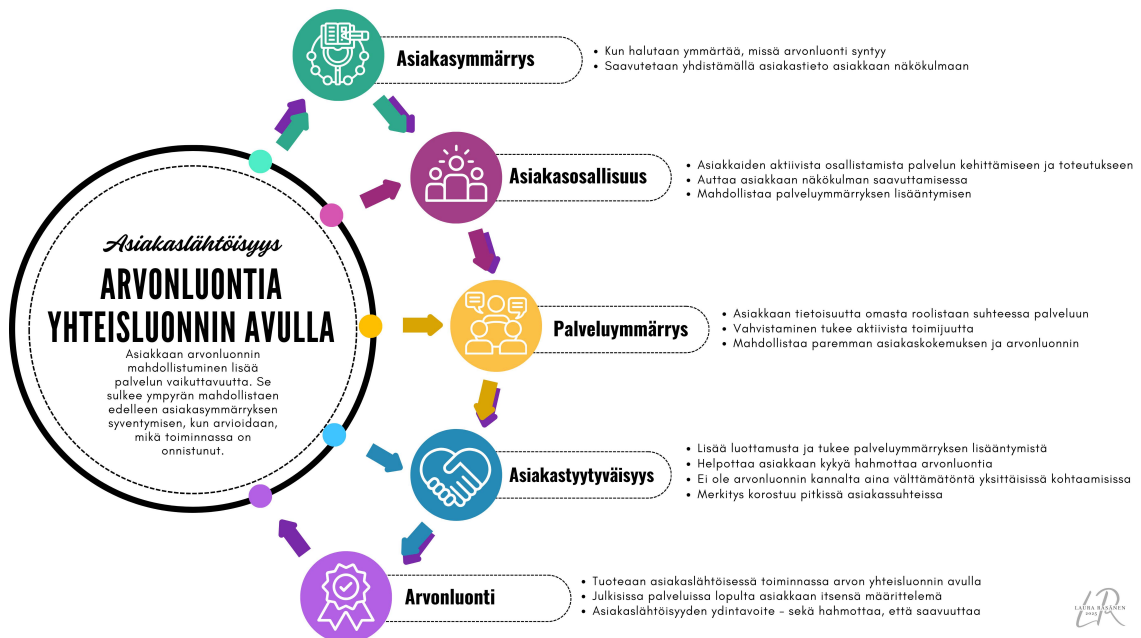
Asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu erityisesti pitkissä asiakassuhteissa, sillä se on arvonluonnin jatkumossa keskeinen tekijä. Arvonluonti on myös kumulatiivista, eikä esimerkiksi yksittäinen tilanne, jossa asiakas ei saa haluamaansa palvelua vielä määritä kokonaisuutta. Merkityksellisempää on vuorovaikutuksen laatu, jatkuvuus, sekä pidemmän aikavälin luottamuksen muodostuminen. (Grönroos 2008, 290-293; Osborne ym. 2021, 646).

Asiakastyytyväisyydellä on myös laajempi vaikutus, sillä asiakaskokemukset vaikuttavat usein myös palvelun julkisuuskuvaan, kun asiakkaat jakavat tunteita ja kokemuksia eteenpäin. Näin myös tämä laajempi näkemys muokkaa asiakaskokemusten lähtöasetelmaa ja palvelussa tapahtuvaa arvonluontia laajastikin. (Vuokko 1997, 8-9; Lahtinen & Isoviita 1998, 64).

3.4.2 Miltä arvon yhteisluominen näyttää?

Asiakaslähtöisyys on siis vahvasti läsnä julkisella palvelukentällä sekä yksittäisissä palvelutilanteissa (customer orientation), että erityisesti laajassa yhteiskehittämisessä (customer centricity). Kokonaisprosessilla tähdätään asiakkaan ymmärtämiseen ja paremman palvelun tarjoamiseen asiakkaan tarpeita vastaavasti. (Grönroos 2008, 290-293; Osborne ym. 2021, 646).

Kuvio 4 havainnollistaa asiakaslähtöisyyttä arvonluonnin mahdollistamisena arvon yhteisluonnin tuella. Asiakaslähtöisyys alkaa asiakasymmärryksestä, etenee asiakasosallisuuden ja palveluymmärryksen kautta kohti asiakastyytyväisyyttä ja saavuttaa lopulta arvonluonnin. Arvonluonnista palataan takaisin alkuun; asiakasymmärryksen vahvistumiseen, kun arvonluonnin mahdollistumista tukevat tekijät on tunnistettu. Nuolet kuvaavat prosessia sekä syklistenä prosessina, että yksittäisten kohtaamisten kautta tapahtuvina osatekijöinä. Syklimäinen arvonluonti on kuvattu violetina nuolena. Värikkäät nuolet osoittavat, että asiakaslähtöistä arvon yhteisluontia voi tapahtua myös silloin, kun saavutetaan prosessin osamerkitä.



Kuvio 4: Asiakaslähtöisyyden prosessimalli arvon yhteisluonnin näkökulmasta (tiedot: Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021.)

4 Asiakaslähtöinen kehittäminen julkisessa palveluekosysteemissä

Julkisten palveluiden kehittämisen haasteena on pitkään tunnistettu, ettei palveluiden vaikuttavuus aina toteudu toivotulla tavalla. Kritiikki on kohdistunut siihen, pystytäänkö palveluilla todellisuudessa lisäämään asiakkaiden voimavaroja (Osborne ym. 2021, 647). Väestön ikääntymiseen ja asiakasmäärien kasvuun liittyvät resurssitekijät lisäävät kehittämiseen kohdistuvaa painetta, kun julkisten resurssien käytön tehostamisen tarve kasvaa samanaikaisesti, kun palveluntarve lisääntyy (Virtanen ym. 2011, 7-10; Leväsluoto & Kivisaari 2012, 29-31). Haaste on ollut esillä 1990-luvulta lähtien. Viime vuosikymmeninä sosiaaliturvaan kohdistuvat leikkaukset ovat yhä enenevässä määrin vaikuttaneet palvelujen saatavuuteen ja laatuun heikentävästi. Asiakkaiden ja palvelun välisen suhteen tutkiminen on noussut tärkeään rooliin osana hyvinvointivaltion palvelulupauksen toteutuksen arviointia. (Laatu ym. 2020, 117.)

Asiakaslähtöisyyttä tavoitteleva sosiaali- ja terveysalan kehitys on kuitenkin edistynyt hitaasti. Palveluita on perinteisesti usein kohdennettu asiakkaiden tarpeiden mukaan, eikä yhteistä asiakasymmärrystä ole käytännössä saavutettu eri toimijoiden kesken. Palveluja tuottavat poikkitieteellisesti sekä perus- että erityistason toimijat julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla mikä tekee yhdenmukaisesta kehittämisestä haastavaa. (Virtanen ym. 2011, 7; 11-12; Osborne ym. 2021, 644-645; Virrankari ym. 2021, 62-64; kuvio 3.)

Huomioitavaa on myös, että julkiset sosiaalipalvelut on perinteisesti toteutettu käytännössä kansalaisille annettuna; julkisen vallan parhaaksi katsomalla tavalla. Asiakas ei kuitenkaan halua olla vain passiivinen toiminnan kohde vaan odottaa tulevansa kohdatuksi, saavansa tarkoituksenmukaista palvelua ja voivansa vaikuttaa omien asioidensa ratkaisuun; sekä julkisella palvelukentällä saavansa luonnollisesti myös vastinetta verorahoilleen. Asiakaslähtöisellä kehittämisellä halutaan vastata alan tarpeeseen tarkoituksenmukaisemmin. Näkökulma on siis noussut haastamaan pitkään hallinneen asiakaskeskeisen toiminnan, kun on lähdetty miettimään, miten asiakkaiden tarpeisiin voidaan paremmin vastata ja palvelun vaikuttavuutta lisätä. (Löytänä & Korteso 2011, 126-127; Virtanen ym. 2011, 36-38; Lehtonen & Tuominen 2012, 228; Thomas 2013, 787; Osborne 2018, 226; 2020, 81.) Asiakaslähtöisyys esitetään julkisen palvelukehityksen välineenä sen palvelun vaikuttavuutta ja asiakasosallisuutta edistävän, mutta myös kustannustehokkuutta ja resurssien oikeinkohdistumista mahdollistavan vaikutuksen vuoksi (Virtanen ym. 2011, 7-12; 58-59; Osborne ym. 2021, 646).

4.1 Miksi asiakaslähtöisyys on hyvä lähestymistapa?

Julkishallinnon strategiseksi tavoitteeksi on asetettu asiakkaiden kuuleminen. Asiakkaiden kuulemisen tavoite on huomioitu laajemmin eri palveluntarjoajien linjauksissa sekä toimeenpanon suosituksissa ja ohjeistuksissa. (Uusikylä, Jokinen & Lintinen 2023, 86.) Asiakaslähtöisyydellä palvelukehityksessä on nähty voitavan tasata valtarakenteista syntyvää asetelmaa mahdollistamalla asiakkaiden vahvempi osallistuminen päätöksentekoon yhteiskehittämisen kautta. Asiakaslähtöisyydellä asiakas pääsee osallistumaan jo palvelukehityksen ideointivaiheessa, kun vastaavasti asiakaskeskeisessä mallissa on usein mahdollista vain kommentoida valmiina tuotettua ratkaisua. (Virtanen ym. 2011, 36-38; Osborne 2018, 226; 228-229.) Asiakaslähtöisyys edellyttää arvon muodostumisen ymmärtämistä. Tämä edelleen tarkoittaa asiakkaan nostamista keskiöön sen sijaan, että hänet nähtäisiin vain palvelun tai etuuden käyttäjänä. (Grönroos 2007, 310-311; Osborne 2018, 226.)

Asiakkaan arvonluonti syntyy kokonaisprosessista, mutta mahdollistuu erityisesti yksittäisissä kohtaamisissa vuorovaikutuksellisesti, siksi arjen toiminnot on ollut tärkeää muotoilla paremmin tukemaan asiakaskokemuksen muotoilua. Kun asiakas kohdataan osallistaen, voidaan tunnistaa asiakkaan kannalta palvelun kehitystarpeet paremmin. Esimerkiksi palvelukokonaisuuksia yhtenäistämällä voidaan vaikuttaa arvonluontiin välillisesti, jos sen avulla onnistutaan parantamaan asiakkaan palvelulaadun kokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19; 30-33.) Palveluntuottajan on siis osattava fasilitoida palvelun arvonluontia ja siksi keskeistä on ollut muodostaa ja tukea rakenteita, jotka mahdollistavat asiakkaan osallistumisen palvelukehitykseen entistä vahvemmin (Grönroos 2007, 309-310).

Asiakaslähtöisyyden tulee olla tietoista ja huolellisesti suunniteltua, jotta se voi saavuttaa haluttuja tuloksia (Osborne ym. 2021, 649). Julkisen palvelun pirstaloituneisuus huomioiden asiakasosallisuuden vahvistuminen tapahtuu erityisesti palvelutoimijoiden yhteisen uudistamisen kautta. Aidosti kestävä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän kehittäminen edellyttää syvempää palveluintegraatiota, jonka keskeinen tavoite tulisi olla yhteisen asiakasymmärryksen syventäminen. (Virtanen ym. 2011, 7-12; 58-59; Osborne ym. 2021, 646.)

Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveysalalla nähdään erityisesti tämän asiakasymmärryksen mahdollistajana. Yhteiskehittäminen ja todellinen asiakaslähtöisyys kuitenkin vaatii toteutukseen vahvaa monitoimijuutta, mikä puolestaan edellyttää palveluntuottajien keskinäistä kunnioitusta, osapuolten sitoutumista ja toimintatapojen ylläpitämistä. Palveluita tulee kehittää asiakaslähtöisemmiksi kartoittamalla nykytilaa, tunnistamalla kehittämistarpeita ja osallistamalla kaikkia prosessiin kuuluvia tahoja yhteisen asiakasymmärryksen ja tavoitteiden kautta. (Maijala & Koivisto 2020.)

4.1.1 Miksi julkisten palveluiden yhteiskehittäminen on haastavaa?

Yhteiskehittämiselle haasteen asettavat usein palvelutoimijoiden väliset toiminnalliset, mutta myös juridiset erot. Kuten kappaleessa 3:2:1 kuvattiin, esimerkiksi sosiaalipalveluiden palvelutarpeen arviointi toteutetaan yksilötarpeita harkinnanvaraisesti vastaavasti, kun taas Kelan etuudet muodostuvat subjektiivisesti, eikä niitä voida myöntää, jos lain asettamat kriteerit eivät täyty. (Sosiaaliturvakomitea 2022, 87; Sosiaaliturvakomitea 2023, 35-36; 78.) Esimerkiksi sosiaalibarometrissa 2021 sosiaalityöntekijät ehdottivat, että palvelutarpeen arviointi voitaisiin aloittaa jo Kelassa. Näin esimerkiksi työikäisten asiakkaiden sosiaalihuollollisen tarpeen tunnistaminen voisi alkaa matalammalla kynnyksellä. Kelaan on lisäksi toivottu oma työntekijöitä. Sosiaalityöhön linkittyvä työ kuitenkin vaatisi merkittävää sosiaalityön asiantuntijoiden lisäämistä Kelassa. Osin ammattivaatimusten vuoksi, mutta myös jotta asiakasprosessien laajempi hallinta olisi mahdollista tavalla, jolla siitä voisi olla hyötyä. (Kivipelto ym. 2021, 10.)

Palveluntuottajilla on siis asiakaskokemuksen lisäksi usein myös muita strategisia tavoitteita tai lakiin pohjautuvia velvoitteita. Resurssit ja periaatteet ohjaavat toiminnan reunaehtoja vahvasti silloinkin, kun pyritään asiakaslähtöisyyteen. Tasapainon ymmärtäminen ja siihen pyrkiminen on keskeistä, jotta asiakaslähtöisyys voi välittyä toiminnassa asiakkaalle ja tämä tulee ymmärtää palvelujärjestelmän kaikilla tasoilla. (Vuokko 1997, 23-25.)

Palvelukehityksessä asiakkaita ei tule nähdä yhtenäisenä massana ja asiakkaiden erilaiset elämäntilanteet, palveluntarpeet ja voimavarat tulisi aina asettaa palvelun muotoilua ohjaavaksi tekijäksi (Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62; Osborne 2018, 226). Julkisissa palveluissa palvelun käyttäjäkunta on kuitenkin koko yhteiskunta ja toisin kuin markkinatalouden yrityksissä, käyttäjäryhmät eivät ole yhtä selkeästi määriteltävissä. Kun onnistunut lopputulos ei samalla ole suoraviivainen tai yhteisesti ymmärretty, kehittäminen on luonnollisesti haastavampaa. (Osborne 2018, 226.) Asiakaskunnan tarpeet saattavat olla jopa piilossa erityisesti silloin, kun asiakkaan toimintakyky on heikentynyt (Kettunen & Möttönen 2011, 59-60).

Eri palvelukenttien väliset erot haastavat kehittämistä, mutta asiakaslähtöisyyden merkityksenannot voivat vaihdella kuitenkin sektorirajojenkin sisällä, mikä saattaa lisätä epäselvyyttä sen tarkoituksesta. Asiakaslähtöisyys voi jäädä helposti epämääräiseksi, kun sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkuus linkittyy myös muihin käsitteisiin, kuten kansalainen, kuluttaja tai potilas. (Virtanen ym. 2011, 15; Leväsluoto & Kivisaari 2012, 29-31.) Näkökulma nousi esiin esimerkiksi Leväsluodon ja Kivisaaren (2012, 29-31) asiantuntijahaastatteluuissa. Asiakaslähtöisyyttä ei lähtökohtaisesti vastustettu, mutta sen merkitys koettiin hankalasti hahmotettavana, ja asiakaslähtöisten käytäntöjen implementointiin nähtiin liittyvän muun muassa työprosesseihin, muutostarpeisiin, asenteisiin ja resursseihin liittyviä haasteita.

Ongelmallista on, että asiakaslähtöisyyden kehittämistä lähestytään usein edelleen toimintatapojen ja prosessien kautta, ei niinkään organisaation sisäisten ja keskinäisten arvojen tai

asenteiden kehittämisenä. Kehitystä voi lisäksi hidastaa esimerkiksi, jos organisaatiotasolla kytee ajatus asiakaslähtöisyydestä itsestään selvänä arvona asiakastyötä tekeville. Jos näin on, toimintatapoja ei todennäköisesti osata, tai nähdä tarpeelliseksi lähteä kyseenalaistamaan. (Virtanen ym. 2011, 46.) Todellinen asiakaslähtöinen kehitys edellyttää kuitenkin asiakasrajapintaa, asiakasosallisuutta ja asiakaskohtaamisten perustusten rakentamista asiakkaiden tarpeisiin vastaavan palvelun kautta. Se ei voi tapahtua vain hallinnollisina ja juridisina päätöksinä. (Grönroos 2007, 306). Asiakaslähtöisyyden rakentaminen perustuu siis ensisijaisesti organisaatiokulttuuriin. Vaikka kehitys on haastavaa, asiakaslähtöisyyden välittyminen asiakaskohtaamisissa mahdollistetaan parhaiten silloin, kun työntekijät näkevät oman työnsä merkityksen. (Virtanen ym. 2011, 46-47.)

Valtionvarainministeriön 2023 valmistuneessa hankkeessa muodostui käsitys siitä, että Suomessa tehdään huomattavan paljon julkisen palvelun asiakastyytyväisyystutkimusta, mutta tiedon hyödyntäminen on vielä satunnaista ja koordinoimatonta. Teknologian käyttö tiedon keräämisessä on edelleen hajanaista, ja avoimen datan saatavuus rajallista, jolloin tiedonjako ristiin ei tapahdu. Tietojen avoimuuden parantaminen ja yhtenäisten toimintamallien luominen ovat keskeisiä kehittämiskohteita, jotta yhteinen asiakasymmärrys voidaan aikaansaada. Hankkeen kehittämisehdotukset esittävätkin, että on rakennettava järjestelmä, jossa tieto kerätään yhtenäisesti ja kootaan samaan paikkaan, jotta asiakasymmärryksen muodostuminen mahdollistuu sektorirajojen yli. (Uusikylä ym. 2023, 85-89; 90-92.)

Asiakaslähtöisyyden tavoittelu ei kaikesta huolimatta aina voi, eikä kykene olemaan yhtenäistä. Esimerkiksi erikoistuneet palvelut tarvitsevat usein jo lähtökohdiltaan massapalveluista poikkeavia suunnittelutapoja. Julkisten palveluiden kehittämisessä tärkeintä on lopulta muistaa, että hyvässä asiakaskokemuksessa ja sitä kautta asiakaslähtöisyyden tavoittelussa on kyse ennen muuta siitä, miltä palvelu näyttäytyy ja tuntuu asiakkaalle; ei siitä, miten organisaatio kokee toimivansa tai pystyvänsä toimimaan asiakaslähtöisesti. (Virtanen ym. 2011, 59-61.)

4.1.2 Miten Kelassa on kehitetty palveluita vastaamaan asiakastarpeisiin?

Kela kehittää palveluaan jatkuvasti asiakasymmärrykseen pohjautuen. Asiakaskokemuksen kehittämisessä halutaan erityisesti varmistaa, että palvelutyöntekijöiden ymmärrys eri asiakasryhmien tarpeista vahvistuu. Asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi asiakas kohdataan ilman ennakko-oletuksia (Korpela ym. 2024, 156). Tavoite on, että asiantuntijat Kelassa ymmärtävät elämäntilanteiden muutokset, huomaavat hyvissä ajoin tuen tarpeet, ja palvelut tarjotaan tilanteeseen sopivasti ja ennakkoiden. (Kela 2025d.) Palvelun vaikuttavuutta halutaan näin lisätä sekä Kelan omissa palvelukanavissa, että verkostoyhteistyössä. Kelan strategia tähtää digitalisoinnin kautta poistamaan tarvetta henkilökohtaiseen asiointiin, jotta palveluresurssit voidaan paremmin kohdistaa niille asiakkaille, jotka tarvitsevat henkilökohtaista asiointia eniten. (Kelan strategia 2022, 4; Kelan strategia 2023, 4.)

Kelan strategia tähtää ihmistä arvostavaan, yhteistyökykyiseen, osaavaan ja uudistuvaan palveluun. Palvelusaatavuudella halutaan mahdollistaa arjen tuki kansalaisille silloin, kun se on tarpeellista. Vastuullisuuden ja arvojen kautta tarkoituksena on luoda kestävää yhteiskuntaa. Kriittiset voimavarat ovat kestävä talous, henkilöstökokemus, turvallisuus ja viestintä. Palvelutoiminnassa strategia pohjautuu luottamukseen, tietoon ja tehoon. (Kela 2025d.)

Kelassa asiakaslähtöisyyttä on pyritty lisäämään esimerkiksi infopalvelutavan käyttöönotolla. Infopalvelu ei kuitenkaan ole valtakunnallisesti linjattu toimintatapa, eikä sillä näin ole virallista konseptia. Kyse on siis paikallisesti muotoiltavasta palvelumallista. Infopalvelu on otettu käyttöön ensi kerran vuonna 2023 Leppävaaran palvelupisteellä. Käyttöönotolla on ollut tarkoitus parantaa palvelusaatavuutta sekä varmistaa, että tarpeiden tunnistaminen toteutuu paremmin ja asiakas saa asiansa käsittelyyn riittävän ajan. (Kela 2023; Palvelupisteen roolikortit 2024; Asiakaskohtaamisen malli 2025.)

Infopalvelussa asiakaskohtaaminen eroaa muista palvelukanavista siinä, että silloin kun asiakas tarvitsee palvelutarpeen kartoituksen jälkeen laajempaa ohjausta tai enemmän tukea, asiantuntija ohjaa asiakkaan esimerkiksi ajanvaraukselle hänen tarpeitaan vastaavasti. Infopalvelu on verrattain nuori palvelumuoto, eikä sitä toteuteta kaikilla palvelupisteillä samalla tavalla. Infopalveluun liittyvät ohjeet ovat pääasiassa suosituksia, joita palvelupisteet muokkaavat omien tarpeidensa mukaan. Infopalvelun toteutus voi näin ollen vaihdella esimerkiksi järjestelyiden, ohjeiden ja toimintamallien osalta. (Kela 2023; Palvelupisteen roolikortit 2024; Asiakaskohtaamisen malli 2025.)

Asiakasymmärryksen lisäämiseen ja palvelujen kehittämistoimintaan asiakkaita osallistetaan muun muassa verkostotyöllä, haastattelulla ja havainnoinnilla, verkko- ja mobiilikyselyillä sekä palautekanavan ja asiakasyhteisön kautta. Vuositasolla Kelassa hoidetaan miljoonia palvelutapahtumia ja Kela pyrkii jatkuvasti asiakasryhmiensä yhä parempaan tunnistamiseen ja palveluiden kohdentamiseen elämäntilanteiden mukaan. (Kela 2025e.)

Kun palvelusuunnittelussa on huomioitava, että asiakkaiden tarpeet vaihtelevat ajoittain huomattavasti ja palvelua ei ole tarkoitus järjestää tai markkinoida samalla tavalla kaikille, on asiakkaiden segmentointi yksi vaihtoehto palvelun kohdistamisessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 120.) Segmentoinnilla ja asiakasymmärryksen avulla Kela on tunnistanut asiakaskunnasta kolme keskeistä ryhmää elämäntilanneperusteisesti. Tunnistamisen avulla ongelmien syntyminen voidaan pyrkiä ehkäisemään erityisesti tuettavan arjen heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden kohdalla. (Asiakasymmärrys rakentuu tiedolle 2024, 3-5; Ylikoski 2000, 46-48.)

Kela painottaa, että ennakoivan ja asiakaslähtöisen toiminnan kokonaisvaltainen onnistuminen edellyttää myös tiivistä yhteistyötä muiden palveluekosysteemin toimijoiden kanssa ja palvelukanavien entistä tehokkaampaa kehittämistä asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. (Asiakasymmärrys rakentuu tiedolle 2024, 3-5; Ylikoski 2000, 46-48.) Parannuksia yhtenäisiin palveluihin on pyritty tekemään lisäämällä Kelan ja sosiaalihuollon yhteistyötä viime vuosina

esimerkiksi yhdistämällä toimitiloja niin, että palvelut on mahdollista saada yhdestä paikasta (Kivipelto ym. 2021, 10).

4.2 Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen?

Palveluiden kehittäminen asiakasosallisuutta korostaen vaatii palveluympäristössä laaja-alaista rakenteellista ja kulttuurista tukea. Asiakaslähtöisyyden tavoittelun tulee linkittyä strategiaan ja olla yhtenäistä organisaation eri toimijoiden kesken. (Sihvo ym. 2018, 45-51; Osborne ym. 2021, 648.) Jos esimerkiksi organisaation keskinäinen viestintä on puutteellista, tavoitteet saattavat eriytyä. Organisatoriset järjestelmät tulee siis luoda onnistuneesti, jotta asiakaslähtöisyydellä on vahvat lähtökohdat, jonka päälle se voi rakentua. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden ajatuksia kuunteleva päätöksenteko edesauttaa asiakkaan äänen kuulumista paremmin. Toimintaan liittyvät päätökset tulisikin tehdä mahdollisimman hajautetusti, jotta ne olisivat tarkoituksenmukaisia ja jotta tarkastelu tapahtuisi lähellä asiakasta. (Vuokko 1997, 40-41.) Keskeistä asiakaslähtöisten toimintatapojen muodostumisen kannalta on myös organisaation sisäinen työymmärrys eli se, miten erilaisten tehtävien vaatimukset ymmärretään kollektiivisesti. Ymmärrys auttaa yhteisen päämäärän eri osista koostuvan kokonaisuuden hahmottamista. (Fischer & Vainio, 2014, 68)

Asiakkuuden johtaminen; se missä asiakaslähtöisyys muotoutuu, ei ole yksittäinen tehtävä, mikä syntyy vain asiakaskohtaamisissa. Se on organisaation laajuinen prosessi, joka lähtee suunnittelusta ja ennakoinnista ja päättyy arviointiin ja kehittämiseen. Työyhteisön sisäinen puhe asiakkaasta kertoo siitä, millainen asiakkaan asema organisaatiossa on. (Virtanen ym. 2011, 50-54.) Asiakaslähtöisen toimintatavan juurruttaminen ja kulttuurin luominen vaatii systemaattista seuranta- ja dokumentoituja toimintaohjeita, avointa tiedonkulkua, koulutusta ja tukea jatkuvaan oppimiseen (Maijala & Koivisto 2020; Virtanen ym. 2011, 54-55).

Sitoutuminen lähtee ylemmältä organisaatiotasolta, jossa toimintaperiaatteet ja strategiat syntyvät. Hyvällä esimerkillä sitoutumisen on mahdollista levitä organisaatioon kokonaisvaltaisesti. Sitoutumisen siirtyminen asiakaslähtöiseksi toiminnaksi edellyttää jokaiselta työntekijältä kykenevyyttä asiakaskohtaamiseen, sekä puitteita, joissa tämän on mahdollista toteutua. Organisaatio voi auttaa lisäämään yksittäisten työntekijöiden motivaatiota tekemällä vaikutuksia ja merkitystä yhteisesti ymmärretyksi. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää niin, että ne kannustavat entistä vahvemmin asiakaslähtöiseen toimintaan. (Vuokko 1997, 39-41.)

Asiakasymmärrystä tulee pyrkiä käyttämään päätöksenteossa ja kehittämisessä laaja-alaisesti ja ymmärrettävästi. Tämän ymmärtäminen ja jalkauttaminen vaatii johtajilta kykyä näyttää esimerkkiä ja varmistaa, että asiakasymmärrys ohjaa organisaation toimintaa eri tasoilla. Eri-tyyppisesti lähiesihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä he toimivat linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijätason hiljaisen tiedon ja ideoiden hyödyntäminen edellyttää

johdon tukea ja aitoa kiinnostusta henkilöstön ajatuksia ja kykyjä kohtaan. (Virtanen ym. 2011, 50-54; Fischer & Vainio 2014, 110-111.)

4.2.1 Millainen rooli työntekijällä on asiakaslähtöisessä kehittämisessä?

Maijala (2023) kuvaa työntekijäroolin merkitystä Kelan kontekstissa tehdyssä tutkimusartikkelissaan. Asiakaspalvelua toteuttavat työntekijät ovat lähtökohtaisesti niitä, jotka parhaiten tuntevat asiakkaiden tarpeet ja sen, miten asiakaslähtöisyys toteutuu asiakasrajapinnalla. Kun asiakaskunta on moninainen ja sen tarpeet eivät aina ole selkeästi hahmotettavissa, on hyvä, jos asiakastyön arjen toimijat voivat toimia palvelukehityksellisesti asiakkaiden eräänlaisina edustajina (Kettunen & Möttönen 2011, 59-60). Ylisassin ym. (2016, 153) mukaan tutkimukset osoittavat, että työntekijöistä lähtevän kehittämisen edistäminen edellyttää kannustusta ja esihenkilöiden aktiivisia toimenpiteitä sekä koordinoitua organisaation ylhäältä määrittelyjen muutosten kanssa.

Haastavassa työilmapiirissä työntekijät harvemmin sitoutuvat tavoitteisiin. Samalla tavalla kuin asiakaskohtaamiset, työyhteisön sisäinen vuorovaikutusketju rakentuu tunnepohjaisesti. Organisaation sisäiset tapahtumat luovat toiminnan arvoa, joka heijastuu väistämättä asiakaskokemuksiin. Asiakaslähtöinen asiakkuuksien johtaminen ei näin voi perustua johtotasolta muotoutuvaan yksipuoliseen kontrollointiin tai määräämiseen, vaan sen tulee rakentua organisaation sisäisen yhteisymmärryksen ja arvon yhteisluomisen kautta. (Fischer, 2014, 186-187.) Asiakaskokemuksen johtaminen on keskeistä asiakaslähtöisessä toiminnassa, siksi vuorovaikutuksellisen johtamisen rooli korostuu. Asiakaskokemusta siis johdetaan organisaatiotason johtamisella, lähijohtamisen avulla, luomalla edellytykset asiakasrajapinnassa tapahtuvalle asiakaskokemuksen johtamiselle. Työn merkityksellisyyden kokemus usein ratkaisee, miten työhön sitoudutaan. (Fischer & Vainio, 2014, 110-111.)

Asiakaslähtöisyys ei lopulta ole vain palvelutapahtumia tai asiakaskokemuksia, vaan sen voidaan nähdä olevan myös organisaation sisäistä, työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja sisäisiä asiakkuuksia, joista voidaan oppia. Työntekijälähtöisillä aloitteilla ja ideoilla on usein mahdollista parantaa asiakaslähtöisiä työkäytäntöjä, mikäli organisaatio antaa tälle mahdollisuuden. Työntekijöillä on paljon oma-aloitteisuutta, hiljaista tietoa ja ideoita, ja se tulisi tunnistaa ja tunnustaa voimavarana, jonka aktiivisella käytöllä parannetaan sekä asiakaslähtöisyyttä, että työkuluttuuria. (Virtanen ym. 2011, 47-48.; Ylisassi ym. 2016, 12-13.) Asiakaslähtöisyyteen tähtäävällä toimintatavalla on myös usein positiivinen vaikutus työn tuloksellisuuteen, vaikka se ei olekaan tavoite, mihin ensi sijassa tähdätään (Vuokko 1997, 8-9; Lahtinen & Isoviita 1998, 64).

Asiakasosallisuutta ja työntekijöiden roolia korostavalla kehittämisellä on siis mahdollista saavuttaa asiakkailta olevaa ainutlaatuista tietoa, mitä ei voida tavoittaa organisaatiolähtöisesti. Kehittämistavassa haasteellista kuitenkin on, etteivät asiakkaat aina kykene ennakoimaan tarpeitaan tai he saattavat suosia esimerkiksi tuttuja ja turvallisia ratkaisuja. (Virtanen ym.

2011, 36-38.) Asiakslähtöisyyden kulminoituessa asiakaskohtaamisiin työntekijöiden osallistuminen esimerkiksi asiakaspalautteen vastaanottamiseen ja käsittelyyn on olennainen osa asiakkaiden näkökulman tavoittamista. (Valtatie 2022, 144-147.) Onnistunut kehittämistoiminta vaatii pitkäjänteisyyttä ja kehittäminen tulee tapahtua myös käyttöönoton jälkeen jatkuvana prosessina. (Virtanen ym. 2011, 36-38.)

4.2.2 Miten lähijohtaminen vaikuttaa asiakslähtöisyyden toteutumiseen?

Yhteisten toimintatapojen vahvistamiseksi lähijohtamiselta vaaditaan erityistä herkkyyttä ja tilannetajua, kun toimitaan ammatti-identiteetteihin ja hierarkioihin sidotussa palveluverkostossa. Asiakslähtöisyyttä ei saada lisättyä itsestään, vaan se vaatii esimerkkiä ja arvojohtamista. Asiakslähtöisyyden toteutuminen ei saa, eikä voi jäädä vain asiakaskohtaamisissa työskentelevien vastuulle. (Virtanen ym. 2011, 49-50.) Johtamisen ja esihenkilötyön rooli on tukea työntekijöitä asiakkuuksien johtamisessa ja vahvistaa eettisiä toimintatapoja sekä varmistaa, että työntekijöillä on riittävä osaaminen asiakkaiden yksilölliseen kohtaamiseen (Valtatie 2022, 144-147).

Asenteiden muutos ei tapahdu itsestään vaan se vaatii aina systemaattista, työntekijöitä tukevaa ja osallistavaa työtä. Asiakslähtöisten toimintatapojen käyttöönotto ja vahvistaminen samalla purkaen vanhoja rakenteita ja toimintakulttuuria vaatii kärsivällisyyttä. Lähijohtamisella on ratkaiseva rooli kulttuurin rakentamisessa, ja sen näkyvillä asenteilla, sitoutumisella ja konkreettisella tuella ratkaistaan se, muuttuuko asiakslähtöisyys sanoista teoiksi. (Virtanen ym. 2011, 47; Leväsluoto & Kivisaari 2012, 29-31.)

4.3 Miten asiakslähtöisyys lopulta voidaan saavuttaa?

Yhtenäisyyttä sosiaali- ja terveystalouden kehittämisessä pyritään tavoittelemaan muun muassa sote-integraation avulla. Sen kautta tavoitellaan rakenteellista ja hallinnollista palveluyhdistämistä. Hujala ja Lammintakanen (2018, 57-62) ovat tarkastelleet sote-integraation mahdollisuuksia erityisesti paljon erilaisia palveluja tarvitsevien asiakkaiden näkökulmasta. Haastavat palvelutilanteet aiheuttavat usein tunnekuormaa sekä asiakkaille itselleen, että asiakasrajapinnassa työskenteleville. Monialaisuudella, yhteistyöllä ja toisen osaamisen arvostamisella kuormitusta voidaan tasata ja työn mielekkyyttä on mahdollisuus lisätä.

Asiakslähtöinen toiminta perustuu väistämättä palvelutyöntekijöiden ammatilliseen varmuuteen, vuorovaikutustaitoihin sekä itsetuntemukseen (Maijala & Koivisto 2020). Yksilöä arvostava johtaminen, työn merkityksellisyyden kokemukset, positiivinen ilmapiiri, yhteistyö ja yksilön pystyvyys sekä osaaminen ja sinnikkyys ovat osa organisaation toimintaa, joiden kautta vahvistetaan työhön sitoutumista ja kun ne toimivat, mahdollistuu asiakslähtöisyys. (Fischer & Vainio, 2014, 111.) Asiakasosallisuuden johtavien palvelurakenteiden muodostaminen on lisäksi merkittävää. Organisaatiolle merkityksellisenä tiedonkeruun välineenä se tulee nostaa keskiöön asiakaskokemuksen muotoilun työkaluna. Asiakasosallisuus vahvistaa läpinäkyvyyttä

ja luottamuksen rakentamista, joiden kautta asiakkaan palveluymmärrystä on myös helpompi rakentaa. (Virtanen ym. 2011, 42-44; Sihvo ym. 2018, 45-51; Osborne ym. 2021, 648-650.)

Jotta asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen mahdollistuu, työntekijät on myös koulutettava tiedostamaan oma roolinsa informaation välittäjinä. Organisaation on hyvä kehittää helpposti lähestyttäviä käytäntöjä, joissa työntekijän vuorovaikutussuhde asiakkaiden ja organisaation välillä toimii luontevaa ja kannustettua. (Kaarainen & Syrjänen 2012, 126; Maijala 2023.) Työntekijöiden osallistamisella suunnitteluun voidaan tavoitteet muotoilla mahdollisimman konkreettisesti niin, että niiden ymmärtäminen ei ole liian tulkinnanvaraista. Tämä helpottaa niihin sitoutumista. (Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62.)

Kehitys ja integraatio palveluissa tulee nähdä suurempana kuin palvelurakenne; se tulee olla ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jossa asiakaslähtöisyys on kaikkien yhteinen päämäärä. (Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62.) Organisaation asenteet ja kulttuuri tulee huomioida ja niitä pitää pyrkiä kehittämään asiakaslähtöisemmiksi. Lopulta johtamisen tulee olla tiedostetusti asiakaslähtöistä ja esimerkin kautta asiakkuusajattelua arkeen tuovaa. (Virtanen ym. 2011, 22-24.)

Yhtenäiseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöiseen organisaatiokulttuuriin päästään yhteistyöllä. Laaja sitoutuminen on välttämätöntä ja asiakaslähtöisyyteen voidaan vaikuttaa henkilöstön yhteistyömallien kehittämisellä ja me-hengen vahvistamisen kautta. Jos työntekijät näkevät konkreettisen ja käytännön hyödyt saman päämäärän tavoittelussa ja ymmärtävät yksittäisen työpanoksensa vaikutuksen, työlle voidaan onnistua luomaan myös sellaista mielekkyyttä, joka entisestään vahvistaa asiakaslähtöisyyden onnistumista. Asiakaslähtöisyyden mahdollistuminen lähtee siis kaikista huolimatta yksittäisestä työntekijästä ja hänen sitoutumisestaan. (Vuokko 1997, 28; Fischer & Vainio 2014, 111.)

4.4 Miten asiakaslähtöisyyttä on tutkittu ja mitä vielä tarvitaan?

Sosiaaliturvan tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty palvelu- ja etuusjärjestelmien sisältöön ja vaikutuksiin. Viranomaisten toimintatavat, toimeenpanon tehokkuus sekä kansalaisten valmiudet asioida byrokratian kanssa ovat saaneet vähemmän huomiota. Tämä on johtanut siihen, että prosessinäkökulma ja asiakasymmärrys ovat aiemmin jääneet taka-alalle. Kokonaiskuvaan tähtäävistä palveluhaasteista ja palvelutoiminnan tutkimuksesta on erityisesti Kelan kontekstissa saatavilla vain vähän tietoa. (Heinonen, Tervola & Laatu 2011, 6.)

Esimerkiksi Kelassa tehdään laajasti etuusjärjestelmiin ja niiden vaikuttavuuteen liittyvää tutkimusta, joka osittain sivuaa myös palvelutoimintaa ja sen haasteita. Toimeentulotukiudistus on ollut yksi laajasti tutkittu aihe ja se on käsitelty palvelutoimintaa erityisesti perusturvan näkökulmasta (mm. Forma ym. 2007; Blomgren & Saikkonen 2018; Kivipelto ym. 2023; Korpela, Heinonen & Laatu 2024). Lisäksi esimerkiksi Perhoniemen, Blomgrenin ja Laaksosen (2023) tutkimuksessa työttömien sairauslomakäyttäytymisestä nousi esiin, miten

pitkäaikaistyöttömien tuentarpeen tunnistaminen ja täyttäminen olisi ryhmälle hyödyllistä. Tutkimus on kuitenkin pääasiallisesti etuuskokulmasta toteutettua ja asiakasymmärrys yksittäisten asiakkuusryhmien kautta havainnoitua. Näin sen merkitys on asiakaspalvelutoiminnan kannalta pistemäistä. Kokonaisvaltainen ymmärrys Kelan asiakasrajapinnan palvelutoteutuksesta ja asiakaslähtöisyyden arjen muodostumistavoista on rajatumpaa tai se voi jäädä kokonaan piiloon.

Siirryttäessä tarkastelemaan korkeakoulutason opinnäytetöitä palvelutoiminnasta löytyy laajemmin tietoa. Esimerkkejä näistä ovat Kelan sisäisestä etuusneuvonnasta ja sen prosessista (Hava 2018), asiakaskokemukseen pohjaavasta palvelumallikehityksestä (Pukki 2020), sekä palveluasiantuntijoiden kokemuksista liittyen haastaviin asiakkaisiin (Osmoviita 2022) tehdyt opinnäytetyöt.

Vaikka tutkimusorientaation on voitu viime vuosina nähdä muuttuvan ja asiakasnäkökulmasta tehtyä tutkimusta on tehty enemmän, on ymmärtämisessä edelleen puutteita. Esimerkiksi Maijala (2023) tuo esiin, että palvelutoimintaa tulisi tutkia aiempaa enemmän ja laaja-alaisemmin, jotta asiakaslähtöisyyttä voitaisiin aidosti kehittää. Arvon yhteisluomisen haasteina hän kuvaa asiakaskohtaamisten vuorovaikutuksellisuuden haasteita sekä erityisryhmien osallistumismahdollisuuksien puutteita. Maijalan (2023) mukaan palveluammattilaisten roolia ei ole vielä riittävästi tutkittu, ja julkisissa palveluissa tarvitaankin lisää tutkimusta tämän roolin merkityksestä asiakkaan arvonluonnin keskiössä.

Kelan työttömien asiakasryhmäpäivässä käydyissä asiantuntijoiden välisissä keskusteluissa asiakaslähtöisyyden merkityksestä ja sen toteutumisen edellytyksistä korostuivat laajalti samat asiat kuin tässä teoriapohjassa. Palveluprosessien on mukauduttava asiakkaan tilanteeseen, ei päinvastoin. Asiantuntijat korostivat, että nopeakin tilannekartoitus ja asiakkaan tietojen huolellinen dokumentointi tukevat laadukkaan ja ennakoivan palvelun onnistumista. Asiakaslähtöisyyden korostettiin olevan kiinni vahvasta osaamisesta ja kyvystä tasapainottaa palveluprosessin vaatimuksia sekä asiakastarpeita, mutta se edellyttää työyhteisöltä rohkeutta kehittää toimintaa. Laadukas ja ennakoiva palvelu ei näin vastaa vain asiakkaan tarpeisiin, vaan ehkäisee virheitä ja vahvistaa työyhteisön sisäistä luottamusta. (Keinänen & Alaoja 2024.)

Tämä työntekijälähtöinen keskustelu tukee edelleen myös Maijalan (2023) näkökulmaa siitä, että arvon yhteisluomisen keskusteluissa on tunnistettu, että palveluohjaamisen ja kohtaamisten laadun tutkiminen ja kehittäminen vaikuttaa edelleen työn laadun parantumiseen. Arvon yhteisluomista tulisi tarkastella entistä vahvemmin organisaation ja asiakkaan kohtaamisen mahdollistavan palveluammattilaisen roolin kautta. Tästä lähestymiskulmasta myös palvelukokonaisuuksien tarkastelu asiakkaan näkökulmasta mahdollistuu paremmin, mikä helpottaa palvelupolkujen kehittämistä entistä paremmin asiakastarpeita vastaaviksi.

5 Prosessikuvaus

Opinnäytetyöprosessini jokainen valinta pohjautui sekä tutkimuksellisiin että henkilökohtaisiin merkityksiin. Alusta asti mukana kulki halu ymmärtää ja kehittää kokempohjaista asiakasrajapinnan toimintaa: asiakaslähtöisyyttä ja valmentavaa johtamista. Tutkimusaihe ei ole syntynyt sattumalta, vaan se juurtuu vahvasti omaan työhistoriaani, arvoihini ja kehittämisorientoituneeseen työtoteeseen.

Koska tutkimuksen ytimessä ovat työntekijöiden kokemuksiin pohjautuvat tulokset, halusin pitää prosessissa mukana oman kerronnallisen otteeni. Raportoinnissa käytetty kerronnallinen ja henkilökohtainen sävy on näin tietoinen valinta - se antaa tilaa reflektiolle, peilaa itsensä tutkittavaa ilmiötä ja tekee siitä lähestyttävämmän sekä todellisille kokemuksille uskollisemman.

Tutkimuksen tekeminen on jatkuvaa tasapainottelua: suunnitelmallisuuden ja joustavuuden, aineiston ja teorian, akateemisen ilmaisun ja kuvailevan merkityksen, epävarmuuden ja oivaluksen välillä. Tässä luvussa ei ole kyse vain menetelmistä, vaan myös niiden arvonluonnin prosessista ja lopulta siitä, miten kokonaisuus on ollut kuin perunamaa: multainen ja kerroksellinen, jota tarpeeksi kääntämällä ja lannoittamalla se voi puhjeta kukkaan.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja kuvata työntekijäkokemuksia asiakaslähtöisyydestä palvelupisteen infopalvelussa ja tarkastella niiden taustalla vaikuttavia kokemuksellisia ja rakenteellisia merkityksiä, sekä niiden suhteita. Tutkimuksessa selvitetään, miten asiakaslähtöisyys toteutuu nykyhetkellä, sekä millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia työntekijät näkevät toiminnan arjessa. Tutkimustuloksia peilataan laajempaan julkisen palvelukentän kontekstiin teoriapohjan avulla. Tavoitteena on tuottaa arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää asiakaslähtöisyyden ilmenemisen ymmärtämiseen, toimintatapojen kehittämiseen ja palvelun laadun parantamiseen.

Tarkoituksena on asiakaslähtöisen toiminnan näkyväksi tekeminen ja jatkokehittäminen tutkimukseen osallistuvan palvelupisteen infopalvelussa. Lisäksi tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten Kelan työntekijät tulkitsevat asiakaslähtöisyyttä ja kokevat sen toteutuvan, jotta tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvilta osin laajemmin tai pohjana jatkotutkimukselle. Lisäksi tarkoitus on tuoda esiin palvelutavan kehittämiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia työntekijänäkökuulmasta.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiksi on asetettu, miten työntekijäkokemusten kautta seuraavat asiakaslähtöisyyden osa-alueet kuvautuvat:

1. Millainen on asiakaslähtöinen infopalvelu?
2. Kuinka nykyinen toteutustapa tukee asiakaslähtöisyyttä?
3. Mitkä ovat asiakaslähtöisyyden keskeisimmät haasteet infopalvelussa?
4. Mitkä tekijät tukevat asiakaslähtöisyyden vahvistamista ja millaisia kehitysehdotuksia nousee esiin?

5.3 Tutkimusaihe ja sen taustan merkitys tutkijalle

Alkuperäinen tutkimusidea syntyi halustani selvittää, miksi asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ei toteudu Kelan palveluissa toivotulla tavalla. Taustalle asettuivat vuoden 2021 ja 2023 sosiiaalibarometritulokset (Sosiiaaliturvacomitea 2022; Londén ym. 2023) sekä kattava määrä Kelaa ja sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisyyttä käsitteleviä selvityksiä ja tutkimuksia. (mm. Forma ym. 2007; Laatu & Eqvist 2016; Osborne 2017; Laatu & Mattila 2022; Blomgren & Saikkonen 2018; Nykänen 2019; Laatu ym. 2020; Eronen ym. 2021; Maijala & Koivisto 2020.)

Tutkimusaiheen taustalle asettuu lopulta erityisesti Maijalan (2023) selvitys Kelan palveluasiantuntijoiden roolista palvelukehityksessä. Julkisessa palvelussa asiakkaat eivät aina kykene tai halua tuoda esiin todellisia tarpeitaan - eivätkä välttämättä edes tiedä, mitä tarvitsevat. Koska palveluita joudutaan toisinaan toteuttamaan myös yhteiskunnan asettamien velvoitteiden mukaisesti, on erityisen tärkeää kuulla niitä, joiden arjen kokemukset ovat lähimpänä asiakasrajapintaa.

Asiakasosallisuus on tärkeää, mutta kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisyyden saavuttaminen edellyttää lisäksi ymmärrystä siitä, mitä työntekijät kokevat asiakaslähtöisyyden tarkoittavan, ja millaiset edellytykset heillä on arjessa toimia sen mukaisesti. Ilman syvällistä työntekijäkokemuksen ymmärtämistä on hankalaa kehittää toimintamalleja, jotka sekä tukevat asiakaslähtöisyyttä että mahdollistavat ammatillisen kasvun ja työssä jaksamisen - ja jotka lisäksi ovat sellaisia, joihin työyhteisö voi aidosti sitoutua. (Virtanen ym. 2011; Leväsluoto & Kivisaari 2012; Ylisassi ym. 2016; Hujala & Lammintakanen 2018; Sihvo ym. 2018; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021.) Kelan palveluasiantuntijat kohtaavat asiakkaat, tekevät tulkintoja heidän tarpeistaan ja soveltavat palveluja käytännössä. Arjen saavutukset ovatkin lopulta se piste, missä asiakaslähtöisyys kulminoituu ja tästä syystä koin tärkeäksi tämän kokemuspohjan kuvaamisen. (Kettunen & Möttönen 2011; Kaarakainen & Syrjänen 2012; Sihvo ym. 2018; Maijala 2023.)

Tutkimuksen merkitys on olemassa paitsi kyseiselle palveluryhmälle, myös laajemman oppimisen mahdollistamiselle. Erityisesti kokemuspohjainen hiljainen tieto, eli sen mikä on yhteisesti

tunnettua työntekijöiden keskuudessa, mutta ei välttämättä tiedettyä, on arvokasta palvelukehittämisessä (Arantola & Simonen 2009, 26). Tavoitteeni oli tuoda tätä haastatteluissa esiin tullutta tunnettua tietoa lähemmäs tiedettyä. Vaikka tutkimus ei tavoittele kuvailevana tapaustutkimuksena yleistettävyyttä, se lähestyy osittain selittävää suuntausta, sillä pyrin ymmärtämään tuloksia myös laajemmassa kontekstissa. Tämän olen katsonut tärkeäksi, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä palvelukäytäntöjen tarkastelemisessa laajemmin tai jatkotutkimuksen pohjana.

5.3.1 Tutkimusympäristön rajaaminen

Tapauksen rajaaminen ja siihen liittyvien valintojen tekeminen on tärkeää, jotta lukija vakuuttuu siitä, että ulkopuolelle ei ole jätetty tutkimukseen oleellisesti liittyvää aineistoa (Eriksson & Koistinen 2014, 41). Tutkimuksessa keskityin yhden tutkittavan palvelupisteen infopalvelun ja asiakaslähtöisyyden toteutumisen tarkasteluun. Tutkimus ei ota huomioon mahdollisia eroja verrattaessa muihin palvelupisteisiin. Infopalvelu ei ole Kelassa yhtenäinen palvelutapa, joten palvelun järjestelyt voivat vaihdella muilla palvelupisteillä. Infopalvelu on verrattain uusi ja lisäksi sen muoto poikkeaa muista Kelan palvelukanavista ollen lähtökohtaisesti enemmän palveluun ohjausta (Kela 2023). Rajaus on tehty osin tämän erityispiirteen, mutta myös itsessään arvokkaalle tapaustutkimukselle luonteenomaisesti oman mielenkiintoni johdantelemana.

Tapauksen valinnassa korostetaan usein tutkijan omaa kiinnostusta ja toteutuksen realisuutta. Keskeistä on, että tapaustutkimuksessa kysymyksiä ja tutkimusasetelmaa voidaan prosessin aikana tarvittaessa muuttaa, jos alkuperäinen kohdennus ei osoittaudu toimivaksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 26; Vuori 2024c). Palvelupistevertailun mahdollisuudet, sekä asiakaskokemuksen merkityksellisyys on suunnitteluvaiheessa tunnistettu. On kuitenkin perusteltua, että tutkimusaineiston hallittavuuden, sekä opinnäytetyön tarkoituksenmukaisen laajuuden vuoksi tutkimus on rajattu yhteen palveluryhmään ja tutkimuksen laajentaminen on siirretty jatkotutkimusehdotuksiksi. Asiakasnäkökulma esiintyy työssä yksinomaan työntekijöiden tulkinnan kautta. Opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksesta on sovittu palvelupisteen esihenkilön kanssa ja siihen on saatu tutkimuslupa Kelasta.

5.3.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön suunnitteluprosessi käynnistyi keväällä 2024 aiheuunnoksella ja teorian kartoituksella. Tutkimusaiheen suuntauksen tarkka kohdentuminen ja aiheen rajaaminen osoittautui kuitenkin hankalaksi. Uskon tämän johtuneen asiakaslähtöisyyden abstraktiudesta, mutta myös omasta halustani tiedon tuottamisen lisäksi pyrkiä aina myös ratkaisukeskeisyyteen.

Tämä kuvaakin hyvin myös ennakoasetelmaani tutkimuksen tekijänä; olen asiakaslähtöinen ja ratkaisukeskeinen palveluasiantuntija itsekin ja lisäksi valmentanut palveluasiantuntijoita viimeiset vuodet. Asiakaspalvelijan persoonan erottaminen tutkimuksesta olikin ensimmäinen

ja keskeisin asia, jota lähdin reflektoidaan. Suunnitelma kohdentui ja rajautui opinnäytetyönprosessiin tarkoituksenmukaisena syyskuussa 2024 ja se esiteltiin opinnäytetyön ohjajalle ja yhteistyöorganisaatiolle, jotka molemmat hyväksyivät sen. Tutkimuslupa hyväksyttiin marraskuussa 2024 ja haastatteluaineiston kerääminen alkoi joulukuussa, ja viimeinen haastattelu toteutettiin tammikuussa 2025. Litteroinnit tehtiin helmikuun alussa. Intensiivisin analyysi ja raportointivaihe ajoittui helmi-huhtikuulle 2025.

Lähestymistapani aiheeseen on ollut alusta asti hermeneuttis-fenomenologinen, minkä tarkoituksena on ollut mahdollistaa syvempi tulkinta, mutta myös parantaa oman ennakkotiedon ja -oletusten erottamista aineistosta erityisesti sen analyysivaiheessa. Koko prosessin ajan tämä lähtökohta tuntui oikealta valinnalta. Tapaus on rajattu ja haastattelut toteutettu teemojen kautta. Hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa, puhdas mielenkiinto ja aito halu ymmärtää asiakaslähtöisyyttä ja palveluasiantuntijoiden kokemuksia paremmin ohjasivat valintoja läpi koko prosessin.

5.4 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimusta on käytetty tutkimusstrategiana, jonka avulla olen mahdollistanut syvällisen tulkinnallisuuden ilmiöön liittyvästä tapauksesta sen omassa kontekstissa. Sen valitsin, sillä se on menetelmällisesti joustava tapa tehdä kuvailevaa ja selittävää tutkimusta. (Eriksson & Koistinen 2014, 4; Vuori 2024b) Kuvailevassa tapaustutkimuksessa painopiste on ilmiön yksityiskohtaisessa ja kontekstuaalisessa ymmärtämisessä sekä kulttuuristen merkitysten tavoittamisessa. Toteutustapa raportoinnissa on usein tiheän ja kerronnallinen ja tavoitteena on hyvän tarinan tuottaminen. Selittävä tapaustutkimus taas pyrki selvittämään syvemmin, miksi ilmiö on muodostunut ja mitkä mekanismit sen taustalla vaikuttavat, korostaen teoreettista jäsenystä ja prosessien tarkastelua. (Eriksson & Koistinen 2014, 12-15.)

Tämä tutkimus on kuvaileva tapaustutkimus, sillä sen tavoitteena on työntekijöiden kokemuspohjaisten merkitystenantojen tutkimushetken esilletuominen ja niiden syvempi ymmärrys. Kun lähtökohta on tutkijan kiinnostus, eikä tarkoituksena ole teorian kehittäminen vaan ymmärryksen lisääminen, se on lisäksi itsessään arvokas. Jos lähtökohta olisi itse teoreettinen asiakaslähtöisyys pelkkänä ilmiönä, eikä yksittäisen työryhmän kokemuksesta, tutkimus olisi puhtaammin välineellinen. Vaikka palvelumallin muutos on asettunut tulosten taustalle, tutkimus ei suoraan tarkastele kehityskulkuja ajassa, vaan painottaa hetkellistä työntekijäkokeamista ja tutkimus on siksi myös poikkileikkaava. Tutkimus ei vertaile useampaa samankaltaista tapausta suoraan ja on siksi myös intensiivinen. (Eriksson & Koistinen 2024 15-16; 18-20; 25.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä ei tarvitsekaan lähtökohtaisesti korostaa, eikä se ole erityisesti tällaisen tapaustutkimuksen tarkoitus. Tarkoitus kumpuaa ensisijaisesti tapauksen mielenkiintoisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eriksson & Koistinen 2014, 34.) Perusteellisella tapaustutkimuksella voidaan kuitenkin myös tuottaa tulokulmaa

vastaavaan ilmiöön. Yleistys syntyy aineiston tulkinnoista ja haastateltavien samankaltaisista tilanteista suhteessa kerättyyn tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eriksson & Koistinen 2014, 34.)

Tässä tutkimuksessa perusteellisella aineistoanalyysillä on saavutettu tiheä ja kattava kuvaus palveluryhmän kokemuksista ja heidän niille antamistaan merkityksistä. Tutkimukseen olen liittännyt yleistävämpiä pohdintoja julkisen sektorin asiakaspalveluympäristön haasteista ja niiden suhteesta infopalveluun. Pelkkä kuvaus ei kuitenkaan yksin riitä ilmiön moniulotteisuuden ja oivalluksien valottamiseen työntekijäkokemukselle autenttisesti. Selittävyttä lievästi lähestymällä olen pyrkinyt lisäämään siirrettävyyttä ja valinta perustuu tutkimuksen tavoitteisiin. Tavoitteena on ollut asetelmallisesti vahvempien jatkotutkimusmahdollisuuksien esittäminen. En siis pyri suoraan selittävään välineellisyyteen, mutta huolellisalla raportoinnilla tutkimus voi luoda pohjaa välineellistävälle jatkotutkimukselle.

Tapaustutkimuksen katsoin voivan tarjota parhaat työkalut intensiivisen ja yksityiskohtaisen, yhteen työryhmään kohdistuvan tutkimuksen toteuttamiseen ja mahdollistavan sekä hermeneuttisfenomenologisen lähestymistavan että teemahaastattelun käytön. Se näyttäytyi itselleni joustavalta lähestymistavalta ja vaikka tarkkarajaisuus olisi tehnyt työstä varmasti loogisesti helpompaa, se ei tuntunut omalta valinnalta. Oven raolle jättäminen mahdollisille muokattaville kesken matkan oli itselleni tietynlainen turvaverkko, mutta se osoittautui tällä kertaa myös oljenkorreksi, joka auttoi saavuttamaan suurimmat onnistumisen kokemukset.

5.4.1 Metodologinen lähestymistapa ja tutkimussuuntaus

Minulle tärkeintä oli saada esiin haastateltavien aidot kokemukset ja tulkita niitä niin, että syvyys ja sävyt tulevat näkyviin. Koska tarkoituksena oli ymmärtää yhteisön kokemusmaailmaa, hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa tuntui sekä kiinnostavalta että perustelulta valinnalta. Tämä siksi, että oman roolin tiedostaminen työnantajaorganisaatiotani tutkiessa oli alusta asti keskeisin tavoitteeni.

Fenomenologia tarkastelee yksilöllisiä kokemuksia ja niiden merkitysrakenteita. Se muistuttaa, että jokainen tulkitsee ilmiöitä oman taustansa kautta ja painottaa, että kaikki kokemukset merkitsevät jotakin. Siksi on kysyttävä merkityksenantoja kokemusten takana. Koska tavoitteeni oli ymmärtää palveluryhmän kokemusta asiakaslähtöisyydestä kokonaisuutena, näkökulma tuntui luontevalta lisäksi siksi, että se painottaa myös yhteisöllisten kokemusten samankaltaisuutta. (Saarinen 2002, 218-211; Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen.) Tavoitteena ei ollut pelkkä kokemusten luetteloiminen, vaan niiden taustalla vaikuttavien merkitysrakenteiden ymmärtäminen (Miettinen ym. 2010, 66-67). Ei suoraan yleistäen, vaan tavoittaen tutkittavan ryhmän merkitysmaailmaa tutkimushetkellä (Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen).

Hermeneuttisuus tuo asetelmaan toiminnan ja kulttuurin syvemmän merkityksellisyyden ymmärtämisen. Ihmiset nähdään sekä ympäristönsä muovaamina, että sitä itse rakentavina ja tulokulman kautta tuodaan esiin toimijoiden kokemuspohjaisia näkemyksiä samasta ilmiöstä. (Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen; Hermeneuttinen ulottuvuus.) Analyysissa kuljetaan hermeneuttisella kehällä; yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkin-taan ja tämä vastavuoroisuus toistuu syklinä. Käytännössä lopputuote on osista kertyvä merki-tysrakenne, joka kertaantuu ja muodostaa tuloksen. (Gadamer 2005, 29-39.)

Tutkimussuuntauksen ihmiskäsitys korostaa merkitysten, kokemusten ja yhteisöllisyyden roo-lia kokemuspohjaisessa tutkimuksessa. Se muistuttaa siitä, miten tärkeää on tunnistaa omat ennakko-oletukset ja ymmärtää omaa tulkintaansa, ja siirtää se ajoittain myös syrjään. (Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen.) Tutkimuksen analyysiprosessia ja taustateoriaa lähestyin kahdella kehällä. Sisäkehälle asettuivat osallistuva palvelupiste, sen työntekijät ja heidän kokemusmaailmansa. (Eriksson & Koistinen 2014, 7-8; Vuori 2024a.) Aineistoa käsitel-tiin ensin teemojen kautta ja lopulta yhtenä kokonaisuutena, jotta nähtiin tulkintojen yhte-neväisyydet ja merkitysrakenteiden korrelaatiot ilman yleistämistä (Laine 2018, Vaihtoehtoi-sia etenemisreittejä). Ulommalle kehälle sijoittuu teoriapohja; laajemmat sosiaaliturvajärjes-telmän, lainsäädännön ja institutionaalisen toimintaympäristön rakenteet. Ulkokehän ilmiöitä on pyritty esittämään kattavasti, jotta konteksti on mahdollista ymmärtää syvemmin, mutta sen ei ole tarkoitus olla tyhjentävä. Näin aineistolähtöistä tutkimusta ohjaa kuitenkin myös vahva teoreettinen viitekehys. (Eriksson & Koistinen 2014, 7-8; Vuori 2024a.)

Tutkijan avoimuus tutkimuskohdetta kohtaan on yksi fenomenologisen tutkimuksen piirteitä, sillä liialla struktuurilla kokemukset jäävät liikaa taka-alalle (Laine 2018, Kokemuksia tavoit-televa haastattelu). Avoin lähestymistapa on myös tutkimusstrategiana toimivassa tapaustut-kimuksessa merkittävää. Hyvin muotoillut tutkimuskysymykset ohjaavat kuitenkin koko tutki-musprosessia ja näin alustavakin tutkimuskysymys on prosessin arvokkain resurssi. Tutkimus-kysymysten selkeä määrittely on tapaustutkimuksessa tärkeää, mutta ne voivat aineiston poh-jalta myös muuttua tutkimusprosessin edetessä. (Eriksson & Koistinen 2014, 20; 26; Vuori 2024c.) Tutkimuskysymysten muotoilu onnistui kuljettamaan koko prosessin loppuun asti. Vain viimeinen on saanut muotoiluun vivahde-eron. Alkuperäinen tutkimuskysymys keskittyi etsi-mään konkreettisia kehittämissuhteita. Aineistosta ei kuitenkaan noussut uusia, yllättäviä tai kovin konkreettisia ehdotuksia, joten muotoilu pehmenettiin. Tutkimuskysymykset on ra-portointivaiheessa muotoiltu kieliasultaan yhtenäisemmiksi.

Tutkimusmenetelmällisesti fenomenologia on joustavaa, mutta se vaatii keskittymistä ja voi olla myös yllättävän kuluttavaa. Omien tulkintojen jatkuva tarkastelu ja sivuun laittaminen voi olla intensiivistä ja siten se vaatii myös tilaa ja tutkijalta kykyä olla itselleen armollinen (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11-12.) Opinnäytetyötäni ei lopulta ole ollut tarkoitus toteuttaa tiukasti hermeneuttis-fenomenologisen tieteen rajoissa, vaan oppimisprosessina, jossa halusin nähdä sen toimivuuden. Se oli kuitenkin juuri sitä mitä teoria varoittelikin,

energiaa vievää, mutta palkitsevaa. Hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa antoi minulle monikerroksiset työkalut oman tutkijaroolin hahmottamiseen suhteessa sekä tutkimusilmiöön että ympäristöön. Käytännössä etäännyin aineistosta kirjaamalla omat ajatukseni analyysistä erillisiksi ja vertailemalla niitä prosessin eri vaiheessa tietoisesti ja kriittisesti. Huomioimalla oman tulkintani konkreettisesti pystyin ylläpitämään jatkuvaa reflektiivisyyttä, kyseenalaistamaan tulkintoja ja rakentamaan merkityssuhteita aineistolähtöisesti paremmin. Suuntaus toimi suunnannäyttäjänä jo suunnitteluvaiheessa ja tuki kykyäni reflektoida asemaani suhteessa aineistoon koko matkan ajan. Lopulta se toimi eräänlaisena suurennuslasina, jonka läpi arvioin prosessia.

Eettinen velvollisuus on ollut tämän tutkimusprosessin aikana keskeinen tarkastelun kohde erityisesti objektiivisuuden näkökulmasta. Tavoitteenani oli kokemuksellisuudelle uskollinen, mutta silti tieteellisesti perusteltu, hyviä tutkimuseettisiä toimintatapoja ilmentävä lopputulos. Rajatumpi prosessi tai vähemmän abstrakti lähestymistapa olisivat ehkä tehneet työstä helpompaa, mutta olen vakuuttunut, etteivät ne olisi onnistuneet antamaan ilmiölle sen vaatimaa syvyyttä, saaticka pystyneet opettamaan itselleni yhtä paljon.

5.4.2 Oma tausta suhteessa tutkimusasetelmaan

Fenomenologisessa lähestymistavassa ja erityisesti hermeneuttisuudessa korostuu tutkijan ymmärrys siitä, että omat kokemukset, esiymmärrys sekä toimintatavat vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen. Tavoitteena on siirtää ne syrjään ja pyrkiä tutkimusprosessiin, joka ei nojaa ennako-oletuksiin. (Saarinen 2002, 228-229; Laine 2018, Hermeneuttinen ulottuvuus.)

Toimin palveluasiantuntijana ja olen ollut mukana infopalvelun kehittämisessä, käyttöön-otossa ja palveluryhmän arjen tukemisessa alusta lähtien. Vuonna 2023-2024 toimin osaamisen varmistajana, jolloin vastasin muun muassa työryhmän valmennuksista ja osaamisen tuesta yhteistyössä esihenkilöiden kanssa. Kokemukseni infopalvelusta ja osallistumiseni sen kehittämiseen antoivat tutkimukseen lähdeittäessä vahvan kontekstuaalisen ymmärryksen, joka auttoi aineiston tulkinnaissa ja ilmiön hahmottamisessa.

Oma roolini palveluryhmän jäsenenä ja kehittäjänä toi tutkimukseen syvyyttä, mutta lisäsi myös eettistä vastuuta. Tunnistin alusta lähtien riskin, että asemani vaikuttaisi haastatteluihin ja analyysiin. Tämä huomioitiin suunnitelmassa ja riskiä pyrin hallitsemaan ja sen vaikutusta pienentämään aktiivisella reflektiolla, aineistolähtöisellä analyysillä ja sillä, että dokumentoin ajatuksiani ja arvioin niitä toistuvasti - myös tekoälyn tuella. Raportoinnissa olen tuonut esiin omat lähtökohtani ja niiden mahdolliset vaikutukset mahdollisimman kattavasti ja todenmukaisesti lisätäkseen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. (Eriksson & Koistinen 2014; Laine 2018.).

Reduktioprosessi onnistui paremmin kuin osasin odottaa. Vaikka lähdin tutkimukseen vahvojen ennako-oletuksien, prosessi yllätti ja haastoi minut jatkuvasti. Kykeninkin asettumaan

tutkijan rooliin niin, että omat oletukseni murtuivat ja uusi ymmärrys pääsi rakentumaan. Ennako-oletukseni oli, että palvelutapaan ja osaamiseen liittyvät haasteet korostuisivat. Tästä lähtökohdasta irti päästäminen oli yllättävän helppoa, mutta todellisen ytimen, syklisen tasa-painon löytyminen vaati huomattavasti enemmän aikaa ja reflektiota, kuin mihin olin varautunut. Usean korjauksen, itsereflektion ylikierrosten, lukemattomien ajatusten ja valvottujen öiden jälkeen prosessi johdatti asiakaslähtöisyyden ytimeen ja myös oman asiantuntijuuden syventymiseen.

Tiedostan, ettei täydellinen irrottautuminen omasta ennakkotiedosta kuitenkaan ole inhimillisesti mahdollista. Tulkintaa ja aiheyhteyksiä täsmensin harkitusti jo litteroinnin yhteydessä, sillä osa vastauksista edellytti taustaymmärrystä. Olen pyrkinyt eettiseen ja läpinäkyvään raportointiin - tuoden omat vaikutteeni näkyviin siellä, missä niiden paikka on: johtopäätösten lopussa, pohdinnassa ja tässä prosessikuvauksessa. Täysin objektiiviseen tarkasteluun ei kuitenkaan edes yritetä päästä, mutta itsetarkailu ja tulokulman pitäminen mahdollisimman avoimena on kuitenkin keskeistä. (De Vaus 2014, 209-210.)

On siis luonnollista, että kaikki kulkee lopulta oman esiymmärrykseni ja kokemusmaailmani kautta. Se on hermeneuttis-fenomenologiassa myös tunnustettua. Se ei itsessään ole heikkous ja voin luottavaisin mielin todeta, että opin prosessin aikana tunnistamaan hyvin, milloin aineisto puhui ja milloin minä. Oman esitietoni merkitys näkyy myös syvällisemmissä merkityksissä, esimerkiksi johtopäätösten epilogissa, sillä en usko, että ilmiö olisi kokonaan auennut ilman vahvaa esituntemusta.

5.5 Tapaustutkimuksen toteutus

Tapaustutkimuksessa aineistonkeruu on usein monipuolista ja analyysikeinojen käyttö vapaata. Teorian rooli voi ohjata analyysia tai kokonaisuus voi rakentua aineistolähtöisesti. Tutkijan ennako-oletukset tiedostetaan ja siirretään syrjään. Keskeistä on tutkimuskysymyksen ja taustavalintojen yhteys, ja että prosessi etenee syklisesti aineiston vuoropuheluna. (Erikson & Koistinen 2014, 22-23; 28-29; 30; 33; 40-41.) Tutkimuskysymysten asettelua ja haastattelua edelsi teoreettisten lähtökohtien tarkastelu asiakaslähtöisyydestä sosiaali- ja terveysalalla ja erityisesti Kelan kontekstissa. Laajahko, mutta suunnitteluvaiheessa vielä lopullisesti hahmottomaton teoreettinen viitekehys rakentui teemojen ympärille. Näin alkuasetelmaa johdattelee teoria.

Teoreettinen painotus ei kuitenkaan ole keskeistä valitsemassani lähestymistavassa. Teoriapohja jäi tietoisesti osin vajaaksi ja se siirrettiin sivuun aineistokäsittelyvaiheen ajaksi, jotta itsereflektio ja aineistolähtöisyys saivat tilaa. (Laine 2018, Tulosten tarkastelu ja itsearviointi.) Teoriapohjaan palattiin tulokerronnan ja alustavien johtopäätösten valmistuttua.

Päädyn valitsemaan teemahaastattelun tutkimuskysymysten kautta. Teemahaastattelu on joustava, sillä vaikka kysymyksenasettelua voidaan mukauttaa etukäteen ja keskustelu etenee

teemojen kautta, se ei ole kaavamaista. Näin eri näkökulmat voivat tulla esiin paremmin. Haastattelijalla voi olla mukanaan muistiinpanot, mutta ne ovat tukitekiä, eivät suoraan ohjaa keskustelua. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2024a; Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2024b.)

Kokemuspohjaisessa tutkimuksessa käytetään usein avointa haastattelua, jotta keskustelut eivät ole ohjattuja. On kuitenkin selvää, että myös avoin kysymyksenasettelu ohjaa keskustelua aina johonkin suuntaan. Siksi haastattelussa tärkeintä oli antaa haastateltavalle tilaa ja olla tietoinen omasta kysymyksenasettelusta muotoillen se mahdollisimman avoimeksi ja johdattelemattomaksi. (Laine 2018, Kokemuksia tavoitteleva haastattelu.) Teemahaastattelu oli kuitenkin erityisen perusteltu opinnäytetyön rajaamisen näkökulmasta, jotta aineistoa ja sen laajuutta voitiin toisaalta hallita, toisaalta kohdentaa. Suunnitteluvaiheessa hallittavuutta lisättiin määrittelemällä yläraja haastateltaville kymmeneen.

Suunnitelmallisuuden näkökulmasta teemahaastatteluiden käyttö saattoi aiheuttaa ainoan isomman ongelman analyysiprosessissa. Analyysivaiheeseen sisällönanalyysin tulokulma kuvaillevasta ja kokemuksellisesta tutkimusperästä hieman hämärtyi, kun analyysi näyttäytyi pääteemojen, ei puhtaasti aineistolähtöisyyden kautta. Vaikka aineistolähtöisyyttä kohdennettiin ja se saavutettiin, prosessin venyminen ja haparointi olisi voitu paremmalla suunnitelmallisuudella mahdollisesti välttää. Tämä on ollut minulle kuitenkin kantapään kautta oppimisen kokemus; ensi kerralla suunnittelen analyysivaiheen lähestymistavan järjestelmällisemmin!

5.5.1 Tutkimuseettiset käytännöt

Tätä tutkimusta varten ei ole tarvittu eettistä ennakkoarviointia, sillä osallistuminen oli vapaaehtoista, fyysistä tai henkistä haittaa ei ollut odotettavissa, eikä tutkimus kohdistunut alaikäisiin tai herkkään aineistoon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 16). Opinnäytetyössä ei käsitelty asiakastietoja, ja kaikki kuvatut asiakaskokemukset perustuivat työntekijöiden tulkintaan ja näkemyksiin. (Ohje opiskelijalle 2024.)

Tutkimuksessa ei kerätty sellaisia tunnistettavia tietoja, joita olisi käytetty analyysissä, sillä ne eivät ole merkityksellisiä tutkittavien teemojen kannalta. Haastatteluaineistoa ei koodattu yksilöllisesti, kun kyseessä oli kollektiivisen kokemuksen esiin tuominen. Litteroinnissa varmistin, ettei henkilöitä ole mahdollista tunnistaa ilmaisutavasta. Lisäksi tulostulokerronnan yhteydessä anonymiteettiä on parannettu muuntamalla tekstiä niin, etteivät henkilöt olisi tunnistettavissa tietyn puhutavan tai esimerkiksi murre sanojen kautta. Lisäksi merkityksettömiä osia, kuten toistoa ja täytesanoja on korvattu [...] merkinnällä. Analyysi- ja raportointivaiheessa alkuperäistä litteroitua materiaalia käytettiin tarvittaessa varmistamaan alkuperäisiä merkityksiä ja aineistositaattien käytön monipuolisuutta.

Tutkimussuunnitelma sisälsi aineistonhallintasuunnitelman ja tietosuojaselosteen. Molemmat laadittiin Laurean ohjeistuksen mukaisesti ja hyvää tutkimuseettistä käytäntöä seuraten. Niitä noudatettiin koko prosessin ajan. Eettisyys ei ole ollut vain muodollinen vaihe, vaan läsnä

oleva osa koko tutkimusprosessia - suunnittelusta raportointiin asti. Aineistonkeräysvaiheessa haastateltavia informoitiin tutkimuksesta ja anonymiteetista, ja he antoivat suostumuksensa suullisesti ennen osallistumista ([liite 1](#); [liite 2](#); Kuula-Luumi 2024). Haastatteluissa huomioitiin luottamuksellisuus ja aineiston käsittelyssä varmistettiin anonymiteetti.

Aikataulu ja menetelmät on kuvattu. Raportointivaiheessa on reflektoitu valintoja ja niiden eettistä merkitystä kattavasti. Ratkaisuista on kerrottu avoimesti ja perustellusti, ne on arvioitu suhteessa lopputulokseen, ja myös virheet ja vaikeat ratkaisut on avattu. (Vuori 2024d.) Eettiset käytännöt olivat suunnitelmallisia ja ne kuvattiin kattavasti myös suunnitelmassa. Vastuullisuus on otettu vakavasti alusta asti, jotta lopputuotoksen luotettavuus olisi mahdollisimman vahva huomioiden oman roolin merkitys aiheen käsittelyssä.

Teoriapohjassa käytettyjen Kelan sisäisten materiaalien käyttö on tarkistettu Kelan yhteyshenkilöltä, ja sisällöistä vastaavat ovat antaneet luvan niiden käyttöön.

5.5.2 Aineistonkeräys ja käsittely

Työryhmälle lähetettiin marraskuussa 2024 osallistumiskutsu haastattelusta sekä tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta ([liite 1](#); [liite 2](#)). Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimushaastatteluun ilmoittautui seitsemän palveluasiantuntijaa. Kaikki haastateltavat toimivat asiakaspalvelussa ja heidän työtehtäviinsä kuuluu infopalvelussa työskentely. Mukaan sattui tulemaan työntekijöitä erilaisilla ammatillisilla taustoilla ja työkokemuksen pituuksilla. Otanta kattaa sekä pidempään työskennelleitä, että uudempia työntekijöitä, ja mukana on haastateltavia erilaisilla vahvuuksilla ja haasteilla. Tunnistettavia tietoja ei haastattelussa kerätty, mutta erilaiset taustat tulevat esiin haastatteluiden kautta impliittisesti, sekä pohjautuvat omaan esitietooni. Tämä kattava tulokulma vahvistaa yhtenäisen työntekijäkokemuksen merkityksellisyyttä.

Haastattelut toteutettiin työpaikalla kasvotusten, ne äänitettiin ja ne noudattivat teemahaastattelun periaatteita: keskustelut olivat avoimia ja kunnioittavia, ja tutkijan rooli oli reflektiivinen ja kuunteleva ilman liiallista ohjaamista (Laine 2018, Kokemuksia tavoitteleva haastattelu). Vuorovaikutus pysyi tasapainoisena, vaikka litteroinnin arvioinnissa on myös nähtävissä haastattelijan takertelua ja epävarmuutta, se voidaan nähdä tilanteessa luonnollisena ottaen huomioon kokemattomuus ja oman työyhteisön tutkimus.

Esiymmärrys ja henkilökemiat vaikuttivat haastattelutilanteissa jonkin verran esimerkiksi niin, että haastateltavat ovat selkeästi ajoittain kuvanneet asioita tietäen, että haastattelija tietää mistä puhutaan, eikä haastattelija ole ymmärtänyt esitietonsa vuoksi tarkentaa vastausta. Tämä on saattanut aiheuttaa merkityskorjauksiin pientä vinoumaa. Korjausten määrä on aineistossa kuitenkin verrattain pieni. Hermeneuttis-fenomenologisessa tutkimuksessa tällaiset inhimilliset tekijät myös hyväksytään, ja tärkeintä on oman aseman tiedostaminen (De Vaus 2014, 209-210).

Tässä opinnäytetyön kontekstissa haastavuus omista lähtökohdista irrottautumiselle oli korostunut oman valmentavan roolin näkökulmasta. Lähtökohdan tiedostaminen auttoi asennoitumaan ja arvioimaan vaikutusta kriittisesti ja haastattelujen voidaan katsoa onnistuneen hyvin. Ennalta laaditut apukysymykset auttoivat tarvittaessa ([liite 3](#)). Jokaisessa haastattelussa käytiin kaikki teemat läpi, mutta keskustelut kulkivat omia polkujaan haastateltavavetoisesti. Kesto vaihteli 20-50 minuutissa. Toteutuksen voidaan katsoa olleen linjassa hermeneuttisfenomenologisen näkemyksen kanssa, jossa keskiössä ovat ihmisten omat kokemukset ja niihin liittyvät merkitykset. (Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen.) Teemahaastattelu oli lopulta onnistunut valinta ja hyvin perusteltu myös aineistonhallinnan kannalta.

Haastatteluiden ja litteroinnin välillä pidettiin muutaman viikon tauko, joka mahdollisti etäisyyden ottamisen aineistoon, jotta siihen oli helpompi palata tuorein silmin. Litteroinnissa välittyy moniäänisyys ja työyhteisön yhteinen kieli ja jaetut merkitykset nousivat esiin vahvoina. Ristiriidat eivät jakaneet vastaajia leireihin, vaan ne rakentuivat ilmiön sisään, työssä koettuihin haasteisiin, jotka olivat yhteisesti tunnistettuja. (Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen.) Analyysivaiheessa tämä moniääninen yhtenäisyys oli sekä etu että haaste. Se helpotti teemoittelua, mutta vaati myös tarkkuutta siinä, ettei moniäänisyyttä kavennettu liikaa.

Aineistossa on analysoitu vain haastateltavien kielellisiä ilmaisuja. Litterointiin sisällytettiin muutamia kehonkielellisyyksiä, mutta niitä ei lopulta otettu huomioon. Aineiston eri muotoihin palattiin jatkuvasti limittäin eri vaiheiden välillä, jotta saatiin näkyviin myös uusia ulottuvuuksia (Laine 2018, Hermeneuttisen kehän kulkeminen). Tulkinnat tarkentuivat, muuttuivat ja korjaantuivat useita kertoja prosessin aikana aivan loppuun saakka ja epäjohtonmukaisuuksia korjattiin luotettavuutta ja haastateltavien kokemuksellista kerrontaa kunnioittaen. (Laine 2018, Kuvauksen kautta kiinni olennaiseen.)

5.6 Aineiston analyysi

Aineistoanalyysin tavoitteena oli antaa aineistolle merkitys, jotta tutkittavasta ilmiöstä voitiin tehdä johtopäätöksiä ymmärtäen tapauksen kontekstia. Analyysin haasteena oli säilyttää aineistolähtöisyys ja ilmiön tulkintaympäristö sekä välttää sen pelkistyminen mekaaniseksi, tekniseksi prosessoinniksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 29-30.)

Käytännössä analyysissä litteroitu haastattelumateriaali käsiteltiin ensin nostamalla siitä esiin tutkimuskysymyksiin vastaavat osat ja jakamalla ne pääteemojen alle. Sen jälkeen ne tulkittiin ja merkityskokonaisuudet vertailtiin. Valmiiden tulosten jälkeen teoria ja tekijän syvempi tulkinta sekä esitieto tuotiin mukaan tulosten tarkasteluun johtopäätöksissä ja näin muodostui aineiston ja teorian lopullinen vuoropuhelu hermeneuttisen kehän kautta. (Laine 2018, Tulosten tarkastelu ja itsearviointi; Hermeneuttisen kehän kulkeminen.) Moniportaisella pelkistysten ja tulkintojen kautta etenevällä ja syklisellä lähestymistavalla halusin vahvistaa aineiston luotettavuutta vähentämällä oletuksia. Etenkin pitkien monologisten vastausten

jaottelemisen useampaan lyhyempään pelkistykseen selkeytti vivahteiden säilymistä ja mahdollisimman tarkkojen kokemustulkintojen tekemistä sekä teemoittelua. (Liite 4.)

Aineistoa käsiteltiin iteratiivisesti; käyden se läpi useita kertoja ja tarkentaen tulkintoja tutkimuskysymysten valossa. Alkuperäisistä ilmauksista tehtiin pelkistyksiä, jotka yhdistettiin yhteneväisyyksien perusteella tulkinnoiksi, alateemoiksi ja lopulta yläteemoiksi teemarakenteiden kautta. Syntyneitä merkitysrakenteita syvennettiin ja tiivistettiin analysoimalla teemoissa esiintyviä samanlaisuuksia. Prosessi oli syklinen ja moniulotteinen ja hyödynsin sekä visuaalista taulukointia että kuvailevaa tulostulokerrontaa. (Smith, Flowers & Larkin 2009, 82-98; Laine 2018, Synteesi: merkityskokonaisuuksista muodostuva kokonaiskuva; liite 4.) Syntyneillä merkitysrakenteilla pyrin mahdollisimman yksityiskohtaisten merkitystenantojen näkemiseen, jotta voisin niiden avulla rakentaa johdonmukaisen merkitysverkoston. Se auttoi lopullisten tulkintojen tekemisessä. (Moilanen & Räihä 2018, Merkitykset tutkimuskohteena; liite 4.)

Kuten aiemmin mainittiin, teemahaastattelu aiheutti analyysivaiheessa lievää sekaannusta. Puhtaasta sisällönanalysistä poikkeavasti pääteemat muodostuivat tutkimuskysymysten teemojen kautta ja näin prosessi ei alkanut puhtaasti aineistolähtöisesti. Ytimen löytyminen onnistui hieman kiertotietä, kun hahmotin kokonaiskuvan, jossa teemat linkittyivät tutkimusaineiston sisältöön laajemmassa kontekstissa yksittäisten kohtien sijaan (Moilanen & Räihä 2018, Merkitykset tutkimuskohteena; Laine 2018, Synteesi: merkityskokonaisuuksista muodostuva kokonaiskuva).

Aineiston käsittelyssä käytettiin tekoälyä tukemaan omaa ajatusprosessia. Tekoäly auttoi arvioimaan esimerkiksi pitkistä monologisista vastauksista tehtyjen pelkistysten samankaltaisuutta. Tämä tuki omia tulkintoja ja varmisti, ettei sama merkitys toistunut useissa samoista vastauksista tehdyissä pelkistyksissä.

5.6.1 Analyysiprosessin oivallukset

Kuten aiemmin mainitsin, suunnitelmassa tarkempi rajaaminen olisi voinut helpottaa työn etenemistä ja raportointia, mutta en kuitenkaan tekisi asioita toisin. Projekti yllätti ja vaati vaikeitakin ratkaisuja useaan otteeseen, mutta tämän voidaan katsoa olevan tutkimuksellisesti rikkaus. Tarkoituksena ei ole ollut pyrkiä vain kuvaamaan kokemusten rakenteita elämyksellisesti vaan vuorovaikutteisesti (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11). Vaihtoehtojen selitysten esiin tuominen on myös usein ansiokasta. Uuden etsiminen ja kuvaileva kerrontatapa voi parantaa kiinnostavuutta ja ehdotetut tulokset vaativat taustalleen myös riittävä näyttöä, jotta polku aineistosta analyysiin ja sitä kautta johtopäätöksiin on mahdollista nähdä myös ulkopuolisena. (Eriksson & Koistinen 2014, 41-42.)

Lopputulos ei ole perustelemattomasti paisunut, mutta se on kaikesta huolimatta laaja. Tämä ei yllätä, vaan on pikemminkin linjassa ilmiön kompleksisuuden kanssa. Lopputuloksen edessä lähtöasetelmassa päämäärän voidaan katsoa olleen osin tuntematon, mutta se on tyypillistä

tapaustutkimukselle ja sopii valittuihin tutkimusmetodeihin. Ja nyt tunnelin toisessa päässä voin todeta yksioikoisesti, että monimuotoisuus on ollut sen arvoista.

5.6.2 Analyysiprosessin haasteet

Analyysiprosessissa tein myös muutamia konkreettisempia virhearviointeja. Pääteemojen alla aineistoanalyysia lähestyessäni yritin analysoida asiat ensin pääteemakohtaisesti, mikä häiritsi kokonaiskuvan hahmottamista. Teemojen väliset suhteet eivät muotoutuneet selkeästi, joten aloitin analyysiprosessin kerran alusta. Tämä johti toisaalta ylivarovaisuuteen, kun varoin toisella kierroksella vivahteiden ohittamista liikaa.

Otin tässä vaiheessa alkuperäisen litteroinnin mukaan ja kävin läpi koko analyysin uudestaan tehden tiivistystä ja syvällistä reflektointia omasta aiemmasta reflektoinnistani. Vaihe mahdollisti omien tulkintojen vahvemman erottamisen analyysistä, kun opin jatkuvasti lisää sekä menetelmistä, että itsestäni ja aineistosta. Valinnat olivat kuitenkin osin vaikeita, sillä jo yksi ylimääräinen analyysikierron vaati viikkojen lisätyötä. Vaihe oli henkisesti raskas sillä epävarmuus ja omien kykyjen kyseenalaistamisen tunteet olivat pinnalla, mutta sitä fenomenologinen tutkimusteoria vähän varoittelikin.

Vaikeista päätöksistä huolimatta alkuperäinen analyysiaineisto tiivistyi, rakenne kirkastui ja lopulta myös ilmiön ydin löytyi. Syntynyt tuloskerronta ei aluksi tavoittanut ilmiötä kuitenkaan sellaisenaan. Huomattavaa on, että olen tietoisesti tässä vaiheessa valinnut jäsentää aineistoa tulosraportoinnista käsin sen sijaan, että olisin palannut takaisin teema-analysointiin ilman kerronnallista kontekstia. Tekoälyn avulla reflektoin prosessia, omia ajatuksia ja tavoitteita, sekä tehtyjä valintoja useaan kertaan. Ymmärsin, että keskusteleavuudesta teemojen välillä puuttui niissä näkemäni syklisyys. Lähdin purkamaan tätä rakennetta, en alusta, vaan käytännössä etsimään punaista lankaa kerronnan sisällä.

22. maaliskuuta 2025, pitkän päivän päätteeksi lanka vihdoinkin löytyi. Ymmärsin, että ilmiötä ei voi esittää lineaarisesti erillisinä osioina tutkimuskysymysten kautta. Vaikka se olisi kyllä vastannut kysymyksiin ja säästänyt todennäköisesti ainakin viikkojen työn ajallisesti. Asiakasläh töisyyteen liittyvät kokemukset eivät siis olleet lähes missään vastauksissa toisistaan irrallisia, vaan merkityksenanto muotoutui jatkuvana vuorovaikutuksena huolimatta siitä, minkä teeman sisällä haastatteluissa liikuttiin.

Tästä syntyivät merkitysrakenteet, jotka loivat pohjan sille tunnetulle kokonaisuudelle, jonka olin halunnut tehdä tiedetyksi. Tutkimuskysymykset olivat olleet oikeita, mutta lähestymistapani oli ollut liian pääteemalähtöinen. Ilmiön ydin ei ollut auennut yksittäisen kysymyksen vastausten kautta oikein. Oli selvää, etten voinut oikaista vain keventääkseni prosessia vaan halusin tehdä ilmiön näkyväksi.

Vaikka kaikilta osin valinnat eivät olleet hallittavuuden näkökulmasta opinnäytetyön laajuuden kannalta perusteltuja, ne opettivat tärkeitä asioita aineiston käsittelyn kompleksisuudesta ja syklisyydestä. Hankalat hetket ja vaikeat valinnat auttoivat paremmin lopulta ymmärtämään tutkimusmenetelmiä ja omaa tutkijaminää. Kokemus konkretisoi sen, kuinka laadullisessa tutkimuksessa prosessiin kuuluu myös harhapolkuja ja kokeiluja. Siksi hyvän suunnitelman lisäksi tärkeää on osata huomata ja myöntää, milloin reitti ei johda tavoiteltuun päämäärään ja olla valmis palaamaan takaisin ja muotoilemaan lähestymistapaa uudelleen (Erikson & Koistinen 2014, 26; Vuori 2024c).

Jälkeenpäin tarkasteltuna analyttinen korjausliike voi myös lisätä työn luotettavuutta. Alkuperäinen asetelma ja teemakohtainen lähestymistapani oli sidoksissa omaan pohjatietooni ja näin analyysi osin ennako-oletusten ohjaamaa. Jos teemat olisi käsitelty ja esitetty ensimmäisen, toisen tai kolmannenkaan kierroksen jälkeen, ei sama ymmärrys olisi välttämättä mahdollistunut.

Analyysi ei ole kulkenut täysin lineaarisesti pelkistyksistä tulkintaan ja alateemojen kautta yläteemoilla yhdistettyyn tulokerrontaan. Se on ennemminkin edennyt pelkistyksistä tulkintaan ja alateemojen kautta takaisin pelkistysten tarkasteluun, sieltä yläteemoihin ja taas takaisin tulkintaan. Ja kun yläteemat olen saanut kokoon, on kokonaisuus vielä jäsentynyt useamman vaiheen kautta tulokerronnan kirkastamisena. Lopputuloksena on saavutettu syklinen, tarinallinen, palveluasiantuntijoiden kokemuksille uskollinen raportointi, jota tavoittelelinkin.

5.6.3 Tulokerronta ja raportointi

Spontaanin ymmärryksen kyseenalaistaminen on tutkimuksen alku erityisesti, kun teoreettinen viitekehys ei vaikuta fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimusasetelmaan yhtä vahvasti kuin monella muulla tieteenalalla (Laine 2018, Tutkijan kriittinen itseymmärrys). Johtopäätösluonnostelun jälkeen teoria tarkastettiin. Kaikki prosessin vaiheet sisältävät kuitenkin luonnollisesti teoreettisiakin valintoja, sillä haastattelua ei ole ollut tarkoitus esittää kokonaisuudessaan vaan vastata tutkimuskysymyksiin. Vaikka aineisto on laaja, sitä on siis myös rajattu tarkoituksenmukaisesti. (Laine 2018, Kuvauksen kautta kiinni olennaiseen.) Moniulotteisten ja tutkijan objektiivisuutta korostavien tulosten saavuttamiseksi tutkimusraportointi on ollut monitasoista tulkintaa. Näin ollen prosessi on vaatinut vaikeitakin valintoja, jotta sitä on myös saatu tiivistettyä, mutta toisaalta myös annettu kasvaa, jotta vivahteikkuus ei liiaksi kärsi.

Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä elävästi ja jalat maassa, jolloin lukijakuntana voivat helpommin olla myös muut, kuin akateemisen maailman edustajat. Hyvän tarinan ja jatkuvuuden ylläpitäminen on ollut ensisijainen tavoitteeni, tiheä kerronta ja kuvauksellisuus tietoinen valinta. Raportointivalinnoissa on ajateltu erityisesti kohdeyleisöä. (Erikson & Koistinen 2014, 37.) Raportti voi olla näin lievästi rönsyileväkin, mutta sen on

tarkoituksin, jotta se voi perustella ja tuoda esiin mahdollisimman laajan kontekstin. Lähestyttävyyttä ja saavutettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tiivistelmän ja yhteenvedon kautta ilmiö yhdistyy tavalla, josta lukija saa esimakua ja voi itse päättää haluaako sukeltaa syvemmälle.

Tiivistämiseksi ja luettavuuden lisäksi on raportoinnissa käytetty myös kuvioita. Kaikki hyödynnetyt kuvat on laadittu tätä opinnäytetyötä varten ja niissä on hyödynnetty teorian tietoa ja tutkimustuloksia soveltuvilta osin. Käytetyt lähteet on viitattu kuvioiden yhteydessä ja kuvioiden sisältö on selitetty lyhyesti aina ennen kuvioita. Osassa kuvioista on käytetty liitesuurenoksia saavutettavuuden parantamiseksi. Suurenoksia on tarjolla niissä kuvioissa, joiden visuaalinen rakenne tai tekstin koko voi hyötyä suurennoksesta. Kuvioiden tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuksen keskeisiä näkökulmia ja tukea lukijan ymmärrystä teoreettisista yhteyksistä.

Lähestymistapana hermeneuttis-fenomenologia toimi myös raportoinnin näkökulmasta hyvänä valintana. Se on kuljettanut ja opettanut koko projektin ajan, mutta auttanut erityisesti perustelemaan itselleni, miksi on aiheellista, että aihe ja raportointi laajenevat. Se on lopulta myös auttanut fokuoimaan siihen, ettei tarkoitus ole ratkaista ongelmaa definitiivisesti tai luoda teoriaa, vaan esittää lähtökohta. Arvioitaessa tutkimusta jälkikäteen hermeneuttis-fenomenologinen lähestyminen on toiminut juuri oikeanlaisena linssinä. Kun tarkoituksena on ollut varmistaa inhimillinen tulokulma, siinä menetelmä on onnistunut. Tasapainoa oman roolin, tutkimusasetelman rajojen ja toisaalta tutkittavien kokemuspohjaisen elämyksellisyyden välillä ei ole kuitenkaan ollut aina helppoa havainnoida; vähän samalla tavalla kuin ei tutkittua ilmiötä itsessään.

Raportointivaiheessa tekoälyä käytettiin apuna tekstin jäsentelemisessä ja toiston tarkistuksessa, sekä kieliasun korjauksessa. Lisäksi ennen johtopäätösten kirjoittamista tulososiosta tehtiin tiivistelmä helpottamaan oman ajatusten seuraamista ja johtopäätösten loogista järjestymistä tuloskerronnan mukaisesti.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus, saavutettavuus ja toistettavuus

Laadukas tapaustutkimus ei ole vain kysymysten esittämistä, se on myös ilmiön kontekstiin juurtumista. Ilmiön täytyy olla jotakin sellaista, jonka merkityksellisyyden tunnistaa tekijä itse, mutta jonka arvo avautuu myös lukijalle. Tämä vaatii huolellista toteutusta, mutta myös uskallusta myöntää keskeneräisyys silloin kun sitä on. (Eriksson & Koistinen 2014, 41.) Tässä tutkimuksessa saavutettavuuden, luotettavuuden ja ymmärrettävyyden vaatimukset otettiin tosissaan. Mahdollisia keskeytymisen tai puutteellisuuden riskejä ennakoitiin jo suunnitteluvaiheessa, ja vaikka prosessi ei ollut suora, on se ollut aiheellinen.

Tutkimusasetelma on ollut paitsi metodologisesti perusteltu, myös tutkimusaiheen kannalta hedelmällinen. Ilmiö on niin kontekstisidonnainen, että sitä on vaikea ymmärtää, jos se

irrotetaan ihmisistä, jotka asiakaslähtöisyyttä toteuttavat. Siksi intensiivinen ja itsessään arvokas tapaustutkimus on ollut paitsi luonteva, myös välttämätön lähestymistapa. Omia ennako-oletuksia olen peilannut paitsi analyysin aikana, myös johtopäätöksissä. En ole ollut ulkopuolinen havainnoija vaan osa yhteisöä, jota tarkastelen ja tämä on tunnistettu ja tunnustettu avoimesti ja kattavasti, mikä lisää työn luotettavuutta.

Tapaustutkimuksessa on kuitenkin myös omat sudenkuoppansa. Kysymyksenasettelu voi lipsahtaa liian laajaksi, analyysin työläys uuvuttaa, tapauksen rajaus hämärtyä tai teoreettinen viitekehys jäädä liian ohuelle pohjalle. Jos tutkimuskysymykset jäävät ylimalkaisiksi tai analyysi puuroutuu pintaraapaisuksi, myös tulokset alkavat näyttää hatarilta. Samalla kontekstin ja aiempien tutkimusten puutteellinen linkitys voi tehdä koko tapauksen hahmottamisesta vaikeaa. Raportoinnissa keskeistä onkin pitää mukana sekä kiinnostavuus että selkeys - jotta lukija ei vain ymmärrä lukemaansa, vaan myös pysyy mukana matkassa, koko prosessin ajan. (Eriksson & Koistinen 2014, 43-44.) Monimuotoisuudesta huolimatta punainen lanka on pyritty säilyttämään: tavoite ymmärtää työntekijöiden kokemusten kautta, miten asiakaslähtöisyys rakentuu infopalvelun arjessa. Pyrkimyksenäni on ollut tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus, jotta lukija voi ymmärtää tutkimustulosten muodostumisen perusteet mahdollisimman kattavasti. Tässä olen mielestäni onnistunut.

Raportoinnissa painotettiin elävyyttä ja konkreettisuutta, millä vahvistettiin tutkimuksen lähestyttävyyttä akateemisen yleisön ulkopuolisille lukijoille. Tämä vahvistaa tapaustutkimuksen käytännön merkitystä ja lisää tutkimuksen kiinnostavuutta. (Eriksson & Koistinen 2014, 37.) Prosessissa olen myös onnistunut väistelemään tapaustutkimukselle tyypillisiä kompastuskiviä kriittisellä reflektoinnilla ja rehellisellä itseni haastamisella. Kysymyksenasettelu pysyi kasassa alusta alkaen ja ehkä juuri siksi se myös kantoi läpi koko prosessin. Tutkimuskysymykset toivat jatkuvasti takaisin siihen, mikä on olennaista työn arjen ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. On kuitenkin huomioitava, että analyysiprosessi oli uuvuttava, tapauksen rajaus hämärtyi ajoittain ja aiheutti myös osittaisen aiheen laajenemisen, mikä on lopulta voinut vaikuttaa tavalla, joka ei tule itselleni tässä vaiheessa näkyväksi. On selvää, että prosessi on myös ajallisesti ollut huomattavan intensiivinen, mutta lyhyt ilmiön laajuuteen nähden.

Kriittisesti tarkasteltuna avoimella haastattelulla ja pelkällä fenomenologisella lähestymistavalla olisi lisäksi voitu mahdollisesti saavuttaa tätäkin mielenkiintoisempia ja merkityksellisempiä tuloksia. Oletettavaa kuitenkin on, että tutkimus olisi tällöin edelleen laajentunut. Oppimisprosessin näkökulmasta ja lopputulosten valossa tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja ja kattavalla prosessikuvauksella lisätään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota teoreettisten käsitteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Teoreettinen viitekehys on rakennettu tarkasti, ja tapaus sijoitettu laajempaan asiakaslähtöisen palvelukehittämisen kenttään, minkä tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksellista kontekstia. Tutkimuskysymysten ja tulosten yhteyttä on

pidetty mukana raportoinnin kaikissa vaiheissa, jolloin tutkimuksen keskeinen sisältö ja johtopäätökset voivat muodostaa loogisen kokonaisuuden. Opinnäytetyötä varten tehdyt mallinnukset on esitetty visuaalisesti ja mahdollisimman selkeästi. Mallinnusten yhteydessä ne on kuvattu sanallisesti ja osa mallinnoista on viety liitteiksi suurennoksina saavutettavuuden parantamiseksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 43-44.)

Aikaisemman tutkimuksen ja tämän tapaustutkimuksen yhteys tuodaan esiin kattavassa teoriapohjassa, ja tutkimustuloksia peilataan teoriaan johtopäätöksissä. Tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta ja sijoittaa tapauksen osaksi laajempaa ammatillista keskustelua. (Eriksson & Koistinen 2014, 37.) Tulkitseva tapaustutkimus ei kuitenkaan lopulta pyri löytämään yhtä oikeaa totuutta, vaan rakentaa ymmärrystä siitä, miten todellisuus muodostuu eri näkökulmista ja konteksteista käsin. Tämän näkemyksen omaksuminen oli tutkimukseni kannalta olennainen lähtökohta. Laadullisessa tutkimuksessa ja tulkitsevassa lähestymistavassa korostuu ajatus prosessin ainutkertaisuudesta: tutkimus ei ole toistettavissa mekaanisesti, vaan sen arvo syntyy tutkijan, aineiston ja kontekstin vuoropuhelusta. (Eriksson & Koistinen 2014, 41-43.)

Ainutkertaisuus on otettu huomioon opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Syvempien merkitysrakenteiden havaitsemisen kautta valinnat ja reflektio on siksi kuvattu erityisen tarkasti, jotta jatkotutkimus tai vertaileva tutkimus olisi mahdollista myös jollekulle toiselle. Tutkimuksen siirrettävyyttä ja luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään myös teoreettisen viitekehyksen kattavuudella ja tutkitun ilmiön kytkemisellä laajempaan keskusteluun asiakaslähtöisestä kehittämisestä julkisella palvelukentällä. Esittämälläni jatkotutkimusehdotuksilla olen pyrkinyt myös perustelemaan teorian laajuutta. Laajemman siirrettävyyden kautta tutkimus voi tuottaa arvoa paitsi tutkijalle ja työyhteisölle, myös laajemmin asiakkaan ja asiantuntijan välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen.

Kokonaisuudessaan tämä työ tuo näkyväksi työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen liittyvät kokemukset, tulkinnat ja kehittämistarpeet tavalla, joka voi jopa ylittää sille asettamani tavoitteet. Työ ei jää pelkäksi kuvaukseksi, vaan rakentuu vahvasti aineistolähtöisesti, etenee johdonmukaisesti ja avaa ilmiötä monitasoisesti. Tutkimusprosessi itsessään on ollut pitkä ja vaatinut sitoutumista - ei vain työn etenemiseen, vaan myös omaan oppimisprosessiin. Toistuvat paluut aineistoon, oman aseman tarkastelu ja tulkinnan kyseenalaistaminen, sekä analyysin vaiheittainen rakentuminen ovat olleet työlle tunnusomaisia. Refleктоiva työskentely on ollut paitsi väline, myös tutkimuksen ydin: se, millä ilmiö avautui tutkijalle itselleen ja tulee toivottavasti lopulta näkyväksi myös lukijalle.

5.8 Palaute yhteistyöorganisaatiolta

Tutkimustulokset ja sen johtopäätökset esiteltiin palveluryhmän esihenkilölle 15.-16.4.2025. Palaute oli positiivista ja erityisesti mallinnukset nähtiin hyödyllisinä jatkokehittämisen kannalta. Esihenkilön kanssa sovittiin opinnäytetyön esittelystä työryhmälle. Tarkoituksena arvonluonnin prosessin syvempi ymmärrys ja työryhmän panoksen esille tuominen.

Raporttiluonnos lähetettiin Kelan yhteyshenkilönä opinnäytetyössä toimineelle suunnittelijalle arvioitavaksi 16.4. Palaute oli positiivista. Työn löydökset vastaavat Kelan asiantuntijoiden havaintoja ja niistä tulee olemaan selvä hyöty infopalvelun ja palvelupistepalvelun kehittämisessä. On arvokasta, että tutkimus toteutettiin palvelupisteellä, jossa infopalvelun kehitystyö on jo pitkällä, sillä se mahdollistaa arvokkaan tiedon laajemmankin jakamisen.

Työ tuo hyvin esiin asiakas kohtaamisen ensivaiheen merkityksen sekä osaamisen vaikutuksen asiakaskokemukseen. Se herättää tärkeää pohdintaa myös siitä, miten asiakas kohtaamisen mallia tulee jatkossa tukea erityisesti infopalvelun kontekstissa.

5.9 Tekoälyn käyttö tutkimusprosessin tukena

Opinnäytetyön prosessissa on käytetty tekoälyä pääasiassa ohjelmilla ChatGPT 4o ja ChatGPT 4.5. Kaikki tekoälyn tuottama sisältö on arvioitu kriittisesti ja sitä on käytetty harkiten ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Käyttö on ollut avustavaa ja sen tarkoitus on ollut auttaa jäsentelyn ja ajatusprosessin hallinnassa käsiteltäessä laajaa aineistoa.

Tekoäly on toiminut prosessissa analyttisena ja reflektioivana työkaluna. Sitä ei ole käytetty opinnäytetyön sisällön tuottamiseen sellaisenaan, eikä se ole arvioinut tai valinnut opinnäytetyössä käytettyä sisältöä yksinään missään prosessivaiheessa. Kaikki raportissa esitetty teksti, aineisto ja analyysi on tekijän omaa tuotantoa ja itsenäisen työskentelyn tulos. Kaikissa prosessivaiheissa tulkinallinen vastuu säilyi tekijällä. Tekoälyn käyttö rajautui aineiston tekniseen käsittelyyn, tarkistukseen ja kieliasun muotoiluun tiivistysvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen periaatteet ja tutkimusetiikka ovat säilyneet vahvana koko tutkimusprosessin ajan. Tekoälylle ei ole luovutettu tunnistettavissa olevia tietoja ja sen käyttö on kuvattu avoimesti ja kattavasti soveltuvilta osin.

Tekoäly toimi opinnäytetyötä yksinään puurtavalle eräänlaisena työparina ja sparrauskumppanina, joka oli aina valmis vastaamaan epätoivoisiinkin kysymyksiin, ja auttoi peilaamaan ja reflektioimaan tekemistä ja valintoja. Tekoäly toimi myös erinomaisena tukena niissä tilanteissa, kun aineisto alkoi ottaa liikaa valtaa ja epätoivo iskeä yön pimeinä tunteina. Se on ollut myös erinomainen apuväline erityisesti erottamaan omat tulkinnat ja ajatukseni aineistosta tuloskerronnan rakennusvaiheessa.

Haluan kuitenkin korostaa, että prosessin aikana oman roolin merkitys ja eettinen vastuu nousivat ilmeisiksi. Tietoisten ja perusteltujen valintojen merkitys korostuu väistämättä tekoälyä

hyödynnettäessä, sillä tekoäly ei voi korvata tutkijan ymmärrystä aineiston kontekstista tai edes siitä, mitä tekoälyltä ollaan todellisuudessa edes kysymässä. Käyttö vaatii kykyä osata samalla ohjata sekä tekoälyä esittämällä oikeita kysymyksiä oikealla tavalla ja toisaalta rajata itseään, jotta ei päädytä kehään, missä lopulta tapellaan kielimallin kanssa siitä, miksi se puhuu yhtäkkiä kärjistetyn analysoivasti, empaattisen reflektion sijaan (tämä esimerkki saattaa perustua tositapahtumiin).

Mainittakoon siis, että tekoälyn käyttö on itsessään aikaa vievää ja epäonnistuessaan se voi jopa hidastaa tutkimuksen etenemistä.

6 Tutkimuksen tulokerronta - Asiakslähtöisyys infopalvelussa

Tulososio perustuu haastatteluaineistosta tehtyihin pelkistys- ja tiivistyksiin, joissa haastateltavien kertoma on esitetty analyysin kautta jäsenneltyinä kokonaisuuksina. Esitetyt merkityskokonaisuudet eivät aina ole sanasta sanaan haastateltavien suoraa kerrontaa, vaan analyysivaiheessa syntyneitä kiteytyksiä. Tulososiossa haastateltavien oma ääni on haluttu säilyttää keskiössä, jotta tutkimustulokset heijastavat työntekijöiden kokemuksellista ymmärrystä asiakslähtöisestä infopalvelusta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Suoria aineistositaatteja on käytetty kerronnan tukena parantamaan työntekijöiden äänen esiin tulemistä.

Kokemuskeskeinen ote on pyritty säilyttämään läpi koko kerronnan: haastateltavien kokemukset ja tulkinnat nostetaan valokeilaan ja niistä rakennetaan syklisiä ymmärrystä asiakslähtöisyyden eri näkökulmista.

6.1 Asiakslähtöisyyden monimuotoisuus ja vuorovaikutuksellisuus

Haastatteluissa asiakslähtöisyyttä korostettiin palvelutyön keskeisenä osana ja sitä kuvattiin muun muassa empaattisena, ennakkoluulottomana ja tilannetajuisena kohtaamisena, jossa asiakas nähdään yksilönä eikä asiantuntija tee hänestä valmiita oletuksia. Asiantuntijat painottivat asiakslähtöisyyden olevan kuuntelemisen ja avoimen viestinnän yhdistämistä ja aidon auttamisen halun välittymistä asiakkaalle palvelukanavasta riippumatta.

Millainen asiakaskohtaaminen on asiakslähtöinen? Se on sellainen, missä asiakasta otetaan vastaan. Mielestäni otat asiakasta vastaan siten, että huomioit asiakasta, että sinulle tulee ihminen siihen. Et oleta mitään asiakkaan ulkonäöstä tai etnisyydestä tai mistään muusta.

Asiakslähtöisyyden kuvattiin rakentuvan asiakastilanteeseen sopivalla, luottamuksen rakentamiseen pyrkivällä ja joustavalla viestinnällä, jonka avulla työntekijät ohjaavat palvelutilanetta ja tarvittaessa tasapainottavat asiakkaan tunnetiloja. Asiantuntijat kuvasivat asiakslähtöisen viestinnän syntyvän asiakkaan tilannekohtaisesta huomioimisesta ja oman toiminnan

mukauttamisesta tapauskohtaisesti. Viestinnän mukautumisen nähtiin edellyttävän kykyä ymmärtää myös asiakkaan aiempien kokemusten vaikutusta hänen asiointikyvyssään. Kohtaavalla viestinnällä asiakkaan kokonaistilanteen kartoittaminen nähtiin olevan helpompaa.

Lähinnä ehkä iso asia on se, että [...] kommunikoidaan samalla tavalla; että saan yhteyden siihen asiakkaaseen. [...] Asiakas monesti tulee vaan yhden asian kanssa, mutta sitten kun siinä vähän juttelee, niin monesti saa vähän enemmän tietää hänen tilanteestaan ja sitä kautta pystyy laajemmin neuvomaan. Ja välillä jos ihmiset tulee eri tunteilla, niin minulle se on aina semmoinen henkilökohtainen voitto, jos me saadaan tasattua se tunne ja lähdettyä siitä sitten rauhallisena eteenpäin.

Haastateltavat kuvasivat, miten infopalvelun rakenteellista toteutustapaa on lähtökohtaisesti hankala sanoittaa asiakkaalle ilman, että se kuulostaa torjuvalta. He painottivat, että nopeus, kokonaiskartoitus, etuusneuvonnan rajaaminen ja vuorovaikutuksellinen ohjaus eivät ole helposti yhteensovitettavissa, jolloin palvelun tarkoitusperiä on hankalampi kuvata asiakkaalle erityisesti, jos oma toiminta on epävarmaa.

Vastauksista ilmeni, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen koettiin voitavan kuitenkin mahdollistaa asiakkaan pettymyksistä huolimatta sensitiivisellä kohtaamisella ja asiakkaan osallisuuden varmistamisella. Haastateltavat kuvasivat johdonmukaisen palvelun merkityksen korostuvan, kun palvelun perimmäisenä tarkoituksena ei ole vastata asiakkaan toiveisiin.

Sanoittaminen siinä on tosi tärkeätä ja koen että ehkä ensimmäisiin lauseisiin ei kuulu niin kun torjua jo sitä, että hei tässä ei hoideta tätä asiaa vaan se, että johdattelet sitä [asiakaspalvelutilannetta] sillä, että käytännössä sanot, että varaan sinulle ajan, että saadaan asia siellä hoidettua ja saadaan kartoitettua tätä tilannetta paremmin, niin sillähän [asiakas] on sitten tosi usein ollut, että: hei jes, että kiva kiitti.

Haastateltavat kuvasivat palvelutoiminnan asiakaslähtöisyyden toteutumista laajasti ja painottivat, että asiakaslähtöisyys ei julkisessa palvelussa tarkoita asiakkaan toiveiden täyttämistä, vaan hänen todellisiin tarpeisiinsa vastaamista. Vaikka kaikilla asiakkailla on oikeus saada palvelua, palvelun ajankohta tai toteutuspaikka ei aina voi vastata asiakkaan odotuksia.

Se on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu, kun asiakas pääsee hoitamaan omia asioitaan. Jos palveluasiantuntija pystyy arvioimaan, että miten tai minkälainen tarve asiakkaalla on siihen palvelun piiriin, eikä minkälainen tahto asiakkaalla on.

He kuitenkin usein myös ajattelivat, että asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöisyys voidaan yhdistää nimenomaan asiakastyytyväisyyteen. Asiantuntijan näkökulmasta asiakastyytyväisyyden ei katsottu olevan palvelun ensisijainen tarkoitus vaan keskiössä nähtiin olevan palvelun tavoitteiden toteutuminen ja asiakkaan oikeuksien varmistaminen. Jokaisessa haastattelussa tämä näkemys toistui yhtenäisesti.

Kyllä siihenkin varmaan liittyy semmoinen asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden asioiden tai halujen kuunteleminen, mutta se ei välttämättä toteudu niin paljon kuin jossain muissa paikoissa, mutta se on mielestäni ihan OK.

6.1.1 Infopalvelu merkityksellisenä ensikosketuksena palvelupolulla

Asiantuntijat kertoivat infopalvelun toimivan usein ensikosketuksena palvelujärjestelmään. Sen roolia kuvailtiin palvelupolun sujuvoittajana. Asiakslähtöisyyden näkökulmasta sen nähtiin edellyttävän, että palvelua ei toteuteta organisaation näkökulmasta vaan korostaen asiakkaan palvelukokemusta ja elämäntilanelähtöisyyttä.

Ensikohtaamisella kuvattiin olevan ratkaiseva merkitys koko palveluprosessin sujuvuudelle. Haastateltavat kuvasivat, että jos tämä epäonnistuu, se voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan asenteeseen myöhemmissä palveluvaiheissa ja heikentää hänen sitoutumistaan palvelupolkuun. He kuvasivat tämän voivan vaikuttaa asiakkaan luottamukseen pitkälläkin aikavälillä sekä siihen, saako asiakas asiaansa edistettyä ilman tarpeettomia viiveitä tai jopa ollenkaan.

Millä asenteella kohdataan asiakas, se aika lailla määrittää sen, miten palvelu menee jatkossa. Se antaa sen ensikosketuksen ja jos siinä se menee pieleen, niin asiakas menee varmaan vähän huonolla tai erilaisella asenteella tai erilaisella fiiliksellä sitten siihen ajanvaraukseen. Ja sitten se palvelu vaan ei toteudu, kuten pitäisi toteutua. Siinä kohtaa kopin ottaminen asiakkaan asiasta on paljon vaikeampaa, kun [asiakas] on jo saanut sen huonon mielikuvan.

Asiakslähtöisyyttä kuvattiin myös oikea-aikaisuutena. Asiantuntijat painottivat, ettei asiakslähtöisyys ole vain asiakkaan akuuttien tarpeiden ratkaisemista, vaan se on ennakoivaa ja tilannetajuista toimintaa, jossa huomioidaan asiakkaan elämään vaikuttavia asioita laajemmin. Haastatteluissa painotettiin, että palvelua ei tule yrittää sovittaa valmiiseen muottiin, vaan asiakkaan tilanteeseen tutustuminen nähtiin toiminnan lähtökohtana.

Asiakslähtöisessä palvelutilanteessa näkemykseni on, että se muistuttaa paljon jopa myyntityötä, että halutaan myydä sen asiakkaan eduksi oleva asia. Eli lopputulos olisi toivottavasti sellainen, jossa asiakkaan koko tilanne on huomioitu, hän on tyytyväinen ja ehkä asioita mitä hän ei ole itse ajatellut on myös käyty läpi.

Haastateltavat painottivat, että asiakslähtöisyyden toteutumista helpottaa, kun asiakkaat ymmärtävät, miten ja miksi palvelua toteutetaan ja se edellyttääkin asiantuntijalta tämän ymmärryksen vahvistamista. Erityisesti ensikertalaisilta tai ulkomaalaistaustaisilta asiakkailta kerrottiin usein puuttuvan riittävä tieto sosiaaliturvasta ja palveluprosesseista, jolloin selkeä ja johdonmukainen viestintä nousee palvelun keskiöön.

Kun asiakas tulee, hän tietää tai ei tiedä miten palvelu toimii, niin [pitää olla] mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen omassa palvelussaan. [...] voi olla joku, joka ei

ole koskaan asioinut ja tulee ensimmäistä kertaa. Se voi olla joku, joka tulee ulkomailta, joka ei tunne sosiaaliturvaa ollenkaan. Niin selkeys ja johdonmukaisuus siinä asiakastilanteessa ehkä olisi lähtökohta asiakaslähtöisessä asiakaspalvelussa.

Asiantuntijat kuvasivat ongelmanratkaisukyvyyn ja luovan ajattelun edistävän asiakaslähtöistä toimintaa, ja sen avulla nähtiin vahvistettavan mahdollisuutta edistää asiakkaan asiaa ensikohtaamisella mahdollisimman pitkälle. Infopalvelussa tämän korostettiin olevan erityisen tärkeää, kun tavoitteena on asiakkaan ohjaus oikeaan palveluun tehokkaasti ja yksilöllisesti.

6.1.2 Vuorovaikutuksen merkitys korostuu haastavissa tilanteissa

Haastateltavat korostivat, että asiakaslähtöisyyden toteutuminen Kelan palveluissa perustuu lähtökohtaisesti asiantuntijan ammatillisuuteen, valintoihin ja toimintaan. Samalla asiakkaan aktiivista ja hyväksyvää osallistumista prosessiin pidettiin tärkeänä. Haastateltavat kuvasivat miten asiakastilanteet ovat aina vuorovaikutuksellisia ja joskus asiakkaan käytös voi olla asiantuntijan ammattitaitoa suurempi vaikutustekijä. Tämä nähtiin erityisen haastavana silloin, kun asiakas ei hyväksy palvelua, toimi ohjatulla tavalla, tai hänen käyttöksensä tekee asiakas kohtaamisesta erityisen haastavan.

Lähtökohtaisesti, oikeasti ei [ole asiakkaaseen liittyviä haasteita], koska mielestäni on kyse ammattitaidosta ja siitä luottamuksesta omaan itseensä, että uskallat tehdä ne päätökset huolimatta siitä asiakkaan reagoinnista siihen päätökseen. Mutta totta kai, jos asiakkaat ovat tyytymättömiä tai vastahakoisia, niin kuin meillä on osa asiakkaista, niin toki onhan se haastavampaa.

Haastateltavat kertoivat, että asiakkaan tyytymättömyys voi johtua esimerkiksi palvelun rakenteista tai sellaisista ennako-odotuksista, joita palveluprosessi ei täytä. Tämän kerrottiin olevan mahdollista silloinkin, kun palvelussa on joustettu asiakkaan toiveiden mukaan. Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että jo infopalvelun nimi saatetaan kokea lähtökohtaisesti harhaanjohtavana, koska asiakkaat voivat ymmärtää sen laajempaan palveluna. Tämän kerrottiin olevan kuormittavaa erityisesti silloin, kun asiakas olettaa saavansa välittömän ratkaisun asiaansa, vaikka infopalvelussa näin ei toimita.

No käytännössä ehkä siinä on se, että asiakas tulee sinne jonottamaan ja hän olettaa, että hän saa sen vastauksen, niin se on ehkä se suurin haaste. [...] Niin se, että asiakas olettaa, että saa sen vastauksen tässä ja nyt.

Hankalissakin asiakastilanteissa haastateltavat kuvasivat kuitenkin pystyvänsä tasapainottamaan asiakkaan vaikeakin asennetta selkeällä palvelutilanteen ohjauksella ja näin toteuttaa oikeudenmukaista palvelua. Sen kerrottiin vaativan vahvaa ammatillista varmuutta, sillä hallinnan tulee vaikeissakin tilanteissa säilyä asiantuntijalla, jotta palvelun tarkoitus ei hämäry, eikä vastuu siirry asiakkaalle. Tilanteissa korostuu, ettei asiakaslähtöisyys tarkoita asiakkaan

miellyttämistä, vaan yhteisesti sovittujen periaatteiden johdonmukaista noudattamista ja tarvittaessa tiukkaakin rajanvetoa.

Me emme ole täällä välttämättä miellyttääksemme asiakkaita vaan saadaksemme heidän asiansa kuntoon, ja mielestäni se hoituu pääsääntöisesti ihan hyvin, mutta asiakastyytyväisyys on sitten vähän eri juttu.

Jotta yhdenmukainen palveluntoteutus olisi mahdollista, haastateltavat painottivat, että käytökseltään haastavien asiakkaiden kanssa asiantuntijalta vaaditaan erityisen vahvaa tietoisuutta rajaamisesta. Rajaamalla asiantuntijat kokivat voivansa turvata sekä palvelun yhtenäisyyttä että työyhteisön jaksamista.

Ei voida mitään sille asiakkaalle, joka tulee huutamaan tai riehumaan, mutta siinäkin tarvitaan sitä asiakaskohtaamista, että ottaa huomioon sen nollatoleranssin siinä.

Asiantuntijat painottivat lisäksi sitä, että vaikka viestintä- ja kohtaamistaidot olisivat vahvoja eivät ne välttämättä riitä tarkoituksenmukaiseen palveluun, jos muissa osaamisalueissa on huomattavia puutteita. Eräs työntekijä koki asiakkaan kohtaamiseen ja kokonaisvaltaiseen palveluun liittyvän ongelman osittain kumpuavan myös siitä, että palvelussa ei ole pysyviä asiantuntijakontakteja ja asiakaslähtöisyys jää yksittäisten kohtaamisten varaan.

Mutta taas siinä ei ehkä päästä syventymään niin paljon [asiakkaan asiaan], mikä voi taas hankaloittaa asiakaslähtöisyyden toteuttamista. Siinä voi helposti tulla esimerkiksi väärinkäsityksiä tai muutenkin ehkä sellaista minkäänlaista suhdetta voi olla vaikea vielä sellaisessa kuuden minuutin kohtaamisessa tuottaa. Muutenkin kun vaihtuu työntekijät tai meillä ei ole [asiakkailla] omia työntekijöitä tai muuta, niin, se asiakaslähtöisyys pitää ehkä olla siinä hetkessä.

Rajaamisen ja toisaalta asiakkaan toiminnan vaikutusten tiedostaminen korostui asiantuntijoiden kuvauksissa myös siinä, että toisinaan asiakas voi estää palvelun toteutumisen kokonaan, mikäli hänen käytöksensä johtaa tilanteen keskeyttämiseen. Näissä tilanteissa asiakas käyttäytyy usein aggressiivisesti tai väkivaltaisesti, mikä tekee vuorovaikutuksesta mahdotonta. Vaikka näissä tilanteissa asiakas ei ymmärrettävästi ole tyytyväinen, työntekijät kokivat asiakaslähtöisyyden ristiriitaisena ilmiönä: vaikka se ei ole asiakastyytyväisyyttä, se on kuitenkin asiakkaan tarpeisiin vastaamista, ja toisaalta myös asiakkaan toiminnan seurausten tunnustamista. Eräs haastateltava kuvasi tätä toteamalla, että vaikka asiakas ei koe saaneensa palvelua, työntekijä on silti toiminut tilanteessa asiakkaan itsensä asettamien lähtökohtien mukaisesti: asiakaslähtöisesti.

Ehkä se, että jos vaikka [asiakas] tulee [infopalveluun] räyhäämään ja joudun päättämään sen palvelutilanteen, niin silloinhan tavallaan en toimi asiakaslähtöisesti hänen

mielestään, koska se asia ei etene. Mutta tavallaan toimin asiakaslähtöisesti, koska hän on itse aiheuttanut sen, että se on sellainen se tilanne.

Haastatteluissa nousi lisäksi esille, miten asiakas tuo usein esiin vain osan tarpeistaan. Asiakkaan kohtaamisen ja viestinnän onnistumisen kuvattiin helpottavan asiakastarpeiden esiintuloa palvelutilanteessa, jolloin kokonaisuutta on lähtökohtaisesti helpompi huomioida palveluprosessin suunnittelussa. Aktiivisen kuuntelemisen koettiin olevan ratkaisevaa sekä näissä tilanteissa, että silloin, kun asiakas ei saa haluamaansa, jotta asiakas kokee tullessa aidosti kohdatuksi ja voivansa luottaa palveluun haasteista huolimatta. Asiakkaan oikeuksien kerrottiin toteutuvan paremmin lisäksi silloin, kun työntekijä viestii oma-aloitteisesti asiakkaalle kuuluvista etuuksista ja palveluvaihtoehdoista, vaikka lopulta asiakas ei itse toisi tarvettaan esiin.

Koen, että [kuunteleminen] on kaikista tärkein asia, jotta se asiakas kokee, että se palvelu on asiakaslähtöistä, eli on semmoinen olo asiakkaalla, että hänen asiaansa on kuultu ja se [auttaa vastaanottamaan] sitä palvelupäätöstä. Oli se sitten etukäteen toivottu [vastaus] tai ei. Se on ehdottomasti tärkein taito.

Asiantuntijat korostivat, että asiakaslähtöisen toiminnan tulee ennen kaikkea varmistaa asiakkaan oikeusturvan toteutuminen elämäntilanteeseen sopivalla tavalla ja varmistaa palvelun sujuvuus kaikille asiakkaille tasa-arvoisesti. Haastateltavat kuvasivat, että asiakaslähtöisyys edellyttää viranomaisroolin ja asiakaslähtöisen kohtaamisen tasapainottamista. Rento ja positiivinen palveluasenne nähtiin keinona ylittää valta-asetelmaan liittyvät haasteet helpottaen luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentamista.

Se kohtaaminen on kyllä aika paljon puhuttu asia mihin kyllä yritän vaikuttaa, että asiakkaalla on mukava olla ja kohtaan heidät. Tai jotenkin pyrkiä siihen, että kohdataan asiakkaat - no ei voi sanoa tasa-arvoisesti, koska siinä on se valta-asetelma, mutta kuitenkin silleen aika rennosti, mutta myös asiantuntevasti niin, että me saadaan niitä asioita edistettyä.

Haastateltavat kertoivat myös kielellisten haasteiden voivan edelleen syventää asiakaslähtöisesti onnistuvan asiakaskohtaamisen haastetta. Esimerkiksi kielimuuritilanteissa työntekijät tasapainoilevat korostetusti asiakkaan oikeuksien ja palvelurakenteiden sääntöjen välillä, etenkin jos viestinnälliset haasteet estävät asiakkaan asian edistämisen oikea-aikaisesti. Työntekijät kokivat selkeiden ja yhteisten viestinnällisten linjausten olevan ratkaisevia asiakaslähtöisyyden ja oikeudenmukaisen palvelun turvaamiseksi näissä tilanteissa.

6.2 Infopalvelun prosessi ja rakenteet asiakaslähtöisyyden kokemusrakenteissa

Haastatteluissa kuvattiin, miten infopalvelun palveluprosessissa etuusneuvonnan rajaamisella palvelun ulkopuolelle on ajateltu vahvistettavan alkukartoituksen hahmottaminen infopalvelun ydintehtävänä ja tällä voitu selkeyttää palveluprosessia ja myös mahdollistaa infopalvelun ja ajanvarauspalvelun yhdistelmä. Haastateltavat kuvasivat, että rajaaminen auttaa näkemään asiakkaan tilanteen paremmin, kun kaikkia etuusasioita ei heti hoideta asiakkaan kanssa.

Kyllä, kuten sanoin, että sanoittaminen on siinä tosi tärkeitä. Ja miten johdat sitä tilannetta ja miten muotoilet asiakkaalle ylipäättänsä ne asiat mitä sanot. Kyllä ainakin itse koen, että pystyn tekemään sitä työtä infossa asiakaslähtöisesti. Vaikka siinä ei sitten sen syvemmälle sinne etuuspuolelle mennä.

Infopalvelun koettiin tukevan sekä asiakkaan sujuvaa asiointia että resurssien oikea-aikaista kohdentamista. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta rajavetoa nähtiin helpotettavan luottamuksen rakentamisella.

[Asiakaslähtöisyys alkaa] sellaisesta luottamussuhteen rakentamisesta, koska sen huomaa ainakin, että se asiakaslähtöisyys on tosi vaikea toteuttaa, jos sitä ei ole sitä sellaista luottamusta.

Haastateltavat korostivat, että vaikka osa asiakkaista saattaa yllättyä kysymyksistä, joiden he eivät koe suoraan liittyvän omaan asiaansa, negatiivista palautetta palvelun rakenteesta tulee kuitenkin harvoin. Pääasiassa asiakastyytyväisyyden ajateltiin toteutuvan, sillä haastateltavat kuvasivat, että vaikka asiakas on odottanut saavansa vastauksen, on hän lopulta usein tyytyväinen saadessaan ajanvarauksen muodossa tiedon siitä, milloin hänen asiansa hoidetaan.

Monet ovat tyytyväisiä, että ai, tässä saakin sen ajanvarauksen ja sitten siellä voi rauhassa hoitaa. Tai vaikka, että jos ei ole akuuttia asiaa niin voi, että hei hän voi hommata, vaikka liitteet mitä tuo mukanaan myöhemmällä ajanvarauksella, että on myös tullut positiivista palautetta siitä, että saa [asiansa] rauhassa hoitaa.

Asiakaslähtöistä infopalvelutilannetta kuvattiin siis asiakaskohtaamisena, jossa huomioidaan asiakkaan kertomat asiat, kysytään palvelupäätöksen kannalta merkityksellisiä lisätietoja, kartoitetaan asiakkaan asiointikykyyn liittyvät tekijät ja rakennetaan näiden päälle jatkoasiointipolku kiireellisuuden perusteella. Alkukartoituksen merkityksellisyyttä korostettiin tarkoituksenmukaisuuden vahvistajana.

Haastatteluissa nopeus nousi toistuvasti esiin infopalvelun tärkeänä ja jopa ensisijaisena asiakaslähtöisyyttä edistävänä tavoitteena. Haastateltavat kertoivat pitävänsä nopeutta palvelun vahvuutena, sillä se parantaa asiakkaan mahdollisuutta asioida palvelupisteellä matalalla

kynnyksellä ja asiakas saa lisäksi usein asiantuntija-arvio aiempaa nopeammin, mikä koettiin myönteisenä kehityksenä.

Jos ajatellaan, että infopalvelu on rakennettu sen takia, että asiakas saisi nopeasti palvelua, niin mielestäni se on mallina hyvä ja järkevä, että asiakas voi vaan piipah-
taa palvelupisteellä ja hänen tilanteensa katsotaan ja hänet siitä jatko-ohjataan.

Lyhentyneiden jonotusaikojen koettiin lisäksi mahdollistavan esimerkiksi asiasisällöllisesti pienten ja selkeiden asioiden hoitamisen ilman kohtuutonta jonotusaikaa. Nopeuden nähtiin tukevan asiakaslähtöisyyttä erityisesti silloin, kun se onnistuneesti yhdistyy asiantuntevaan palvelutarpeen arvioon. Tällä kerrottiin voivan varmistaa, ettei asiakas jää ilman jatkotukea ja palveluprosessi etenee tehokkaasti.

Asiakas pääsee palvelun piiriin ja siihen hoitamaan omaa asiaa paljon nopeammin, kuin esimerkiksi miten se on ennen tapahtunut. [...] Asiakkaasta on paljon helpompi ottaa koppia. Siten, jotta asiakas ei jää sen ensimmäisen asiakaskäyntikerran jälkeen niin, että hänelle jää hoitamattomia asioita.

Eräs työntekijä kuvasi esimerkin siitä, miten nopean palvelun avulla hän koki voivansa helpottaa esimerkiksi asiakaan epävarmuutta:

On tilanteita missä asiakas tulee ja hän on kovin... esimerkiksi hermostunut tai, että en ole nukkunut viime yönä, että: 'nyt mulla on [useampi asia]' ja sitten [voin vastata], että: 'ei mitään hätää' [...] He sitten saavat vähän mielenrauhaa ja sitten kuitenkin me on otettu koppia siitä, että tiedetään, että onko nyt joku, vaikka hätä.

6.2.1 Nopeuden ja ongelmanratkaisutaidon merkitys asiakaslähtöisyydessä

Asiantuntijat kertoivat, että palvelun sujuvoittaminen ja lyhentyneet jonotusajat näkyvät asiakkaiden asenteissa pääasiassa positiivisesti. Tämän koettiin osaltaan helpottavan asiantuntijoiden mahdollisuutta vastata asiakkaiden tarpeisiin, kun palvelun hitaudesta johtuneet jännitteet ovat vähentyneet. Asiakaspalutteen nähtiin tukevan tätä kokemusta. Haastateltavat kuvasivat asiakaspalutteen olevan positiivista tai suhtautumisen neutraalia silloin kun jonotusajat ovat lyhyet.

Mielestäni jos jonotusaika on alle 10 minuuttia [...] niin asiakas on huomattavasti paremmalla tuulella, kun hän tulee [...] onhan se helpompaa kuin ihminen jo tulee siihen tiskiinkin silleen, että tännehan pääsi tänään nopeasti.

Vastaavasti negatiivisen palutteen määrän koettiin selkeästi kasvavan ruuhkatilanteissa. Asiantuntijat kuvasivat lisäksi sitä, että erityisesti jos työntekijällä on jonosta johtuva paine hoitaa asiakastilanteet nopeammin voi se estää asiakkaan kohtaamisen tai kokonaistarpeiden

huomioimisen. Asiakastilanne voidaan esimerkiksi hoitaa tarkoituksenmukaisesti oikein, mutta viestintä jää puutteelliseksi, jolloin asiakas voi kokea palvelun riittämättömänä.

Jos asiakas on odottanut pitkään ja se palvelutilanne vaikka kestääkin hänen mielestään liian lyhyen ajan, niin se [on tilanne], joka voi olla heille negatiivissävytteinen asia, että he kokevat, ettei heidän asiaansa ole ehkä kartoitettu tarpeeksi tai heidän asiaansa ei ole otettu niin sanotusti tosissaan, että... Vaikka asia olisikin meidän puolestamme hoidettu ihan meidän infopalvelumallimme mukaisesti ja muutenkin, miten nyt asiakaspalvelu polkua mennään.

6.2.2 Infopalvelun prosessi pyrkii selkeyttämään palvelupolkua

Haastateltavat kuvasivat, että infopalvelun tarkoitus perustuu siihen, että asiakkaan etuusasiaa ei hoideta infossa vaan hänet ohjataan eteenpäin esimerkiksi ajanvaraukselle omalle palvelupisteelle. Infopalvelun ja ajanvarausten yhdistelmänä toteutettava palvelu koettiin asiakaslähtöisyyden lisääntymisen kannalta onnistuneena ratkaisuna. Asiantuntijat korostivat, että ajanvarauksilla katsottiin mahdollistavan asiakkaalle rauhallisempi asiointi, johon on mahdollisuus valmistautua ilman jonottamiseen kuluva aikaa. Lisäksi sen kuvattiin voivan lisätä asiakasosallisuutta, kun asiakas voi itse vaikuttaa milloin hän tulee asioimaan pitkän jonottamisen sijaan.

Esimerkiksi, jos asiakkaalla on joku oikeasti kiiretilanne, että meillä on oikeasti mahdollisuus tarjota sitä palvelua kiireellisesti. Sitten taas, jos joku asiakas tarvitsee... vaikka vain digitukea ja muuten pärjää itsenäisesti, että meillä on oikeasti resursseja... mahdollisuus auttaa ja tukea häntä siinä.

Ajanvaraustarjonnalla ja sen työntekijälähtöisellä hallinnoinnilla koettiin paremmin voitavan mahdollistaa esimerkiksi kiireellisten tilanteiden hoito hidastamatta kaikkien asiakkaiden asiointia tai toisaalta vaarantamatta asiakkaan oikeuksia. Haastateltavat kuitenkin painottivat, että nopea ensikohtaaminen edellyttää toimiakseen ajanvarausten riittävän saatavuuden.

Jos infon jatko... tai siis ohjaus oikeaan palvelukanavaan infosta menisi viikkojen päähän, päivien päähän, se ei olisi asiakaslähtöistä asiakaspalvelua.

Haastateltavat kuvasivat infopalvelun haastavuuden lisääntyvän erityisesti silloin, kun ajanvaraustarjontaa ei ole saatavilla, sillä palvelupäätöksen tekeminen vaikeutuu ja paine asian hoitamiseksi infopalvelutilanteessa kasvaa. Näiden tilanteiden kuvattiin lisäävän tasapainottelun tarvetta asiakkaan tunteiden, tarpeiden ja organisaation resurssien välillä. Lisäksi haastateltavat kokivat niiden helpommin johtavan tilanteisiin, joissa asiakas kokee tulleen torjutuksi.

Asiantuntijat toivat kuitenkin esiin, että palveluvalikoimasta löytyy myös muita vaihtoehtoja, jotka voivat mahdollistaa asiakkaalle joustavaa jatkoasiointipolkua, jos asiakkaan asiointikyky sen mahdollistaa.

Kyllä joo, onhan se välillä vaikeata, että ei välttämättä ole tarjota niitä aikoja samantien, koska kaikkihan haluaisi nyt ja heti saada sen asian hoidettua, mutta koen, että meillä on monta palvelukanavaa, mitä tarjota.

Vaikka infopalvelun koettiin asiakaslähtöisyyden näkökulmasta toimivana ratkaisuna erityisesti verrattuna aikaisempaan palvelutapaan, se koettiin osittain liian jäykäksi. Haastateltavat kuvasivat asiakkaan oman tilanteensa parhaana asiantuntijana, mutta kokivat palveluprosessin edellyttävän heiltä ajoittain toimimaan organisaatiolähtöisesti ja valitsemaan palvelun, joka ei kokonaan vastaa asiakkaan tarpeita. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa asiakas ei saa tarvitsemaansa palvelua, vaikka työntekijä tunnistaisi palveluntarpeen.

On paljon tilanteita, missä asiakas ei suoraan osu mihinkään muottiin ja asiakas saattaa olla oman asiansa paras asiantuntija. Mutta meidän organisaatiomme sisällä pitää hänet asettaa johonkin lokeroon, että saadaan seurattua sitä oikeata prosessia. Eli siinä voi olla välillä pieni ristiriita. Ei saada välttämättä ihan sen mukaan [hoidettua asiakkaan asiaa], mikä olisi asiakkaan kannalta oikeasti paras.

6.2.3 Rakenteellisten tekijöiden merkitys yhdenvertaisuudessa

Asiantuntijat painottivat, että asiakaslähtöisyys ei voi rajoittua vain yksittäisiin asiakaskohtaamisiin tai asiantuntijoiden toimintatapojen tarkasteluun, vaan sen tulee näkyä palvelurakenteissa ja prosessien suunnitelmallisuudessa. Asiakaslähtöisyyden kuvattiin edellyttävän sitä, että palvelun rakenteet tukevat yhdenvertaista ja sujuvaa palvelua kaikille asiakkaille, ei vain niille, jotka osaavat itse hakeutua oikean palvelun piiriin. Asiakaslähtöinen palvelu on näin heidän mukaansa pitkäjänteistä ja joustavaa ja asiakas saa tarvitsemansa tuen mahdollisimman vaivattomasti.

Kela pyrkii siihen, että kaikille löytyisi se oikea aika, tapa ja paikka hoitaa ne asiakkaiden asiat eli siinä mielessä haetaan sitä asiakaslähtöisyyttä niin, että kaikkia ei hoideta samalla lailla, vaan löytyy kaikille se oma [palvelupolku].

Vaikka ajanvaraustarjonnan ja infopalvelun yhdistelmä koettiin pääasiassa toimivana, kuvautui vastauksissa myös epävarmuutta ajanvarausten käytöstä työyhteisön näkökulmasta. Toisaalta ajanvarauksen kerrottiin mahdollistavan asiakkaan tilanteen laajempi kartoitus infossa ja toisaalta tarkoituksenmukaisempi ohjaus ajanvarauksella. Samalla asiantuntijat kuvasivat kuitenkin myös huolta siitä, onko ajanvarauksessaan aina riittävästi aikaa asiakkaan asian käsittelyyn.

Ehkä se paine menee sinne ajanvaraukseen [...]. Että [pitää osata] hoitaa vähän muutakin kuin sen minkä takia se ajanvaraus on, että voisi vaikka vähän kartoittaaakin siinä. Mutta sitten mietityttää, että onko siinä välttämättä aikaa muulle.

Rakenteellisten haastetekijöiden haastateltavat kuvasivat vaikeuttavan erityisesti sellaisten asiakkaiden asiointia, jotka eivät pysty käyttämään sähköisiä palveluita tai sitoutumaan ajanvarauksiin. Asiantuntijat painottivat, että tämä heikoimmassa asemassa oleva asiakaskunta on erityisen riippuvainen fyysisestä palvelusta ja sen tavoitettavuudesta, mutta palvelurakenteen tiukkuus voi estää heidän mahdollisuutensa saada tarvitsemaansa apua.

Ainut on tietysti se kaikista heikoimmassa asemassa olevassa asiakaskunta, kenellä ei ole, vaikka puhelinta ja on aktiivinen päihdeongelma, jolloin he eivät pysty sitoutumaan niihin ajanvarauksiin, silloin se on ongelma.

Tässä yhteydessä myös etuusneuvonnan tiukka rajaaminen infopalvelun ulkopuolelle koettiin osittain yksilöllistä asiakaslähtöisyyttä haastavana. Tämän työntekijät kuvasivat niin, että ajoittain he kokevat kohtuuttomaksi, ettei asiakastilanteessa voida vastata asiakastarpeisiin suoraan, vaan asiakkaan täytyy hakea vastaus muualta.

Se ei välttämättä ole asiakas ystävällistä, jos asiakas haluaa tietää vaikka mitä tietoja hakemus tarvitsee [ja] jos niitä on paljon, niin hänet ohjataan ajanvaraukselle, missä kartoitetaan sitä hakemuksen tilannetta ja sitä ajanvarausta voi joutua odottamaan useampia tunteja.

6.2.4 Yhtenäisyyden ja osaamisen merkitys asiakaslähtöisyyden tavoittelussa

Asiantuntijat kuvasivat asiakaslähtöisyyttä ja sen esiintymistä infopalvelussa laajasti erilaisten merkitysten kautta, mutta samalla korostivat sen olevan yksilötulkinnan kautta muodostuva ja tilannekohtainen ilmiö. Tätä ei lähtökohtaisesti koettu negatiivisena vaan se kuvattiin luonnollisena ja asiakaslähtöisyyttä nähtiin voitavan toteuttaa monella eri tavoilla yksilöllisten vahvuuksien kautta. Haastateltavat kuitenkin painottivat, että tulkinnallisuus tarkoittaa myös työntekijöiden välille helposti syntyviä palvelutoteutusellisia eroja mikä nähtiin hankalana, kun asiakaslähtöisyyden lopulta nähtiin toteutuvan yhtenäisyydellä ja edellyttävän laadukasta ja johdonmukaista palvelua.

Kelalla on se määritelty se asiakaslähtöisyys, niin koen että jokainen meistä yksilönä muovaa sitä kokonaiskäsitettä. Että, se on mielestäni jotenkin tosi laajahko [käsite] ja ihmiset ymmärtävät periaatteessa sen asian ehkä eri tavalla kukin. [...] Ja sehän heijastuu sitten tietenkin siihen meidän työhömmä mitä me itsessään tuolla tehdään.

Haastateltavien mukaan asiakkaan asenteeseen ja kykyyn sitoutua palvelun tarkoituksenmukaiseen toteutukseen vaikuttaa se miten tasalaatuisena palvelu näyttäytyy. Haastateltavat

kuvasivat, että yhtenäinen ja johdonmukainen palvelu vähentää asiakastilanteiden jännitteitä ja edistää asiakastytyväisyyttä.

Se aiheuttaa sekavuutta nimenomaan asiakkaalle, että jos asiakas ei tiedä miten palvelumalli toimii ja joka ikinen kerta hän saa erilaisen palvelun: välillä hoidetaan infossa, välillä ei hoideta infossa, välillä ohjataan ajanvaraukseen ja välillä ei oteta koppia, välillä lähetetään pois.

Asiakkaiden kerrottiin arvioivan palvelua sekä kokonaistoteutuksen, että yksilökokemuksellisen vaihtelevuuden kautta. Palvelunlaadullisen palautteen kuvattiin välittömissä, asiantuntijan asiakkailta palvelutilanteessa saaduissa suullisissa palautteissa esiintyvän usein palvelukokemuksissa koettuna poikkeavuutena, tai vertailuna muiden asiakkaiden palvelun keston.

Jos yksi asiakas saakin kaiken palvelun siinä, niin kyllähän se on silti edelleen asiakaslähtöistä, mutta se on sitten joillekin asiakkaille huomattavasti parempaa palvelua... tai ei ehkä enemmän... ehkä enemmän asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöistä.

Asiakkaiden keskinäisen palveluvertailun kerrottiin korostuvan erityisesti ruuhkatilanteissa. Palvelussa tapahtuvan vaihtelun vaikutusten kuvattiin lisäksi usein herättävän keskustelua työntekijöiden ja työyhteisön kesken infopalvelun tasalaatuisuudesta ja sen merkityksestä.

Silloin kun [jonot] ovat todella pitkät niin asiakkaat ymmärrettävästi myös eivät ole välttämättä niin tyytyväisiä. Ja silloin herää kysymys siitä, että onko se infon rooli ollut silloin samanlainen kuin toisena päivänä.

Haastateltavat kertoivat, että infopalvelun rakenteessa palvelupolku pilkotaan siis useisiin erillisiin palvelutilanteisiin, mikä korostaa selkeiden ja yhtenäisten toimintatapojen merkitystä. Kun palvelu on johdonmukaista ja ennakoitavaa, se lisää sekä asiakkaiden yhdenvertaisuutta että työyhteisön keskinäistä luottamusta ja yksittäisten työntekijöiden mahdollisuutta toimia yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti paremmin.

Koen, että jokaisen pitäisi toimia samalla tavalla ja niiden ohjeiden ja sovitun mukaisesti, että [infopalvelu] pysyy tasalaatuisena. [...] Koen, että se on nimenomaan sitä asiakaslähtöistä, että se palvelu on meidän puoleltamme tasavertaista ja tasalaatuisuutta.

Johdonmukaisuuden toteutumisen ja yhtenäisten toimintamallien kehittämisen katsottiin olevan helpompaa avoimessa ja keskusteleavassa työyhteisössä. Haastateltavat kuvasivat oman palveluryhmänsä työyhteisöllisyyden mahdollistavan jatkuvan keskustelun ja he kertoivat voitavansa tuoda hyvin esiin myös palvelussa esiintyviä haasteita, joita usein lähdetään ratkomaan yhdessä. He nostivat keskeiseksi teemaksi myös työyhteisön kollektiivisen sitoutumisen merkityksen. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää heidän mukaansa yhteisten

toimintatapojen lisäksi sitoutumista jatkuvaan oppimiseen ja aiemmista toimintamalleista irtautumiseen.

Toki on aika paljon eri tapoja ja paikkoja, minne asiakas ohjataan, että se vaatii mielestäni työryhmältä sitoutumista siihen, että ne asiat opetellaan ja etenkin jos on jotain vanhoja toimintamalleja, että jotenkin osataan päästää niistä irti. Ja oikeasti harjoitella ja syventyä siihen, että miten nyt siinä infopalvelussa sitten toimitaan.

Haastateltavat kertoivat myös yhteisöllisestä kehittämisestä, jonka avulla on onnistuttu lisäämään asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden ja siihen sitoutumisen kuvattiin olevan työyhteisön keskinäisessä dialogissa toistuvaa ja arvopohjana jaettavaa. Infopalvelutapa koettiin pääasiassa selkeänä ja toimivana asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen. Haastateltavat toivat kuitenkin laajasti esiin, ettei arjen toiminnassa yhteisiin periaatteisiin tai toimintajärjestelyihin nähdä olevan sitouduttu riittävästi. Tämän nähtiin olevan keskeisimpiä infopalvelun asiakaslähtöisyyttä haastavia tekijöitä.

Tämän he katsoivat johtuvan siitä, että vaikka yhteisöllinen keskustelukulttuuri ja yhteiset ratkaisut tukevat johdonmukaista palvelutapaa, asiakaslähtöisyyden toteutuminen muodostuu kuitenkin yksilötasolla tapahtuvasta sitoutumisesta. Asiakaslähtöisen toiminnan painotettiin lopulta vaativan jokaiselta työntekijältä henkilökohtaista vastuunkantoa ja oman työtteen kriittistä tarkastelua, eikä yhteisten käytäntöjen kehittämisen tai keskustelun katsottu voivan riittävästi vaikuttaa tähän.

Meillä on tosi avoin keskustelukulttuuri mielestäni ja nostetaan [kehitystarpeita] esille ja yhteisesti tehdään aika hyvin ratkaisuita ja muutoksia ja tarkennuksia. Jos on jotain semmoista mitä yhteisesti pitää muuttaa, mutta sitten loppujen lopuksi, jos meillä on kaikki palikat kunnossa siinä että, kaiken pitäisi toimia, mutta se ei toimi... niin silloin mielestäni pitää mennä yksilötasolle ja siihen me ei työyhteisönä voida enää sitten vaikuttaa.

6.2.5 Osaamisen vaatimukset - teoria käyttöön toiminnan kautta

Vaikka asiantuntijoiden mukaan erityisesti viestintä- ja kohtaamisosaaminen korostuvat infopalvelussa he painottivat asiakaslähtöisen toiminnan edellyttävän työntekijältä myös vahvaa etuus- ja prosessiosaamista. Heidän mukaansa infopalvelun ohjeet ja prosessit ovat teoriassa selkeitä ja tukevat yhtenäistä palvelua, mutta niiden toimivuus käytännössä riippuu erityisesti työntekijän etuusosaamisen hallinnasta ja kyvystä soveltaa toimintatapoja ja yhdistää työntekijän linjaukset asiakkaan tarpeisiin.

Kyllä, siis meillähän on siihen tosi selkeät ohjeet ja jatkuvasti keskustellaan ja sovi-taan, että toimitaan kaikki yhdessä näin. [...] Ja sen mielestäni pitäisi olla sen

infopalvelun tekeminen niiden perusteella tasalaatuista. Ja ne ohjeet tukevat työn tekemistä.

Haastateltavat kuvasivat, että etuusosaamisen ja prosessiosaamisen puutteet nousevat esiin erityisesti monimutkaisissa asiakastilanteissa, jos palveluvaihtoehtojen ei koeta vastaavan asiakkaan tarpeita. Näissä tilanteissa, jos työntekijä ei tunnista asiakkaan tarpeita riittävän tarkasti, asiakas ohjautuu turhaan ajanvaraukseen tai jää kokonaan ilman hänelle kuuluvia palveluja. Epäselvyydet koettiin johtavan myös työkuorman kasvuun.

Se on meidän vaikein palvelumme. Ja jotta onnistuu, niin se vaatii todella paljon henkilöstöosaamista, vahvat sosiaaliset taidot ja taidon rajata ja sanoittaa sitä päätöstä.

Näissä tapauksissa tilanteen kuvattiin kuormittavan sekä palvelua, että asiakasta. Lisäksi haastateltavat painottivat, että etuusosaamisen riittämättömyys voi johtaa asiakkaan taloudellisiin menetyksiin, mikä nähtiin vakavana ongelmana.

Siellä on haasteena myös mielestäni se, että jos ei ole tarpeeksi hyvää osaamista, niin jos työntekijä ei huomaa sieltä asioita, niin se voi olla asiakkaalle taloudellinen menetyks, mikä on mielestäni äärimmäisen iso ongelma. Että, se vaatii oikeasti siltä työntekijältä aika paljon, että hän osaa ne kaikki etuudet ja sen kokonaisvaltaisen... sen, että hän pystyy tekemään etuusneuvontaa ja etuusvertailua tosi lyhyessä ajassa, jotta hän pystyy tekemään oikeat ratkaisut.

Haastateltavat kuvasivat myös sitä, miten he kokivat etuusneuvonnan ja palveluohjauksen rajan olevan epäselvä ja infopalveluun liittyvän ohjeistuksen haastavan yhtenäisen linjan ylläpitämisen ohjeiden tulkinnanvaraisuuden vuoksi.

Mielestäni [infopalvelun tehtävä] ei ole täysin selkeä. Siinä ehkä herää ajatukset, että onko se tehtävä palvelun ohjaus. Eli onko ideana, että asiakkaalle vaan valitsen oikean palvelukanavan, mutta en ota sisältöön kantaa vai olisiko se rooli enemmänkin se neuvonta eli neuvon oikean palvelukanavan ja neuvon ensimmäiset jatkoaskeleet. Että, se on välillä epäselvää, että kumpi on se oikea rooli.

6.3 Asiakslähtöisyyden toteutumisen vaihtelu ja eettiset kysymykset

Haastateltavat kuvailivat infopalvelussa tapahtuvaa palvelunvaihtelua ja sen haasteita kahdesta eri näkökulmasta; liian pitkänä palvelutilanteena, jossa palvelurajat rikotaan tai liian lyhyenä palvelutilanteena, jossa asiakkaan tilannetta ei kartoiteta.

Jälkimmäisenä kuvattiin esimerkiksi palvelutilanteita, jossa työntekijä keskittyy infopalvelussa vain akuutin asian hoitamiseen, minkä kerrottiin johtavan asiakkaan kokonaistarpeen huomioimattomuuteen tai asioiden hoitamisen viivästymiseen.

6.3.1 ”Alipalvelu” ja sen taustalla vaikuttavat tekijät

Menettelytavan kuvattiin lisäävän myös prosessihaastavuutta esimerkiksi, kun kartoitus siirtyy seuraavalle asiantuntijalle tai ajanvaraukseen varattu aika ei vastaa asiakkaan todellista asiaa. Konkreettisesti tämän kerrottiin lisäksi näkyvän esimerkiksi puutteellisena dokumentointina. Tämän kuvattiin aiheuttavan työyhteisössä turhautumista ja haastavan palveluprosessin toiminnan luotettavuutta.

Koska se, joka ei toteuta infoa oikein [tulee] aika lailla nopeasti esiin. Se näkyy kirjauksissa, se näkyy siinä yhteydenottojen välisissä ajoissa, se näkyy monella tavalla.

Asiantuntijat kuvasivat toisaalta myös syitä liian lyhyenä pidetyn palvelutilanteen takana ja näkivät sen myös ajoittain perusteltuna. Esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas on jo aiemmin saanut ajanvarauksen, mutta hän on tullut palvelupisteelle kysymään samaa asiaa uudelleen, nähtiin, ettei asiakkaan asian etenemisen kannalta ole merkityksellistä käydäänkö asiat uudelleen läpi. Toisaalta myös ajateltiin, että jos asiakkaan asiaa ei ole kokonaan kartoitettu, mutta hänelle varataan aika, asian kartoittaminen voi hyvin jatkua ajanvarauksella. Asiakkaan voi näin ohjata odottamaan ajanvarausta, jolloin he katsoivat palvelutilanteen voivan olla perustellusti lyhyempi. Vaikka he kertoivat tiedostavansa, että toiminta ei ole täysin ohjeiden mukaista, ratkaisu nähtiin tarkoituksenmukaisena kokonaiskuvaan nähden.

Teen välillä silleen, että sitten jos en käy kaikkia niin olen varannut kuitenkin ajan ja mielestäni ne voi käydä siellä ne loput asiakkaan asiat läpi. Mutta sitten taas säännöt... tai siis meidän ohjeistuksemme olisi, että se kuitenkin... kaikki tällaiset... koko [asiakkaan tilanne] käytäisiin infossa läpi, että ehkä minulla on omat säännöt.

Haastateltavat myös kertoivat, että ajoittain tietoinen poikkeaminen palvelutavassa voi perustua työkuormituksen hallintaan ja jaksamisen tukemiseen, kun infopalvelun toimintatavat ja kokonaisvaltaisuuteen tähtääminen on nopeassa palvelutilanteessa hankala yhteensovittaa. He painottivat kuitenkin, että asiakkaalle on epäedullista, jos palvelun rakenne estää kokonaisvaltaisen palvelutilanteen.

Mutta jos esimerkiksi tekisin kaiken ihan oppikirjan mukaisesti, niin veikkaan, että sitten minullakin kyllä alkaisi vähän happi loppua tuossa jokaisen tilanteen kartoittamisessa. [...] Mikä on sitten taas asiakkaalle vähän huono, että jos joitakin asioita hoitaa vähän verkkaisemmin tai jotenkin yksinkertaisemmin kuin toisia.

Haastateltavat kuvasivat liian lyhyenä pidetyn palvelutilanteen haastetta myös päinvastaisesta näkökulmasta; palveluprosessin tiukka rajaaminen voi estää asiakkaan osallisuuden, jos hän ei voi päättää, missä palvelukanavassa asia hoidetaan. Tämä kuvattiin korostuvan erityisesti silloin, jos asiakas ohjataan käyttämään maksullista puhelinpalvelua tai odottamaan ajanvarausta ilman vastausta asiakkaan kysymykseen. Haastateltavien mukaan tällaiset

tilanteet saattavat aiheuttaa asiakkaalle kokemuksen torjunnasta ja turhautumisesta. Näissä tilanteissa palvelumallin rajojen noudattaminen koettiin voivan tuntua työntekijälle erityisen ristiriitaiselta, mikä haastaa sekä asiakaslähtöisyyttä, että työmotivaatiota ja voi myös johtaa toisaalta palvelun rajojen tahalliseenkin rikkomiseen.

Asiakaslähtöistä ei välttämättä ole se, kun joudutaan ohjaamaan muihin kanaviin, jotka esimerkiksi ei ole ilmaisia, eli ohjataan vaikka puhelinpalveluun, joka on maksullinen. Se ei ole asiakaslähtöistä.

6.3.2 ”Ylipalvelu” ja sen taustalla vaikuttavat tekijät

Liian lyhyinä kuvattujen palvelutilanteiden vastakohtana kuvattiin toisaalta liian pitkät palvelutilanteet. Haastateltavat kuvasivat, että työntekijät saattavat pyrkiä palvelemaan asiakasta liian kokonaisvaltaisesti jo ensikohtaamisella ja näin poikkeavan sovitusta linjasta ”ylipalvelulla”. Tätä kuvattiin esimerkiksi tilanteina, joissa työntekijä soittaa taustatukeen tai käyttää infopalvelutilanteessa aikaa tulosteiden ottamiseen asiakkaalle. Toiminnan kuvattiin johtavan sekä infopalvelun rajojen hämärtymiseen että tarpeettoman pitkiin asiakaskohtaamisiin, jotka kuormittavat palvelua ja näkyvät esimerkiksi jonotusaikojen pidentymisenä.

Info ei toimi, jos siellä vaikka joku antaa palvelua 40 minuuttia tai antaa ylipäättään sitä palvelua sillä tavalla, kun sitä hoidettaisiin ajanvarauksella, jolloin asiakkaat ei saa tasalaatuista palvelua.

Haastateltavat kertoivat kuitenkin kattavasti, että infopalvelussa suurimpia haasteita on palvelun rajaaminen selkeästi, ymmärrettävästi ja asiakaslähtöisesti. Tämä nähtiin muodostuvan ongelmaksi erityisesti silloin, kun työntekijä pyrkii tarjoamaan yksittäisiä vastauksia, mutta tilanne laajenee huomaamatta perusteellisemmaksi etuusneuvonnaksi.

On tosi häilyvä se [tilanteen hallinnan] viiva välillä sen mukaan, että miten se asiakaspalvelutilanne lähtee kehittymään. Että, jos se menee helposti siihen, että se asiakas johtaa sitä tilannetta, niin siinä käy myös se, että lähdet siihen samaan suohon ja sitten helposti saattaa kadota infopalvelun tarkoitus, että meneekin syvällisemmäksi, mitä sen olisi pitänyt... Ja sitten se on jotenkin tosi vaikea lopettaa ilman, että se tuntuisi asiakkaasta siltä, että et haluaisi välttämättä palvella häntä loppuun asti.

Palvelun tiukan rajaamisen kerrottiin toisaalta tuntuvan työntekijöistä myös vaikealta, etenkin silloin, kun asiakkaan asia on kiireellinen tai hän tuo esiin tunteisiin vetoavia tarpeita.

Ja kyllä itsekkin ajattelen että - silleen selkeä, että pyrin, että en tässä nyt näitä etuusasioita katso, mutta se on tosi... - itsellä ehkä vähän haaste olla yhtään neuvomatta asiakasta siinä infossa, etenkin jos asiakkaalla on vaikea tilanne.

Asiantuntijat kuvasivat kuitenkin, että samalla tavalla kuin lyhyt palvelu, eivät asiakastilanteissa tehdyt, ohjeiden rajoja hämärtävät päätökset toimia yli palvelurajojen ole aina sattumanvaraisia. Niiden kuvattiin voivan liittyä vahvasti työntekijän omaan eettiseen näkemykseen siitä, mikä on oikein. Ohjeet voidaan sivuuttaa, jos työntekijän näkemys on ristiriidassa organisaation linjauksen kanssa ja hän kokee oman toimintansa olevan asiakkaan oikeuksien tai edun toteutumisen kannalta välttämätöntä. Ohjeiden tulkinnanvaraisuuden nähtiin osaltaan lisävään tämän tyyppisten valintojen tekemisen mahdollisuutta.

Eli mitä väljemmät tai enemmän tulkittavissa olevat ohjeet, niin sitä enemmän ihmisellä vaihtelee se, että miten he tulkitsevat niitä, miten he toteuttavat. Eli jos mietin sitten taas itseäni yksilönä niin, minulla on jotenkin tiettenkin se oma ajatus, että mikä on oikein ja koen että toteutan sitä hyvin. Se, että onko se seuraavalle ihmiselle sama se että miten tehdään oikein...

Haastateltavat kuvasivat myös liian pitkiksi venyvien palvelutilanteiden kohdalla olevan asiakaslähtöisyyden haasteita, joissa palveluprosessin rajat vaikuttavat päivittäiseen suuntaan; asiakas ei aina halua niin perusteellista palvelua, kuin palvelumalli edellyttää tarjoamaan. Tämän kuvattiin vaikuttavan tilanteissa, joissa asiakas haluaa vain vastauksen kysymykseen, mutta työntekijä pyrkii suorittamaan kartoituksen, eikä yhteisymmärrykseen päästä. Jos asiakas ei näe kartoituksen arvoa ja kokee tilanteen turhauttavana, tämän kerrottiin voivan synnyttää molemminpuolisen kokemuksen 'ylipalvelusta'. Työntekijät kokivat tällaiset tilanteet ristiriitaisina, sillä asiakkaan tahdon sivuuttaminen koetaan olevan vastoin asiakaslähtöisyyden periaatteita, mutta toisaalta he myös tiedostavat, että eivät voi varmistua asiakkaan tilanteesta, jos kartoitusta ei tehdä.

Jos asiakas ei halua antaa mitään tietoja, niin hän kokee sen ehkä niin, että en tarvitse mitään. Mutta tavallaan meidän näkökulmastamme taas ei voida palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Että, siinä on kaksi puolta mielestäni. On asiakaslähtöistä [jos ei kartoiteta], koska toimitaan kuten asiakas haluaa, mutta sitten ei, koska häntä ei voida palvella kuten... niin tai no, ehkä hän ei sitten halua sellaista palvelua. Ehkä se on asiakaslähtöistä.

6.3.3 Palveluvaihtelun taustatekijät

Haastateltavat toivat esiin myös sen, ettei ohjeista poikkeaminen ja virheellinen toiminta välttämättä aina johdu työntekijän valinnoista vaan esimerkiksi yksilötason väärinymmärryksistä, ammatillisesta epävarmuudesta tai osaamiseen liittyvistä haasteista.

En tietenkään voi tietää johtuuko se siitä, ettei sisäistä palvelupisteen sisäistä infopalvelumallia vai onko vaan sitä, että haluaa mennä asiaan syvemmin. Että, käytännössä ehkä ymmärretään mitä [infopalvelu] on, mutta sitten ei toteuteta kuitenkaan sitä infopalvelumallia sen mukaisesti kuin on sovittu.

Haastateltavat myös painottivat, että nopeuden ja asiakaslähtöisyyden välillä voi herkästi olla jo lähtökohtainen ristiriita. Lyhytkestoinen palvelutilanne voi tuntua asiakkaasta pinnalliselta ja tehokkuusvaatimukset ja tiukat aikaraamit voivat entisestään haastaa osaamista ja asiakkaan kohtaamista. Ongelmallisimmaksi silti koettiin ne tilanteet, joissa resurssit eivät mahdollistaneet oikein toimimista, sillä ne vaikuttivat kokonaistoimintaan eniten. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen ei siis aina riipu työntekijöiden omista valinnoista, vaan ulkopuoliset tekijät ja tavoitteet voivat rajoittaa toimintamahdollisuuksia tai jopa ajoittain pakottaa käytännöistä poikkeamisen.

Palvelurakenteen tavoite ohjata asiakkaita vahvemmin ensisijaisesti muihin palvelukanaviin kuin palvelupisteelle nousi esiin haastavana lähestymistapana maksuttoman ja maksullisen palvelun välisen ristiriidan lisäksi myös siksi, että sen kuvattiin voivan työntää asiakkaita kokonaan palvelun ulkopuolelle. Tällaiset tilanteet katsottiin lisäävän palvelun luotettavuuden ongelmia ja heikentävän työn merkityksellisyyden kokemusta.

Mielestäni pelkästään se, että osaan ottaa huomioon asiakkaan elämäntilanteeseen vaikuttavia seikkoja ei tee siitä vielä asiakaslähtöistä, vaan se, että pystyisin tekemään sellaisen palvelupäätöksen... Eli suomeksi sanottuna antaa neuvonnan myöskin oikeassa paikassa, jottei se asian hoitaminen viivästyy sitten hallinnollisista syistä... että esimerkiksi sen takia, että näen, että täytyy toimittaa tiliote, mutta varaan ajan, että toinen henkilö voi kertoa että toimita tiliote, jos ollaankin jätetty jotain huomiotta.

Huolimatta siitä, mitä syitä asiantuntijat valintapoiikkeaminen välillä kuvasivat, he kertoivat niiden lisäävän infopalvelutyön intensiivisyyttä ja vaativuutta. Infopalvelun käytännöt nähtiin periaatteessa asiakaslähtöisinä, mutta riippumatta palveluvaihtelun taustasyistä asiantuntijat pitivät ongelmallisena, jos asiakkaiden saama palvelu eriarvoistuu työntekijöiden valintojen vuoksi, mikäli asiakaslähtöisyys olisi voitu toteuttaa paremmin noudattamalla yhtenäistä toimintatapaa.

Mielestäni toimin asiakaslähtöisesti, mutta sitten taas mielestäni infopalvelun tavoite on super-asiakaslähtöinen. [...] Pystyn toimimaan tarpeeksi asiakaslähtöisesti, mutta en täydellisesti, sitä ei ehkä anna ne infopalvelun raamit. Ehkä en tarjoa sellaista niin... täydellistä kattausta sille asiakkaalle kuitenkaan - koska se esimerkiksi se aika on niin pieni.

Asiantuntijoiden kertomassa tuotiin lisäksi esiin työntekijöiden näkemys siitä, miten asiakkaat näkevät tilanteet. Vaikka palveluvaihtelevuuden tilanteet näkyvät asiakkaalle, osa edellä kuvatuista poikkeamista tai niiden taustasyistä ei kuitenkaan aina näy asiakkaalle tai ole heidän tilanteessaan edes relevanttia. Haastateltavat painottivat, että asiakkaan näkökulmasta merkityksellisintä on lopulta palvelun lopputulos, eivätkä palveluprosessin sisäiset yksityiskohdat.

Siksi asiakaslähtöisyyden nähtiin voivan toteutua myös silloin, kun palvelussa tehtiin poikkeamia, kunhan asiakkaan edun toteutuminen varmistettiin.

Mielestäni se on asiakkaalle ihan yksi ja sama [miten asiakkaan asiat hoituvat organisaation sisällä]. [...] Kun kuitenkin joku ne asiat tekee, eikä sillä tavalla, että lähetän asiakkaan pois.

6.4 Haastava ja silti palkitseva asiakaslähtöisyys

Asiantuntijoiden kuvauksissa asiakaslähtöisyys piirtyi osin hankalasti sanoitettavana mutta erityisesti vaikeasti hahmotettavana palvelun vaikutustekijänä. Sitä pidettiin kuitenkin tärkeänä tavoitteena, joten ristiriitojen kerrottiin lisäävän työn kuormittavuutta. He kuvasivat asiakaslähtöisyyden edellyttävän heiltä usein tasapainottelemista asiakkaan odotusten, palvelun rakenteiden ja yhtenäisten toimintamallien välillä. He korostivat, että kun asiakkaat saattavat usein ilmaista tyytymättömyyttä, asiakaslähtöisyyden ilmeneminen voidaan nähdä ammatillisena varmuuteen siitä, että palvelu on toteutettu tarkoituksen- ja oikeudenmukaisesti.

[Organisaation] näkökulmasta veikkaan, että [asiakaslähtöinen palvelu] toteutuu joka tapauksessa. Tietysti se, että asiakkaalle se ei näyttäydy niin. Tietysti meillä me pyysimme niiden asiakas - tai siis me pysymme työnantajan ohjeissa ja työnantajan palvelumallissa, minkä on työnantaja meille räätälöinyt. Jos asiakas ei hyväksy, niin hänen näkökulmastaan asiakaspalvelu ei ole asiakaslähtöistä.

Työnantajan tavoitteiden ja asiakkaan tarpeiden lisäksi asiantuntijoiden kuvauksista ilmeni, että oman ammattietiikan näkökulma on myös vahvasti läsnä asiakastilanteissa ja vaikuttaa päätöksenteon eri vaiheissa. Asiakaslähtöisyyden onnistuminen kuvattiin olevan näiden kolmen tulokulman onnistunut yhteensovittaminen läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi. Haastateltavat korostivat vastauksissaan asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamisen vaativan työntekijöiltä vahvaa ammatillista varmuutta, itsereflektiokykyä ja tietoisuutta omien asenteiden vaikutuksesta asiakaskohtaamiseen.

Vaikka palvelumalli itsessään nähtiin hyvänä, haastateltavat lopulta korostivat, että palvelu tukee asiakaslähtöisyyttä vain silloin, kun se yhdistyy riittävään osaamiseen ja resursseihin. Heidän mukaansa riittämättömät henkilöstöresurssit ja niistä johtuvat pitkät jonotusajat ovat jopa merkittävin infopalvelun toimivuutta heikentävä tekijä.

Ajatuksena se on tosi hyvä ja toimiva, mutta silloin jos ja kun on ollut haasteita, että infopalvelussa on tunnin tai kahden tunnin jonotusaika, niin mielestäni silloin se ei ole asiakaslähtöistä, eikä se ole järkevää.

Kaikesta huolimatta haastateltavat kuvasivat asiakaskohtaamisten myös usein lisäävän työn merkityksellisyyttä ja kokemusta omasta vaikuttavuudesta. Työn palkitsevuuden kuvattiin tuovan esiin esimerkiksi silloin, kun asiakas on tyytyväinen palveluun tai työntekijä kokee

edistäneensä konkreettisesti asiakkaan asiaa. Työn palkitsevuuden koettiin liittyvän myös siihen, että asiantuntija pystyi toimimaan ammatillisesti oikein ja asiakkaan etua palvellessa silloinkin, kun asiakas ei ole lopputulokseen tyytyväinen. Tämä asiantuntijuuden ja ammatillisen varmuuden kokemus kuvattiin auttavan erityisesti haastavissa tilanteissa.

Yksi haastateltava kuvasi työn merkityksellisyyttä suuremmin asiakkaan auttamisesta syntyvänä henkilökohtaisena palkitsevuutena, kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan konkreettista apua ja ratkaisuja, ja asiantuntija ikään kuin näkee työnsä tuloksen asiakkaan asian edistymisenä.

Koen, että on ihana auttaa ihmisiä ja koen että asiakaspalvelutyössä siihen pääsee kiinni todella hyvin ja tykkään varsinkin täällä, kun se korostuu enemmän se oma työn kädenjälki siinä, että kun olet auttanut sitä asiakasta ja näin. [...] niin mielestäni se on palkitsevaa, että huomaat että asiat on... olet osannut edistää sitä asiaa omalla työlläsi ja omalla panostuksella.

Asiakaslähtöisyys on haastateltavien mukaan aina pohjimmiltaan asiakkaan edunmukaista palvelua silloinkin, kun hän toimii haastavasti, ei osaa itse tuoda kaikkea esiin tai palvelu ei vastaa hänen toiveitaan. Useammassa haastattelussa infopalvelua verrattiin tältä osin myyntityöhön. Vaikka työntekijät kuvasivat julkisen palvelun ja kaupallisen palvelun selkeää eroa asiakastytyytyväisyyden näkökulmasta, he korostivat, että myyntityön periaatteilla myös infopalvelun tavoitteita voi helpommin kääntää organisaatiotavoitteista asiakasorientaatioon; kun ajatellaan, että tarkoituksena on myydä asiakkaalle hänen etunsa mukainen palvelu. Tämä osaltaan kuitenkin kuvattiin myös ristiriitaisena, sillä kun asiakas ei aina saa mitä hän haluaa tai tarvitsee, voi se aiheuttaa lopulta riittämättömyyden tunnetta työntekijälle.

Tavallaan osataan katsoa kokonaistilannetta ja sitten auttaa sitä asiakasta sen hetkessä tilanteessa, mutta myös siinä tulevaisuudessa ja sitten toivottavasti molemmilla on siitä palvelutilanteesta - no ei nyt hyvä mieli, mutta siis selkeä ajatus, että se asia etenee jonnekin ja molemmille jää se, että asiaa on edistetty jollakin tavalla. [...] Koska sitten taas kaupallisella puolellahan se asiakaspalvelutilanne on mielestäni täysin erilainen. Koska siellä asiakas on aina oikeassa.

6.5 Kohti merkityksellistä kehittämistä ja sen yli

Haastateltavat kuvasivat työyhteisön kehitysorientoituneeksi ja avoimeksi, mikä tukee asiakaslähtöisyyden vahvistamista. Työilmapiirin vahvuuden kuvattiin auttaneen erityisesti muutostilanteissa. Haastateltavat kokivat voivansa osallistua kehittämiseen ja antaa palautetta matalalla kynnyksellä. Palautekanavat ja säännölliset keskustelut koettiin lisänneen luottamusta ja sitoutumista kehittämiseen. Heidän mukaansa tämä on auttanut toteuttamaan muutoksia hallitusti ja työyhteisöä kuunnellen.

Pienellä kynnyksellä eri tapoja annettu, joiden avulla voi ilmaista vaikka mitä haluaisi, että voitaisiin muuttaa tai antaa ideoita silleen [...] tosi hyvin otettu huomioon ja siitä alussa pidettiin pienin väliajoin pieni palaveri, että mitä kuuluu infolaisille ja aikataulun suhteen.

Reflektiomahdollisuuksien koettiin olevan hyvä keino parantaa sekä yksilöllistä osaamista että työyhteisön asiakaslähtöistä palvelutapaa. Erityisesti haastavat asiakastilanteet, asiakasviestintä ja palvelun rajaaminen nähtiin teemoina, joissa työyhteisön tuki on keskeinen. Tukkeinoina kuvattiin palvelupolkujen purkamista asiakkaan asioita hoitaneiden palveluasiantuntijoiden kanssa, mallikohtaamisten harjoittelua työpajoissa ja kollegiaalisen reflektiivisen palautteen purkamista asiakaskohtaamisista. Haastateltavat korostivat, että työyhteisön sisäisen reflektoinnin merkitys korostuu, kun asiakaspalautteita ei välttämättä voida hyödyntää oman työn kehittämisessä.

En voi asiakkaalta kysyä lopuksi, että hei harjoitusmielessä, olisiko ollut jotain muuta? Mielestäni toi olisi tosi silmiä avaava kokemus kaikille tällöinen työpajatilanne missä olisi roolikortit.

6.5.1 Infopalvelun roolin kirkastaminen

Haastateltavat nostivat esiin tarpeen kirkastaa infopalvelun roolia osana palvelukokonaisuutta. He kokivat, että yhteinen ymmärrys siitä, miksi asiakas ohjataan juuri infopalveluun, vahvistaisi työntekijöiden sitoutumista ja parantaisi palvelun tasalaatuisuutta. Asiantuntijat kuvasivat, että palvelun tarkoituksen hahmottaminen ja sen sanoittaminen asiakkaalle helpottuisi, jos se olisi selkeämpi asiakasnäkökulmasta. Haastateltavat korostivat, että kehittäminen edellyttää erityisesti selkeää yhteistä linjaa, jotta palvelun yhdenmukaisuus säilyy eikä työntekijöiden toteutustapojen erot kasva.

Eräs asiantuntija kuvasi, miten infopalvelun ja asiakaslähtöisyyden tarkastelu tulisi kääntää pääläelleen ja kysyä syitä infopalvelun takana pelkän palvelukuvaukseen tai sen tavoitteisiin keskittymisen sijaan.

Jos sen kääntäisi vielä noin päin, ei niin että mitä palvelua asiakas saa, vaan miksi hänen pitää tulla ensin infopalveluun eikä hän voi... vaikka suoraan varata aikaa ylös ja tulla ylös. Että, se olisi selkeä ja että kaikki me osaisimme vastata suoraan, että onko [infopalvelu] palveluohjaus vai onko se neuvonta? Luulen, että se selkeyttäisi ja tasa-laatuistasi sitä koko palvelua huomattavasti.

Haastateltavat kokivat, että tarkempi ohjeistus ja palvelun roolin rajaaminen voisivat lisäksi yhtenäistää toimintatapoja ja vähentää vaihtelua palvelutilanteissa. Erityisesti selkeämpi tavoitteenmäärittely nähtiin keskeisenä keinona parantaa sekä asiakasymmärrystä että

työntekijöiden valmiuksia toteuttaa palvelua johdonmukaisesti ja myös tavoiteajan selkeämpää rajaamista toivottiin.

Siis toki se on aina vaikea se, että jos vastaat yhteen kysymykseen niin sittenhän tulee ne seuraavat [kysymykset] [...] että mikä se on se etuusneuvonta, mitä siellä annetaan ja mikä se on se etuusneuvonta, mitä siellä ei anneta.

Palvelun roolituksen lisäksi infopalvelun ja ajanvarauksen välinen suhde ja asiakkaan palvelupolun logiikka nähtiin osin epäselvänä, ja selkeämmän määrittelyn koettiin voivan helpottaa palveluohjausta ja prosessin sujuvuutta.

Eli jos olisi tarkempaa ohjeistusta ja se rooli olisi rajattu tarkemmin siihen, että mitä halutaan saavuttaa, se varmasti helpottaisi yhtenäistämään sitä palvelua. Ei niinkään asiakaspalvelijan rooli, vaan palvelutilanteen rooli asiakkaalle.

Roolin selkeämpää rajaamista ja etuusneuvonnan rajojen yhtenäistämistä toivottiin, jotta tulokinnanvaraisuus vähenee. Samalla haastateltavat kuitenkin kokivat, että infopalvelun asiakaslähtöisyyttä voidaan vahvistaa vain silloin, kun palvelun rajat myös joustavat. Esimerkiksi asiakkaan valmistautumisen tukeminen ennen ajanvarausta nähtiin keinona sujuvoittaa palveluprosessia.

Jos se olisi infopalvelussa mahdollista, niin silloin asiakkaan kanssa voitaisiin käydä läpi, että mitä esimerkiksi lisäselvityksiä tai liitteitä tarvitaan. Siinä ei auteta niitä hankkimaan vaan käydään ne läpi. Annetaan vaikka lista. Ja sen jälkeen tehdään sitä palvelupäätöstä ja kartoitusta, että miten niitä toimitetaan ja varataan esimerkiksi aika.

Vaikka työntekijät toivoivat lisää joustavuutta asiakkaan tarpeiden huomioimisessa, he myös painottivat, että asiakaslähtöisyys ei tarkoita asiakkaan toiveiden toteuttamista hinnalla millä hyvänsä, vaan asian ratkaisemista tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.

Haastateltavat toivat kehityksen kannalta myös esiin, että infopalvelussa on tarvetta tehdä palveluvaihtoehdot näkyvämmiksi asiakkaalle ja antaa hänelle osallistuvampi rooli palvelutilanteen etenemiseen asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. He ehdottivat, että palvelutilanteessa olisi mahdollista selvemmin tarjota vaihtoehtoja, joiden avulla asiakas voi itse vaikuttaa asiointinsa laajuuteen. Eräs asiantuntija kuvasi tätä niin, että palvelutilanteessa olisi kaksi vaihtoehtoa, jotka asiakkaalle kuvattaisiin selkeästi: hoitaa vain sen asian, millä tuli asiointipisteelle vai varata ajan laajemmalle palvelulle kartoituksen kautta.

Haastateltavat kokivat, että palvelun joustavampi toteuttaminen voisi lisätä asiakkaan kokemusta osallisuudesta ja vähentää turhautumista. Samalla se helpottaisi työntekijöiden toimintamahdollisuuksia, kun palvelun suuntautuisi asiakkaan valinnan mukaan eikä pelkästään ammattilaisen harkinnan perusteella.

Jos [asiakas] haluaa hoitaa jotain asiaa, edistää, on pitkät jonot, on kiire, haluaa nopeasti hoitaa jonkun asian... niin, se, että löydettäisiin tapa ottaa sekin asiakaslähtöisesti huomioon. Että [asiakas] on tullut paikan päälle ja hoidetaan oikea asia. Ei tarvitse puhua muusta, jos ei niin halua.

6.5.2 Sitoutumisen vahvistaminen

Asiakaslähtöinen palvelu tapahtuu aina lopulta yksilökohtaamisissa ja haastateltavat painottivat tätä useassa eri yhteydessä. He korostivat, miten ohjeista poikkeavat toimintatavat kuormittavat työyhteisöä ja kokivat, että turhat poikkeamiset sovituista toimintatavoissa pitäisi pyrkiä jopa poistamaan kokonaan.

Asiakas... tai yksilöllinen palvelu ei ole huonoa ja kun ottaa huomioon asiakkaan asiointikyvyn, mutta turhat [poikkeamiset], että asiakas vaatii, [asiantuntija] joustaa, pitää saada ehkä pois. Voisi mielestäni ehkä se auttaa nimenomaan se henkilökunnan, ehkä enemmän sitominen siihen palvelumalliin ja, siihen palvelumallin toimivuuteen.

Haastateltavat korostivat, että työhyvinvointi ja jaksaminen ovat myös keskeinen osa osaamisen kehittämistä ja työyhteisön toimivuutta, eikä asiakaslähtöisyyden varmistaminen ja palvelun kehittäminen saa toteutua henkilöstön jaksamisen kustannuksella.

Kollegoiden välinen ammatillisuus nähtiin edellytyksinä palvelutoiminnan onnistumiselle ja työyhteisön keskinäinen luottamus ja yhteiset toimintatavat asiakaslähtöisen työtöiden perustana. Haastateltavat korostivat, että työyhteisökulttuuri palveluryhmässä on jo vahvaa, mutta sen ylläpitäminen nähtiin tärkeänä. Lisäksi he painottivat, että asiakaslähtöisyyden käytännön toimintatapojen vahvistaminen on organisaatiossa lähtevä asia, johon liittyy paljon sellaista organisatorista, mihin työntekijä ei voi vaikuttaa.

Me olemme myös kaikki aika hyviä asiakaspalvelijoita täällä, että täällä ei ole sellaisia... tai siis sellaisia tätejä... sellaisia Kelatanttoja, mistä on ehkä joskus vähän puhunut. [...] Asiakaslähtöisyyteen ei ehkä voi ihan hirveästi enempää vaikuttaa, että se ehkä lähtee sitten niistä [...] miten etuudet muodostuvat ja kaikesta tällaisesta.

Haastateltavat lopulta kokivat, että työyhteisön sisäiset ristiriidat johtuvat pääasiassa toimintatavoissa esiintyvistä tulkinnallisista eroista ja niiden vaikutuksesta arjen tason toiminnan häiriöihin. Niiden koettiin kuormittavan sekä resursseja että työntekijöitä. He kuitenkin painottivat, että kun asioita on käyty läpi jo vahvasti yhdessä, ongelma palaa aina yksilötason asiantuntijaan ja osaamisen vahvistamiseen.

Niin se vaan on, että jos joku [työntekijä] nyt ei halua taipua siihen ohjeeseen, niin sittenhän ei taivu tai he eivät taivu. Että, jos me joka viikko sanomme, että infossa ei tehdä hakemuksia ja sitten kuitenkin tehdään, niin en tiedä miten se enää siitä tavaltaan yhteisellä sopimisella tai ohjeella muuttuu miksikään.

Näin sitoutumista ei koettu voitavan lisätä loputtomiin kollektiivisesti vaan haastateltavat painottivat yksilöllisen osaamisen vahvistamista ja aktiivisen esihenkilötyön merkitystä sen tukena.

Mielestäni ainut ratkaisu meidän työyhteisössämme on se, että työntekijöiden sitoutuneisuutta ja asiantuntijuutta kehitetään ja se on mielestäni esihenkilön tehtävä.

6.5.3 Selkeämpiä osaamisen tukirakenteita

Työrytmi nähtiin esteenä jatkuvalla oppimiselle, sillä koulutusmahdollisuuksia tai mahdollisuutta ottaa aikaa oppimiseen ei koettu olevan riittävästi. Osaamisen kehittämisen nähtiin edellyttävän siihen osoitettua ajankäyttöä, minkä avulla koettiin voitavan tukea tiedon jäsentämistä ja kehittymistä ilman, että se jää korostuneesti yksilön omalle vastuulle.

Myös ohjeiden konkreettisuuden ja käytännönläheisyyden puute nostettiin esille yhtenäistä ja systemaattista palveluntoteutusta haastavana tekijänä. Konkretian puutteen korostettiin lisäävän asiantuntijoiden epävarmuutta ja tulkinnallista vastuuta. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla haastateltavat kokivat vaikutuksen korostuvan. He toivoivat, että ohjeiden selkeyteen ja erityisesti kohtaamistaitojen konkreettiseen oppimiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota ja saavutettavuutta parannettaisiin.

En tiedä onko oletus, että kun tulee palveluasiantuntijaksi asiakaspalvelutyöhön, että pitäisi jo tietää valmiiksi mikä on asiakaslähtöinen asiakaspalvelu. Materiaalia on, mutta en tiedä... siitä ei ole mitään konkreettista esimerkkiä, että miten sitä pitäisi tehdä, jos jollakin vaikka puuttuu taito.

Haastateltavat siis toivoivat, että työnantaja panostaisi osaamisen kehittämiseen vahvemmin huomioiden infopalvelun laaja osaamisvelvoite. Haastateltavat korostivat, että osaaminen ei ole ainoastaan yksilöllinen edellytys onnistuneille asiakaskohtaamisille, vaan myös sujuvan ja yhdenvertaisen palvelun perusta. Osaamisen tarpeen koettiin kulminoituvan eniten vuorovaiikutustaitoihin ja asiakaskohtaamiseen, mutta myös etuus- ja prosessiosaamista toivottiin vahvistettavan.

On mahdollista, että me pystymme toimimaan ja toteuttamaan infopalvelua asiakaslähtöisesti, mutta mielestäni se vaatii työntekijältä tosi paljon osaamista ja en tiedä onko siihen meillä [osaamisen] resursseja.

Haastatteluissa korostui, miten infopalvelun toteutus edellyttää vahvaa asiantuntijuutta ja jatkuvaa oppimista, mutta lisäksi se, että tätä osaamista tulisi tunnustaa laajemmin organisaatiossa. Infopalvelun vaativuuden ei koettu näyttäytyvän organisaation sisällä myönnettynä asiana, minkä haastateltavat kokivat vaikeuttavan kehittämistä työyhteisötasolla. Palvelun haastavuuden tunnistamisen ja tunnustamisen nähtiin voivan tukea palvelun yhtenäistä toteutusta ja osaamisen kehittämistä strategisemmalla tasolla.

[Toivoisin], että esihenkilöt keskittyisivät vahvemmin siihen, että tuettaisiin sitä yksilön osaamista nimenomaan infopalvelusta, ja että tulisi esille se kuinka haastava se infopalvelu on työntekijälle. Ja kuinka paljon se vaatii osaamista.

Haastateltavat kokivat, että asiakaslähtöisyyden toteuttaminen jää lopulta liian helposti yksittäisten työntekijöiden harteille ilman riittäviä työkaluja tai rakenteellista tukea. Palvelutilanteet edellyttävät jatkuvaa ongelmanratkaisua ja harkintaa, mutta haastateltavat kokivat, ettei työntekijöille aina anneta selkeitä keinoja näiden tilanteiden hallintaan. Tämän koettiin lisäävän työn vastuullisuutta ja kuormittavuutta.

Jos miettii asiakaslähtöisyyden kannalta, että miten paljon vastuuta esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä jää loppujen lopuksi asiakaspalvelutyöntekijän harteille. Ei välttämättä anneta työkaluja siihen paljon.

6.5.4 Asiakaslähtöisyyden moninainen sykli

Haastateltavat ilmaisivat toiveensa siitä, että tämä tutkimus toisi esiin asiakaslähtöisyyden moninaisuuden ja infopalvelun haastavuuden. Lisäksi toivottiin, että palvelumallin puutteet ja kehityskohteet nousisivat esiin työntekijälähtöisesti, jotta infopalvelua kehitettäisiin aidosti tarpeisiin vastaavalla tavalla. Kehitystyön tulisi olla tarkoituksenmukaista ja perustua todellisiin havaintoihin, jotta se ei näyttäytyisi henkilöstölle muutoksena muutoksen vuoksi, vaan vastauksena työssä ja asiakaslähtöisyydessä havaittuihin ongelmiin.

Toivon, että tutkimus toisi esille sen, että se ajatus asiakaslähtöisyydestäkin voi olla hyvin erilainen ja nämä minun vastaukseni ei ole yksi ja oikea ajatus asiakaslähtöisyydestä. [...] [Ja] löytyy jotain selkeitä puutteita, mutta myös kehitysehdotuksia, jotta se olisi vielä virtaviivaisempaa jatkossa. Eikä... se sitten henkilöstölle tunnu kehitykseltä kehityksen takia vaan vastauksena ongelmaan.

Lisäksi ilmaistiin halua vaikuttaa työyhteisön sisäiseen kehittämiseen, ei pelkästään palvelumalliin, vaan myös siihen, miten kollegat suhtautuvat asiakaslähtöisyyteen arjen tasolla. Tutkimuksen tulosten toivottiin voivan herättää keskustelua työyhteisön omien toimintatapojen ja sitoutumisen näkökulmasta.

No haluaisin, että jokainen lukisi sen, koska tämä on sellainen, joka oikeasti on kuitenkin tosi vahvasti meidän palvelupisteeseemme liittyvä työ ja hyvä että teet tällaisesta. Ja toivon että se herättäisi ehkä sitten, ehkä sellaisia yksilöitä, jotka eivät välttämättä sitten ole jo niin toiminut, miten olisi pitänyt.

6.6 Aukioloaikamuutoksen vaikutukset ja sen kehittymisen seuranta

Tähän kappaleeseen on kerätty tiivistetty kuvaus aukioloaikamuutokseen liittyvästä palvelunkehityksestä. Haastateltavat kuvasivat muutoksen vaikuttaneen erityisesti palvelun sujuvuuteen. Huomioitavaa on, että kaikki haastattelut on kuitenkin toteutettu noin kuukauden sisällä muutoksen voimaantulosta, joten siksi näkökulma on myös jätetty tutkimustuloksissa tarkoituksella vähemmälle huomiolle, sillä todelliseen arviointiin tarvitaan pidempiaikainen toteutuskaari.

Aukioloaikamuutos nousi haastatteluissa esiin kuitenkin merkittävänä asiakaslähtöisyyttä edistäneenä tekijänä, jonka vaikutukset koettiin haastatteluhetkellä pääosin myönteisinä. Näin ollen sitä ei voitu myöskään sivuuttaa kokonaan työntekijöiden syvällisempää asiakaslähtöisyyden ymmärrystä etsiessä.

Koen että ehkä se painekattila on aukaistu sitä mukaan, että nyt kun siinä on siellä aamulla [se palvelu järjestetty näin], niin koen että tästä on varmaan hyötyä.

Aukioloaikamuutosta kuvattiin haastatteluissa infopalvelun asiakaslähtöisyyttä tukevana tekijänä, joka on parantanut palvelun sujuvuutta ja työntekijöiden jaksamista. Muutos on vähentänyt kiirettä ja kuormitusta sekä mahdollistanut palvelun toteutumisen suunnitelmallisemmin. Lisäksi resurssien lisääminen ja aukiolojen aikaistaminen ovat helpottaneet infopalvelun saatavuutta ja lyhentäneet jonotusaikoja. Lisäksi infopalvelun toimintatavan yhtenäisyyden koettiin näyttävätyvän parempana, kun ohjeista poikkeaminen ei välttämättä näy yhtä selvästi laajemmassa kuvassa, kun ruuhkatilanteita ei muodostu samalla tavalla.

Asiakaslähtöistä, on se, että [muutostoimet] on rauhoittuneet palvelupistettä, [vaikka] asiakasmäärät kaikissa mittauksissa näyttää olevan samat kuin mitä on ollut. [...] Kun asiakkaat tuli kaikki samaan aikaan tai ne tuli iltapäivällä pääosin kaikki, niin se johti siihen, että palvelupiste ruuhkautui näiden jälkeen, jolloin palvelun toteuttaminen suunnitellusti ei ollut mahdollista.

Haastateltavat kuitenkin toivat esiin myös muutoksen haasteita: erityisesti asiakasryhmät, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää muita palvelukanavia, saattavat jäädä vaille palvelua lyhyiden aukioloaikojen vuoksi.

Ensinnäkään koen, että meidän aukioloaikamme, uudet, eivät ole asiakaslähtöisiä, palvelee hyvin kapeaa segmenttejä ihmisiä ja kun puhutaan että puhelinpalvelu kun on maksullinen... niin se on sen takia myös tärkeä nosto, että ilmaiseen asiointiin ei ole asiakasystävällistä ollenkaan; se kolmen tunnin aikaikkuna, saada ilmaiseksi palvelua.

Myös haastateltavat korostivat, että vaikka vaikutukset ovat pääosin myönteisiä, pitkäaikaisia johtopäätöksiä ei voida vielä tehdä. Muutoksen seuranta on tärkeää, jotta voidaan arvioida sen vaikutuksia infopalvelun toimivuuteen ja asiakaslähtöisyyteen pidemmällä aikavälillä.

Haluaisin sanoa sen, että vaikea sanoa nyt, kun meillä tuli muutos, että on enemmän infotiskejä, niin on vaikea sanoa, onko ollut haasteena se, että on ollut välillä liian vähän resursseja siihen asiakasmäärämme nähden, koska on ollut parempia päiviä nyt, kun on ollut isommat resurssit. Mutta muutosta tehty vielä niin vähän aikaa, että ei tiedetä, että miten se oikeasti vaikuttaa.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusprosessissa on etsitty vastauksia siihen, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa työntekijän arjessa, millä tavoin se toteutuu infopalvelussa ja mitä esteitä tai mahdollisuuksia työntekijät siinä näkevät. Aineiston analyysi, keskeiset havainnot ja niitä peilaava pohdinta piirtävät kuvan todellisuudesta, jossa asiakaslähtöisyys ei ole valmiiksi asetettu malli vaan jatkuvasti uudelleen rakentuva prosessi. Se edellyttää työntekijän kykyä kohdata, organisaation halua tukea ja palvelun rakenteellista kypsyyttä, jota ei voida rakentaa sattumalta.

Tässä luvussa sidotaan yhteen analyysin tulokset, työn tarkoitus ja teoreettinen viitekehys. Johtopäätöksissä painottuu se, mitä tämä tutkimus kertoo asiakaslähtöisyyden merkityksestä ja sen toteutumisen edellytyksistä juuri tässä palvelukontekstissa - sekä mitä siitä voi päätellä laajemmin.

7.1 Moniulotteinen asiakaslähtöisyys infopalvelussa

Asiakaslähtöisyys on moniulotteinen periaate, joka kuvautuu oikea-aikaista ja ennakoivaa toimintaa edellyttävänä, asiakkaan yksilölliseen kohtaamiseen tähtäävänä toimintana. Selkeällä ja johdonmukaisella viestinnällä koetaan mahdollistettavan yhtenäisempi, sujuva palvelu, joka vahvistaa asiakkaan ymmärrystä prosesseista. Erityisesti infopalvelussa asiakaslähtöisyyttä vahvistetaan palveluasiantuntijan ongelmanratkaisukyvyyn ja luovan ajattelun avulla, sillä näiden taitojen merkitys korostuu nopeassa asiakastilanteessa.

Infopalvelun ajatellaan mahdollistavan asiakkaiden tarpeiden entistä paremman tunnistamisen, ja tarkoituksenmukaisesti niihin sopivan palvelun muotoilun. Palveluryhmäkokemuksen perusteella se voi tukea ja parantaa asiakkaan palvelukokemusta erityisesti palvelun saatavuuden ja resurssien oikeinkohdistumisen lisäämisellä. Parantunut resurssisuunnittelu nähdään vastaavan asiakkaiden tarpeisiin myös aiempaa yhdenvertaisemmin. Lopulta myös asiakastytyväisyyden kerrottiin mahdollistuvan paremmin, vaikka palveluasiantuntijat painottivatkin, että se ei ole julkisissa palveluissa keskeinen asiakaslähtöisyyden mittari.

Palveluekosysteemin kokonaisvaikutukset ovat niin pienessä kuin laajemmassakin kaavassa kiinni siitä, miten palvelu saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja kannattelemaan hänet läpi usein vaikean elämäntilanteen (Osborne ym. 2021, 647; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2024). Julkisen palvelukentän toiminnassa keskeisimpänä tavoitteena onkin ensisijaisesti asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, jotta palvelu voidaan muotoilla tarkoituksenmukaisesti (Oivo & Kerätär 2018, 30; Sosiaaliturvakomitea 2022, 81; 87; Maijala 2023).

Toisin sanoen kokemuksista välittyy infopalvelu, joka toimiessaan suunnitellusti, voi luoda vaikuttavuutta asiakkaan saamaan palveluun arvonluonnin tukemisen kautta. Se on näin onnistunut vastamaan julkisen palvelun asiakaslähtöisyyden tavoitteisiin; on onnistuttu luomaan saavutettavampi, useamman palvelukokemuksen yhdistävä prosessi, jossa asiakaslähtöisyys mahdollistuu ja lopulta jopa vahvistuu. Asiakasymmärryksellä on siis löydetty se, millä asiakkaan arvonluonti mahdollistuu: kun asiakas saa palvelun vähemmällä jonotuksella, asiakastytyväisyys lisääntyy. Yksityisen ja julkisen arvonluonnin prosesseja kuvataan teoriapohjassa kuvioissa 1 ja 2 (Grönroos 2008; Osborne 2018; 2020).

Kokemuksista välittyy kuitenkin myös toinen puoli. Infopalvelun näyttämöllä taiteilevien palveluasiantuntijoiden kokemukset asiakaslähtöisyydestä ja sen ilmenemisestä muuttuvat palvelutoteutuksen konkretiaan siirryttäessä epävarmoiksi. Palveluasiantuntijakokemuksissa asiakaslähtöisyys tulee esiin sekä mahdollisuutena että rajoitteena. Se kuvautuu osin jopa mahdollittomana, asiakaskokemuksen muotoilun taustalla vaikuttavana eettisenä velvoitteena, jonka kautta tekemistä arvioidaan ja arvotetaan. Toisaalta asiakaslähtöisyyden koetaan olevan yksilöllinen palveluasiantuntijan näkökanta, toisaalta palvelun rakenteissa osin sattumanvaraisesti toteutuva käytäntö, joka muodostuu työntekijöiden epävarmoinakin tulkintoina jatkuvana neuvotteluna ja tasapainotteluna.

Asiakaslähtöisyyden mahdollistavuus ja rajoittavuus kuvautuvat merkitysrakenteina. Ne näyttävät systemisoina, mutta eivät kuitenkaan hahmotu suoraviivaisesti, vaan limittäin ja monitahoisesti. Merkitysrakenteiden kautta voidaan kuitenkin päätellä, että asiakaslähtöisyyden todellinen tarkoitus: asiakkaan arvonluonnin tukeminen arvon yhteisluomisen kautta, saattaa olla piilossa arjen työn organisatoristen tekijöiden alla. Asiakkaan arvonluonnin prosessia julkisissa palveluissa kuvaavat muun muassa Virtanen ym. (2011), Osborne (2018; 2020), Maijala & Koivisto (2020) ja Maijala (2023).

Haastatteluihin osallistunut palveluryhmä on ollut etulinjassa infopalvelun kehityksessä. Aineistosta välittyy yhtenäinen, keskinäisen luottamuksen kautta toimiva, kehitysmuotoinen yhteisö, joka toimii vahvalla ammattitaidolla asiakkaan etua tavoitellen. Heidän kokemuksistaan välittyy tehtävä, jonka tarkoitus on sovittaa yhteiskunnallisesti merkittävä palvelun tarkoitus ja organisaation tavoitteet asiakkaan tarpeita vastaaviksi, ja viestiä tarkoituksenmukainen ratkaisu lopulta asiakkaalle ymmärrettävästi. Tässä välimaastossa tasapainotellessaan heidän omat tulkintansa asiakaslähtöisyydestä ja sen ilmenemisestä ovat jatkuvan arvion alla,

ja näin aineistosta välittyy myös epävarmuutta siitä, voidaanko palvelun rajoissa tehdä tarpeeksi.

Asiakkaan kohtaaminen hänen elämäntilanteensa pohjalta on Kelan asiakaspalvelun ensisijainen tavoite, jotta palvelupäätös voi olla tarkoituksenmukainen. Merkityksen voidaan nähdä korostuvan, kun asiakkailla ei ole omatyöntekijöitä vaan he kohtaavat uuden palveluasiantuntijan tilanne kerrallaan (Kivipelto ym. 2021, 10). Vaihtuvat asiantuntijat nousivat esiin myös haastatteluissa, ja vaihtuvuuden kuvattiin osaltaan voivan johtaa palvelun pirstaloitumiseen, tai asiakkaan tyytymättömyyteen, jos palveluymmärrystä ei onnistuta lisäämään.

Kärjistetyimmillään palveluasiantuntijat saattavat aineiston perusteella kokea, etteivät he pysty palvelun rakenteiden rajoissa vastaamaan asiakkaan tarpeeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastilanteen koettiin muuttuvan ajoittain eräänlaiseksi selviytymiskamppailuksi: kompromissin etsimiseksi, jossa asiakkaan etu voi joutua helposti väistämään toimintatapojen tieltä, mikä johtaa joko asiakkaan torjumiseen tai vähintään asiakastyytymättömyyteen. Asiakaslähtöisyyden ajateltiin voivan silti tapahtua, mutta enemmän johdatellusti organisaatiolähtöisesti. Organisaatiolähtöisen toiminnan haasteet näkyvät myös teoriapohjassa esimerkiksi sosiaalibarometrituloksissa (Sosiaaliturvakomitea 2022; 2023; Londén ym. 2023). Huomattavaa on, että asiakaslähtöisyyden kannalta asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan kuvautunut palvelua toteuttavien onnistumisen vaateena, mutta palveluasiantuntijoiden kokemuksen pohjalta se helpottaa nopeita vuorovaikutustilanteita erityisesti infopalvelussa. Asiakastyytyväisyys näkyy myös teoriataustassa oleellisena osana arvonluonnin mahdollistumista esimerkiksi Grönroosin (2008, 290-293) ja Osborne ym. (2021, 646) kuvauksissa.

Haastatteluajankohtana asiakaslähtöisyys kuvautuu tavoitteena, jonka ei koeta voivan käytännössä toteutua johdonmukaisesti, vaan se joko onnistuu tai jää onnistumatta palvelurakenteiden rajoissa tilannekohtaisesti. Arvonluonnin näkökulmasta tämä onkin osittain teoriaa vastaavaa tarkasteltaessa puhdasta palvelulogiikkaa, sillä kontekstisidonnaisuus on osa asiakaslähtöisyyttä (Grönroos 2008; Arantola & Simonen 2009). On kuitenkin muistettava, että asiakaslähtöisyyttä ei voida havainnoida julkisella palvelukentällä samalla tavalla kuin kaupallisella puolella, kun palvelu itsessään on itseisarvoton ja se perustuu palvelulupaukseen (Osborne 2018, 226; 2020, 81).

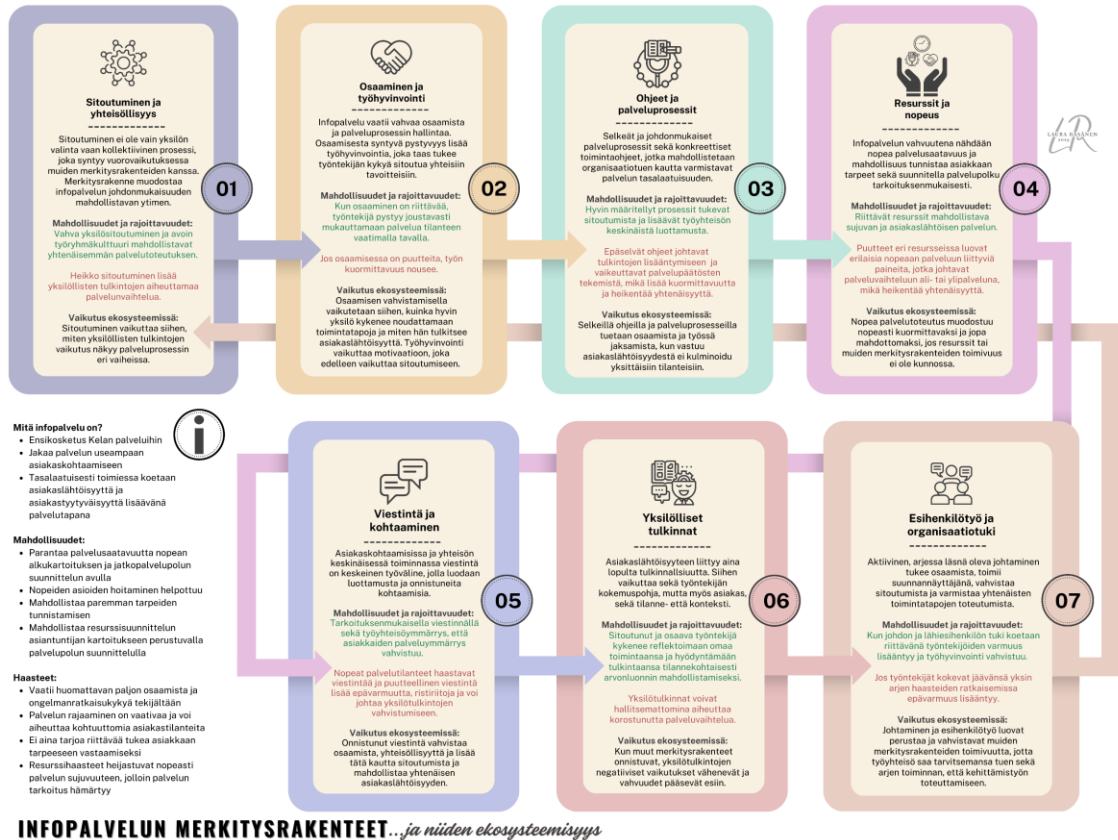
Infopalvelussa nähtyjen merkitysrakenteiden ristiriitainen syklisyys peilautuu teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun julkisen palvelun laajempaan asiakaslähtöiseen kehittämistoimintaan. Infopalvelu on ikään kuin pirstaloitunut järjestelmä omassa mikroekosysteemissään. Palveluasiantuntijoiden kokemukset saavat teoriasta vahvaa tukea kokemuksilleen siitä, että arvonluonnin prosessi julkisissa palveluissa on jatkuvaa tasapainottelua, eikä sen integroiminen palvelukentän todellisiin tarpeisiin ole yksinkertaista. (Kuvio 4; Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021.)

7.2 Merkitysrakenteet infopalvelun arjessa

Infopalvelu kuvautui useamman ilmiön kautta erilaisten merkitysrakennekokonaisuuksien vuorovaikutuksena. Ne havainnollistavat infopalvelua syklisenä, julkisen palvelun, ja edelleen Kellan sisällä toimivana etuus- ja asiakaspalvelukentän mikroekosysteeminä. Infopalvelussa asiakaslähtöisyys mahdollistuu ja rajoittuu kokemuksellisesti ja kontekstisidonnaisesti.

Merkitysrakenteita nousi aineistosta seitsemän: sitoutuminen ja yhteisöllisyys; osaaminen ja työhyvinvointi; ohjeet ja palvelurakenteet; resurssit ja nopeus; viestintä ja kohtaaminen; yksilölliset tulkinnat ja esihenkilötyö ja organisaatiotuki. Merkitysrakenteiden välinen syklinen vaikutussuhde visualisoitiin mallinnukseksi, jonka avulla voidaan ymmärtää infopalvelun moniulotteista kontekstia työntekijöiden kokemusten kautta. Mallinnus kuvataan kuviossa 5. Kuvio havainnollistaa infopalvelun roolia ensikosketuksena ja palvelun sujuvoittajana, sekä avaa sen toteutusta mahdollistavat ja haastavat tekijät. Merkitysrakenteet kuvataan asiakaslähtöisen infopalvelun toteutuksen takana toimivana syklisyytenä ja ne luovat kokemuksellisen ekosysteemin, jonka vuorovaikutuksellisuudessa asiakaslähtöisyys mahdollistuu ja rajoittuu suhteessa asiakastilanteeseen.

Kuvio 5 perustuu opinnäytetyön johtopäätöksiin. Se saa tukea teoreettisesta viitekehyksestä, jossa toistuvat samankaltaiset merkityksenannot asiakaslähtöisessä julkisessa palvelussa kattavasti toteutukseen vaikuttavina tekijöinä (Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2008; Kettunen & Möttönen 2011; Virtanen ym. 2011; Leväsluoto & Kivisaari 2012; Fischer & Vainio 2014; Ylisassi ym. 2016; Hujala & Lammintakanen 2018; Osborne 2018; 2020; Sihvo ym. 2018; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021; Valtatie 2022; Maijala 2023; Asiakasymmärrys rakentuu tiedolle 2024).



INFOPALVELUN MERKITYSRAKENTEET...ja niiden ekosysteemisyydet

Kuvio 5: Infopalvelun merkitysraakenteet ja niiden ekosysteemisyydet

Suurenno liitteenä 7.

7.2.1 Epäjohdonmukaisuus haastaa onnistuneen palvelutoteutuksen

Infopalvelun tarkoituksena nähtiin ennen kaikkea lyhyt jonotus ja nopea palvelutilanne. Palvelutavan merkitys asiakaslähtöisyyden tavoittelussa korostui sekä palvelusääntävyys ja palvelusääntävyys. Palvelua ja sen asiakaslähtöisyyden toteutumista nousee aineistossa haastamaan ensisijaisesti epäjohtamukaisuuteen johtavat tekijät. Epäjohdonmukaisen palvelun kuvataan vaikuttavan nopeuteen, resurssien oikeinkohdistumiseen, sekä asiakkaan luottamukseen, että työyhteisön sisäiseen toimivuuteen.

Epäjohdonmukaisuuden haasteet nousevat työryhmäkokemuksen mukaisina esiin myös teoriapohjassa (Sihvo ym. 2018, 45-51; Osborne 2018; 2020; Maijala & Koivisto 2020; Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 50; Ahonen & Helminen 2023). Johdonmukaisuus taas saa tukea luottamuksen rakentamisen keskeisenä elementtinä, jonka avulla asiakkaita voidaan sekä kohdata, että sitouttaa palveluprosessiin paremmin (Rissanen 2005, 47-49; Selin & Selin 2005, 161-165; Hänninen 2007, 11-12).

Epäjohdonmukaisuus kuvautui kahtena päinvastaisena toimintatapana. Nämä kuvataan tuloksissa palveluvaihtelun yli- ja alipalveluna. Keskelle asettuva tasapaino voidaan päätellä olevan se, mikä asiakaslähtöisen infopalvelun todellinen tavoite asiakaskohtamisessa katsotaan olevan: nopea palvelu, jossa asiakkaan tarpeet kohdataan kokonaisvaltaisesti empaattisen vuorovaikutuksen kautta. Teoreettisessa viitekehysessä erityisesti alipalvelu nousee esiin ongelmallisena silloin kun se tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarpeet jäävät tunnistamatta ja näin etuudet tai palvelu mahdollisesti kokonaan saamatta (Sosiaaliturvakomitea 2022, 81; 83). Teoriasta nousee, että alipalvelu voi johtua esimerkiksi etuuslähtöisestä lähestymistavasta, jossa asiakkaan asiaa käsitellään vain akuutin asian kautta (Sosiaaliturvakomitea 2022).

Aineistosta ei suoraan välittynyt, että toiminta infopalvelussa johtuisi kuitenkin siitä, että kartoittamista ei tehdä tai se olisi suoraan etuuslähtöistä. Palveluasiantuntijat eivät kuvanneet, että palvelua toteutettaisiin vain asiakkaan akuutin asian ohjaamana ja infopalvelun kerrottiin jopa voivan mahdollistaa parempi kokonaisvaltaisuus kartoituksessa (Palvelupolku 2024; Asiakaskohtamisen malli 2025). Ali- ja ylipalvelun takana nähtiin vaikuttavan esimerkiksi osaamiseen liittyviä asioita, eikä näin kuitenkaan voida täysin poissulkea etuuslähtöistä lähestymistapaa. Aineistosta nousee myös muita, sekä tiedostettuja että tiedostamattomia taustatekijöitä palveluvaihtelun takana ja niiden syntyä kuvattiin suhteessa aiemmin kuvattuun merkitysekosysteemiin (kuviokuva 5).

Kuvio 6 havainnollistaa, miten yli- ja alipalvelu vaikuttavat asiantuntijoiden palvelutoteutukseen. Palveluvaihtelu voi näkyä joko palvelun hitautena tai tarpeiden kartoituksen vaarantumisena. Kuviossa esitetään, miten nämä ääripäät voivat näyttäytyvät asiakkaalle joko epätaisisena palveluna tai jäädä piiloon. Palveluvaihteluun liittyvät taustatekijät on kuvattu asiantuntijoiden osaamiseen ja resursseihin liittyvinä tekijöitä. Kuvio on rakennettu tuloskerrontaan ja johtopäätöksiin perustuen.

PALVELUVAIHTELU

ja sen taustavaikutustekijät 



Kuvio 6: Palveluvaihtelu ja sen taustavaikutustekijät

Merkitykselliseksi ali- ja ylipalvelun vaikutustekijöiden taustalla nousi se, että ne eivät suoraan kuvautuneet olevan kiinni työntekijän kokemuksesta, vaan palveluvaihtelu näkyi olevan mahdollista molempiin suuntiin riippumatta osaamisen syvyydestä. Mielenkiintoista on myös se, että siinä, missä ylipalvelun katsottiin usein johtuvan epäluottamuksesta järjestelmää kohtaan, alipalvelun katsottiin voivan jopa kannatella työntekijää kuormittavassa tilanteessa silloin, kun hän voi luottaa, että kunhan hän ei käännytä asiakasta kokonaan pois asiakaslähtöisyys voi toteutua kokonaispolulla. Arvonluontia kuvattiin näin myös kumulatiivisena siten, kuin se teoriassa esiintyy (Grönroos 2008, 290-293; Osborne ym. 2021, 646).

7.2.2 Asiakastyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden ero arjessa

Palveluvaihtelussa mielenkiintoisena voidaan katsoa kuvautuvan myös se, että vaikka alipalvelun ei nähty suoraan näyttäytyvän välttämättä asiakkaalle, se ymmärrettiin silti olevan ongelmallista. Asiakkaan kuvattiin usein olevan tyytyväinen esimerkiksi saamastaan ajanvarauksesta, vaikka palvelutilanne olisi pinnallinen. Asiantuntijan kuitenkin tiedostaessa, ettei kokonaistilannetta ole kartoitettu tarkoituksenmukaisesti, lopputulos nähtiin olevan ongelmallista yksilön oikeusturvan näkökulmasta. Asetelmassa ongelmallisena nähtiin myös erityisesti se, jos työntekijän kokema kuormitus on syy huomattavan palveluvaihtelun takana huolimatta siitä, onko asiakas tyytyväinen saamaansa ajanvaraukseen.

Asiakaslähtöisyyttä kuvataan aineistossa asiakastyytyväisyyden näkökulmasta pääasiassa tehokkuuden ja palvelunopeuden kautta ja kokemukset eivät ole sinänsä väärässä; asiakastyytyväisyys on hyödyllistä arvonluonnin mahdollistamiseen sekä yksittäisissä asiakassuhteissa, että laajemmin asiakkaiden kokemusten jaon kautta. Asiakastyytyväisyyden tavoittelu ei kuitenkaan ole itsessään arvonluontia asiakkaan ja työntekijän välisessä kohtaamisessa ja tämä myös työntekijäkokemuksista välittyy. Arvonluonnin prosessia ja sen haasteita kuvaavat muun muassa Vuokko (1997, 8-9), Lahtinen & Isoviita (1998, 64), Grönroos (2008, 290-293, ja Osborne ym. (2021, 646).

Vaikka sekä teoriapohjasta nousee, että haastateltavat kuvaavat, ettei asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa ole yhtä kuin asiakastyytyväisyys, on kuitenkin nähtävissä, että kokemuksellisesti asiakaslähtöisyyden onnistumista hahmotetaan ja myös arvotetaan pääasiassa asiakkaiden reaktioiden kautta.

Kuvio 7 havainnollistaa, miten asiakkaan reaktio vaikuttaa työntekijän kokemukseen asiakaslähtöisyyden onnistumisesta. Asiakkaan neutraali tai positiivinen reaktio usein mahdollistaa asiakaslähtöisyyden havainnoinnin hankalissakin tilanteissa, kun taas asiakkaan haastava asenne tai negatiiviset reaktiot voivat johtaa asiakaslähtöisyyden hämärtymiseen silloinkin, kun asiantuntija toimii periaatteiden mukaisesti. Kuvio on rakennettu tulokerrontaan ja johdopäätöksiin perustuen.



Kuvio 7: Asiakkaan tunnetilojen vaikutus asiakslähtöisyyden onnistumisen kokemukseen

Haastavat palvelutilanteet luovat oletettavasti myös tunnekuormitusta (Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62). Epävarmuutta voi olla mahdollista torjua, jos palvelussa pyrittäisiin vahvemmin johdonmukaisuuteen ja varmistettaisiin, että palveluun tarvittavat työkalut ovat kunnossa (Sihvo ym. 2018, 45-51). On tarpeellista varmistaa, että asiakslähtöisyys ymmärretään olevan ohjaavaa viestintää, jotta sen merkitys kuvautuu ennemmin tavoitteena auttaa asiakasta navigoimaan palveluverkoston ja ymmärtämään, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Tämä voisi auttaa havainnoimaan asiakslähtöisyyttä paremmin silloinkin, kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä lopputulokseen. Tämä havainto saa tukea teoriapohjasta muun muassa Osborne ym. (2021) kuvauksissa julkisen palvelutoiminnan arvonluonnin prosessista. Vaikka myös asiantuntijat kuvasivat ohjaavuuden ja asiakkaan oikeuksien varmistamisen olevan keskeistä, sen takana vaikuttava arvonluonnin prosessi jää työntekijäkokemuksissa osin asiakastyytyväisyyden merkityksen taa piiloon, vaikka se voidaankin nähdä käänteisesti toteutuvan, kun asiakkaiden tunnereaktiot pysyvät neutraaleina.

7.2.3 Mikä lopulta tukee asiakslähtöisyyttä?

Haastatteluanalyysin perusteella voidaan katsoa, että infopalvelussa asiakslähtöisyyttä tukee vahva työyhteisö, myönteinen kehitysilmapiiri, toimivat palautekanavat, selkeät ohjeet ja toimiva esihenkilötyö sekä yhteisesti tunnustettu myönteinen asenne asiakslähtöisyyteen. Aineistosta välittyy ammattitaitoinen ja sitoutunut palveluryhmä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on asiakkaan edun ajaminen.

Silti, vaikka asiakslähtöisyyden merkitys työn keskeisenä arvona tunnustetaan, sen konkreettinen ilmeneminen jää kokemustasolla usein epäsuoraksi. Sen rakentumista ei aina eritellä tai kuvata systemaattisesti ja ilmiön jäsentymättömyys heijastuu palvelun arkeen epävarmuutena. Se näkyy osin vain rivien välissä ja on näin lopulta tulkinnallista. Epävarmuuden voidaan olettaa ruokkivan epäjohdonmukaisuutta, ja sen vaikutukset heijastuvat myös työhyvinvointiin. Ja sitä kautta sen voidaan olettaa siirtyvän edelleen asiakaskokemuksiin (Fischer & Vainio 2014, 110-111).

Asiakaslähtöisyyden katsotaan voivan siirtyä yhä systemaattisemmin infopalvelun kautta osaksi päivittäistä toimintaa, mutta tämä edellyttää avointa keskustelua, ohjeiden eheyden varmistamista, lähiesihenkilöiden tukea ja työntekijöiden kokemusten huomioimista päätöksenteossa. Palveluasiantuntijoiden mukaan asiakaslähtöisyyden vahvistaminen edellyttää infopalvelun roolin selkeyttämistä ja näkyväksi tekemistä organisaatiotasolla. Kehittämisen toivotaan olevan tarkoituksenmukaista, strategista ja arjen tasolla johdonmukaisesti tuettua. Tämä työntekijöiden kokemuksellinen ilmiö heijastaa myös asiakaslähtöisyyden kehittämisen teoreettisia tulkintoja julkisen palvelun kentällä. (Vuokko 1997, 39-41; Virtanen ym. 2011, 50-55; Fischer & Vainio 2014, 68; 110-111; Sihvo ym. 2018, 45-51; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021, 648.)

7.3 Käytännön kehitysehdotukset - mitä tarvitaan infopalvelun parantamiseksi?

Aiemmin esitettyjen merkitysrakenteiden pohjalta aineistosta tunnistettiin neljä keskeistä toimintaan liittyvää ilmiötä, joiden kautta infopalvelun kokonaisuuden hallinnan mahdollisuudet muodostuvat. Ilmiöt ovat osin limittäisiä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Niiden rajat eivät ole aina selkeitä eivätkä vaikutussuhteet systemaattisia, mutta ne rakentuvat toistensa varaan. Palveluasiantuntijoiden kuvaamat, kehittämiseen liittyvät merkitykset on jäsennetty tätä kautta luontevaksi rakenteelliseksi kokonaisuudeksi, johon on yhdistetty keskeisimmät kehitysehdotukset.

Muodostunutta kehitysrakennetta voidaan tarkastella myös suhteessa arvonluonnin sykliin siten, että arvon ajatellaan rakentuvan työn merkityksellisyydestä. Keskeisenä havaintona esiin kuitenkin nousee, että yhteisymmärryksen ja organisaation sisäisen luottamuksen vahvistaminen voi avata uusia väyliä palvelun kehittämiseen ja tarjota konkreettista tukea arjen asiakaskohtaamisiin.

7.3.1 Organisaatioprosessit ja resurssien merkitys

Sekä tutkimusaineistossa, että teoreettisessa viitekehyksessä korostui, että asiakaslähtöisyys vaatii toteutuakseen vahvaa osaamista ja sen kehittämistä kaikilla organisaatiotasolla. Asiakaslähtöisyyden yhteisymmärrys muotoutuu erityisesti työyhteisön sisäisestä puheesta ja siitä, miten asiakas sen kautta kuvautuu (Virtanen ym. 2011, 50-54). Aidosti yhdenvertaisen asiakaslähtöisyyden koetaan edellyttävän infopalvelun tunnistamista haastavana ja vahvaa osaamista vaativana palvelumuotona, ja sen roolin merkitystä ja palvelumuodon ymmärtämistä tulisi lisätä organisaation sisällä.

Palveluasiantuntijoiden kokemuksellisuutta siitä, miten työyhteisön toimintatapojen yhtenäistämisen ja selkeyttämisen, sekä infopalvelun roolin tunnistamisen vahvemmin olisi tarpeellista, saa tukea teoriapohjasta myös yhteisökehittämisen ja organisaatiokulttuurin merkityksen antojen kautta (Virtanen ym. 2011; Leväsluoto & Kivisaari 2012; Fischer & Vainio 2014, Sihvo ym. 2018; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021). Asiakaslähtöisyyden tulee

lopulta olla tiedostettua ja huolellista, jotta ei päädytä tilanteeseen, jossa palvelu muuttuu hyvistä tarkoitusperistään huolimatta arvonluontia heikentäväksi (Osborne ym. 2021, 649).

Aineistossa työntekijäkokemuksena korostuu, että asiakaslähtöisyys toteutuu parhaiten silloin, kun infopalvelussa on selkeä rooli ja työntekijä voi luottaa oman toimintansa osana kokonaispalveluprosessia olevan riittävää asiakkaan kannatteluun. Tämän toteuttamiseksi taustalle korostettiin vaadittavan erityisesti oikea-aikaisia ja saavutettavia jatkopolkuja. Lisäksi selkeiden ja konkreettisten, helposti saavutettavissa olevien ohjeiden merkitys nousi toistuvasti esiin sisäisen toiminnan yhteisymmärryksen varmistamisen edellytyksenä (Vuokko 1997, 28; Fischer & Vainio 2014, 111; Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62.)

Johdonmukaisuuden korostamisella aineistosta välittyy, että yksittäisten asiakkaiden onnistuneen palvelun ei katsota olevan asiakaslähtöisyyden kannalta riittävää. Tämä näkyy myös teoriataustassa, sillä sosiaaliturvan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei voi toteutua, jos palvelu ei mahdollista sen saatavuutta tasa-vertaisesti kaikille (Maijala 2023).

Vaikka julkisissa palveluissa asiakaslähtöisyydellä palvelutilanteissa tavoitellaan arvonluontia vuorovaikutuksen kautta tukemaan lopputuotteen vaikuttavuutta, ei se kykene paikkaamaan tilannetta silloin, kun palvelulla ei voida tai onnistuta vastaamaan asiakkaan tarpeeseen. Erityisesti Kelassa, jossa palvelua ei voi mennä hakemaan toiselta palveluntuottajalta, ei arvonluonti mahdollistu, jos palvelulupausta ei voida täyttää (Rissanen 2005, 47-49; Laatu ym. 2020, 117; Korpela ym. 2024, 156). Haastateltavat tunnustivatkin asetelman eettisesti hankalana. Eettinen ulottuvuus onkin vieras yksityisen palvelusektorin kehityksessä, jolloin se on yksi selitys sille, miksi asiakaslähtöisyys on jo lähtökohtaisesti hankala hahmotettava julkisella palvelukentällä. (Osborne 2018, 226-227.)

Asiakaslähtöinen palveluohjaus ei voi toteutua liukuhihnalla (Ristolainen ym. 2020, 261-262). Onnistunut toiminta vaatii kehittämistä, jossa palveluympäristö tukee sekä rakenteellisesti, että kulttuurisesti (Sihvo ym. 2018, 45-51; Osborne ym. 2021, 648). Tämä vaatii järjestelmät ja palveluprosessit, jotka toimivat ja jonka päälle asiakaslähtöisyys voidaan rakentaa (Vuokko 1997, 40-41). Organisaation sisällä on myös oltava ymmärrystä siitä, mitä eri toimintavaiheisiin liittyy, jotta kokonaisuus on mahdollista hahmottaa (Fischer & Vainio, 2014, 68).

Siksi rakenteellisten edellytysten merkitys ei ole pelkästään tärkeä infopalvelun toimivuuden kannalta, vaan sen voidaan katsoa olevan ratkaisevaa myös organisaation sisäisten merkitysrakenteiden muodostamisessa. Rakenteiden, osallisuuden ja arjen tason tuen pitää kannatella asiakkaan lisäksi työntekijää. Tämä ei tullut eksplisiittisesti esiin, mutta on tunnistettavissa kokonaisuudesta. Huomattavaa kuitenkin on, että aineistossa esitetyt kehittämiseen liittyvät tarpeet ja ajatukset eivät ole yllättäviä, toistuvat teoriassa, eikä mitään uutta nouse esiin. Näin voidaan päätellä, että ensisijaisesti asiantuntijat toivovat tukea, sekä oman roolinsa tunnistamista.

7.3.2 Miten asiakkaan arvonluontiprosessia voidaan vahvistaa?

Asiakslähtöisyys on asiakkaan asiantuntijuuden tunnistamista ja tarpeiden kohtaamista resurssien sallimissa rajoissa (Virtanen ym. 2011, 18; Maijala & Koivisto 2020). Se syntyy asiantuntijan ammatillisuudesta ja edellyttää vuorovaikutuksen ja kohtaamisen asettamista arvonluonnin keskiöön (Maijala 2023; Grönroos 2008, 305). Asiakslähtöisyys ei asiakkaalle ole palvelun sisäistä toimivuutta tai rakenteita, vaan kokemuksia, joita hän palvelusta saa (Löytänä & Kortesus 2011, 126-127; Virtanen ym. 2011, 20-21).

Kuten aiemmin kuvattiin, palveluasiantuntijat havainnoivat asiakslähtöisyyttä usein asiakkaan reaktioiden pohjalta. Näin ollen erityisen haastavaksi asiakslähtöisyyden hahmottamisen voidaan tulkita muodostuvan silloin kun palvelu vaatii palvelun päättämiseen johtavaa rajaamista. Toisaalta tässä yhteydessä asiantuntijoiden pohdinnassa nousi esiin ajatus siitä, voiko palvelun päättäminenkin olla asiakslähtöistä, kun se lähtee asiakkaan omasta valinnasta toimia rajaamista vaativalla tavalla.

Teoriapohjaan peilaamalla voidaan todeta, että käytännössä palveluiden tarkoitus on pyrkiä tarjoamaan asiakkaan oikeudet hänelle parhaalla mahdollisella tavalla, mutta niiden ei ole tarkoitus joutaa loputtomiin ja näin on asiakkaan valinta ymmärtääkö hän arvon, ja hyödyntää sitä sen mahdollistamalla tavalla. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 54; Löytänä & Kortesus 2011, 7-8; 126-127; Nykänen 2019, 572-573; Osborne ym. 2021, 646.)

Asiakkaan arvonluontiin ei voida aina vaikuttaa positiivisesti, yrityksistä huolimatta. Asetelma ei kuitenkaan ole yksinkertainen, eikä arvonluonnin toteutumista voida useinkaan vahvistaa tai kumota yksittäisten tilanteiden perusteella. Kun palvelun sisällölliset vaatimukset ja se, mitä niillä voidaan asiakkaalle tarjota, eivät ole palveluntuottajan itsensä valittavissa, vaan muodostuvat lainsäädännön ja yhteiskunnallisen päätöksenteon kautta, se tuo lisähaastetta palvelun toteutukseen sekä toteutuksen arviointiin (Osborne 2020, 85; 117).

Julkisten palveluiden tavoite on ajoittain interventionaalinen, mikä tarkoittaa, että palvelua voidaan joutua toteuttamaan myös tavalla, joka on vahvasti ristiriidassa asiakkaan toiveiden kanssa. Tilanteet voivat luonnollisesti tuntua tekijästään ristiriitaisilta. Siksi keskeistä on nähdä kokonaiskuva. Hankalimmassakin tilanteessa asiantuntija voi johdonmukaisella viestinnällä toimia asiakslähtöisesti, jos hän onnistuu sen avulla mahdollistamaan asiakkaan arvonluonnin edes välillisesti. (Laatu ym. 2020, 117; Osborne ym. 2021, 644-645.) Arvonluonti on siis mahdollista myös haastavaa rajaamista vaativissa tilanteissa, jos ne onnistutaan tekemään tavalla, jossa asiakas kuitenkin tulee kohdatuksi ja kohdelluksi yksilönä.

Joskus asiakkaan arvonluonti mahdollistuu vasta pidemmän asiakassuhteen kautta systemaattisen luottamussuhteen rakentamisen avulla (Selin & Selin, 161-165). Etenkin jos alla on jo huonoja kohtaamisia, luottamuksen korjaaminen vaatii useita positiivisia kokemuksia ja johdonmukaisuutta, mihin yksittäiset palvelutilanteet eivät vielä yksinään riitä (Fischer & vainio

2014, 111). Luottamussuhteen rakentumisen vaatimukset edelleen korostavat johdonmukaisuuden merkitystä, sillä useaan eri asiakastilanteeseen ja kohtaamiseen jakautuva asiakas-suhde aiheuttaa tunnekuormaa sekä asiakkaalle itselleen, että asiakasrajapinnan työntekijöille jo ilmankin luottamuspulaa.

Palveluasiantuntijat tunnistavat, että huonosti toteutettuna palvelu voi herkästi vaikuttaa asiakkaan kykyyn sitoutua pitkällä aikavälillä tai ymmärtää palvelun perimmäistä tarkoitusta (Osborne ym. 2021, 644-645; 649). Ilmiön merkitysrakenne edelleen vahvistaa näkemystä siitä, että arjen työn tunnettua tietoa tulee tehdä konkreettisemmin yhteisesti tiedetyksi, jotta se voidaan siirtää asiakaslähtöiseksi, arvon yhteisluonnin toiminnaksi. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi ohjeiden ja palveluprosessien selkeyttämisen ja yhtenäistämisen kautta.

Esimerkiksi Maijala (2023) nostaa esiin, että asiakasrajapinnan avulla tapahtuvan konkreettisemmän kehittämisen lisääminen saattaa kuitenkin kaivata palveluasiantuntijoiden kouluttamista ymmärtämään paremmin oma roolinsa organisaation ja asiakasrajapinnan välissä sekä viestinviejinä, että -tuojina (Kaarainen & Syrjänen 2012, 126; Maijala 2023). Ajatus saa tukea myös tämän opinnäytetyön aineistosta.

7.4 Asiakaslähtöinen asiantuntijuus

Asiakkaan arvonluontiin vaikuttaa, miten hyvin hänelle onnistutaan ymmärrettävästi kertomaan palvelun tarkoitusperistä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 46-47; 54). Kuten jo tiedämme, asiakaslähtöisyys ei julkisissa palveluissa ole peruseriaatteeltaan asiakkaan miellyttämiseen tähtäävää. Yhteisymmärryksen saavuttaminen vaatiikin osin tästä syystä vahvoja vuorovaikutustaitoja, joiden avulla sanoittaminen ja asiakkaan palveluymmärryksen lisääminen mahdollistuu. Kun tässä onnistutaan, asiakkaan koetaan voivan paremmin ymmärtää, mikä prosessin hyöty hänelle on.

Vahva viestintäosaaminen ei lopulta ole yksin riittävää. Ilman vahvaa prosessiosaamista asiakaslähtöisyys voi jäädä pinnalliseksi ja satunnaiseksi. Prosessiosaamisen puutteet nähdään haastavan työntekijöiden kokonaisymmärrystä ja palveluprosessiin luottamista. Lisäksi asiantuntijat kuvaavat, miten erityisesti palvelun nopea toteutus edellyttää huomattavan vahvaa etuusosaamista. Ilman etuuskentän ymmärtämistä asiakkaan tarve voi jäädä huomaamatta silloinkin, kun asiakas tuo sen epäsuorasti itse esille. Osaamiseen ja tarpeiden tunnistamiseen liittyvät haasteet on tunnistettu myös alan aiemmissa selvityksissä (Sosiaaliturvakomitea 2022 81; 83; Sosiaaliturvakomitea 2023; Keinänen & Alaoja 2024). Kokonaisvaatimusten koetaan tekevän infopalvelusta haastavan. Nopeuteen tähtäävä palvelu vaatii vahvaa osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekoa, sekä vuorovaikutusosaamista, jotta vaikeidenkin tunnetilojen kohtaaminen ei muodostu liian kuormittavaksi.

Asiakastilanteissa asiantuntijan tulee tunnistaa asiakkaan asiointikykyyn liittyvät tarpeet, mutta kyetä lisäksi mukauttamaan omaa viestintää asiakasta vastaavaksi.

Palveluymmärryksen rakentamista haastava ilmiö näkyy aineistossa erityisesti juuri palvelurakenteiden (aiempi kappale) ja osaamisen välisen jännitteen kautta. Työn kuormituksen koetaan kasvavan konkreettisesti tilanteissa, joissa palveluasiantuntija kokee palvelun rajat tulokinnanvaraisina tai muuten epäselvinä. Tämä näkyy myös esimerkiksi Hujalan ja Lammintakanen (2018, 57-62) haastattelukuvauksissa.

Ilmiöiden vuorovaikutuksesta nousevan haasteen voidaan katsoa edelleen vahvistavan jo aiemmin sivuttua johtopäätöstä siitä, miten työntekijöiden ymmärrys on keskeisessä asemassa asiakaslähtöisyyden toteutumisen arvioinnissa. Toisin sanoen, kun asiantuntija ei itsekään ymmärrä tai hyväksy palvelun rakenteita tai näe prosessin arvoa laajemmassa mittakaavassa, voi asiakkaan arvonluonnin tukeminen muodostua jo lähtökohdiltaan mahdottomaksi.

Vaikka osaaminen kokonaisuudessaan muodostaa merkittävän asiakaslähtöisyyden vaateen, nousee viestintäosaaminen silti kokonaisuutena resurssien jälkeen keskeiseksi asiakaslähtöisyyden mahdollistajaksi. Selkeällä ja rennolla asiakas kohtaamisella voidaan nähdä tasoitettavan hankaliakin tilanteita, eivätkä muut osaamisaluehaasteet korostu aineistossa yhtä laajasti. Viestintäosaamisen merkitys näkyy myös taustateoriassa jo siinä, mitä asiakaslähtöisyyden nähdään julkisissa palveluissa olevan: arvonluonnin mahdollistumisen tukemista arvon yhteisluonnin kautta, mikä voidaan saavuttaa paremmin vahvalla viestintäosaamisella toteutettavan kohtaamisen avulla (Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; 2020).

Haastatteluaineistosta nousevia kokemuksia osaamisen kokonaisuusvaatimuksista ja infopalvelusta haastavana palveluna voidaan peilata myös laajempaan sosiaali- ja terveysalan palveluekosysteemiin. Yksittäinen palvelutilanne on vain osa kokonaisuutta, mutta asiantuntijalta vaaditaan usein laajaa palvelujärjestelmän ymmärtämistä arvonluonnin tunnistamiseksi. Haaste kertaantuu järjestelmän ollessa pirstaloitunut tai epäselvä. Palveluekosysteemin sisällä vaikuttavat aina myös muiden toimijoiden asenteet, ja jos kokonaissitoutuminen on heikkoa tai yhteinen asiakasymmärrys puuttuu, järjestelmän toimivuus heikkenee. Kelan infopalvelua vertaamalla Kelan laajempaan palveluekosysteemiin ja edelleen julkiseen palvelukenttään ei voida suoraan tehdä yleistystä, mutta asetelman voidaan katsoa olevan mielenkiintoinen, kun sitä peilataan julkisen palvelukentän asiakaslähtöisyyden teoriaan (Leväsluoto & Kivisaari 2012; Hujala & Lammintakanen 2018; Maijala & Koivisto 2020; Virtanen ym. 2021; Sosiaaliturvakomitea 2022.)

Lopulta infopalvelun jatkokehittämisen kontekstissa esiin nousee tarve tarkastella työntekijän mikroekosysteemiä ja hänen arvonluonnin prosessiaan työn merkityksellisyyden kannalta. Jotta työntekijä voi auttaa asiakkaan arvonluontia, tulisi hänen ensisijaisesti nähdä sen merkityksellisyys oman työnsä kautta tapahtuvana yhteiskunnallisena vaikuttavuutena silloinkin, kun asiakkaan tarpeisiin ei kyetä vastaamaan suoraviivaisesti. (Fischer & Vainio 2014, 11; Hujala & Lammintakanen 2018, 57-62; Maijala 2023.)

7.4.1 Asiakslähtöinen johtaminen ja esihenkilötyö

Erilaiset tulkinnat sekä viestintään ja osaamiseen liittyvät erot nähtiin osin olevan selitettävissä ja niiden voivan myös olla palvelua paremmin mahdollistavia. Erityisesti palveluvaihteluun johtavien taustasyiden katsottiin olevan osin hyväksyttäviä tai jopa velvoittaviakin, ja toimivan palveluprosessin koettiin voivan ajoittaiset poikkeukset mahdollistaa.

Epäsuorasti aineistosta kuitenkin välittyy, että ongelmalliseksi kollegoiden toiminta koetaan silloin, jos päätökset ovat satunnaisia tai palveluvaihtelun tulkitaan johtuvan työntekijän välinpitämättömyydestä, ja tähän ei aktiivisesti pyritä esihenkilöiden toimesta puuttumaan. Epäjohdonmukaisen toiminnan kerrottiin tulevan palvelussa selkeästi esiin ja vaikuttavan työryhmän keskinäiseen luottamukseen heikentävästi. Esihenkilötyö nähtiinkin ikään kuin osaamisen vahvistamisen ja sitoutumisen varmistamisen välimaastossa tapahtuvana työntekijän työleen antamien merkitystenantojen tukemisena ja ajoittaisena korjaamisena. Tätä voidaan verrata esimerkiksi Grönroosin (2008) kuvaamaan asiakkaan arvon yhteisluontiin, mutta asettelussa työntekijä kuvataan asiakkaana ja esihenkilö tukee hänen työymmärrystään ja osallisuuttaan, joka voi paremmin mahdollistaa työn merkityksellisyyden kokemuksen.

Yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen nähtiin tärkeänä, mutta myös sen koettiin tarvitsevan enemmän selkeää ohjausta ja sitouttamista. Erityisesti osaamisen nähtiin voivan vahvistua vain tiettyyn pisteeseen asti kollektiivisesti. Sitoutumisen nähtiin näin kulminoitavan lopulta aina yksilötasolla konkreettisena esihenkilötyönä. Tämä saa tukea edelleen taustateoriasta ja merkityksen voidaan katsoa korostuvan silloin, kun kehitys on intensiivistä ja jatkuvaa, sillä asenteet eivät rakennu tai kohdennu itsestään vaan vaativat aina aktiivista esihenkilötyöllä johdettua esimerkkiä. (Virtanen ym. 2011, 47; Leväsluoto & Kivisaari 2012, 29-31.)

7.4.2 Yhteisöllisyys ja sitoutuminen asiakslähtöisyyden ytimenä

Palveluvaihtelun taustatekijöiden voidaan katsoa nostavan esiin työryhmässä sen vahvaa yhtenäisyyttä haastavan ristiriidan: onko asiakslähtöisyys ensisijaisesti asiakkaan tilanteeseen mukautuvaa joustavuutta, vai yhteisiä linjauksia noudattavaa johdonmukaisuutta?

Tulkinnallisuus johtaa herkästi erimielisyyksiin ja vaikutus korostuu, kun asiakastilanteita on vaikea ennakoida ja toisaalta jälkeenpäin toistaa. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja, vaikka työyhteisö olisi muuten vahva ja yhtenäinen. Huomioitavaa on, että haastatteluissa ei välittynyt palveluryhmän keskinäistä erimielisyyttä merkitysrakenteista, vaan pikemminkin ilmiön systeemisyys ja siitä nousevat arjen tason ristiriitoihin johtavat tilanteet. Merkitysrakenteet heijastavat konkreettisesti sitä, miten asiakslähtöisyys rakentuu arjen mahdollisuuksien ja rajoitusten vuorovaikutuksessa. Tämä jännite on nähtävissä myös teoriapohjassa, jossa asiakslähtöisyyden siirtäminen julkiseen palvelukontekstiin näyttäytyy usein paradoksaalisena (Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; 2020; Osborne ym. 2021).

Kuten aiemmin sivuttiin, työntekijöiden yksilösitoutuminen nousee palveluasiantuntijoiden kokemusten tulkinnessa viimeisenä, mutta ratkaisevana tekijänä asiakaslähtöisyyden toteutumisessa. Tämä nousee esiin myös Maijalan ja Koiviston (2020) kuvauksessa. Kun palveluprosessit ovat kunnossa, osaamista on tuettu ja johtamisella on pyritty vaikuttamaan, mutta arjen haasteet toistuvat, katse kohdistuu lopulta yksilöön. Yhteisö, esihenkilö ja strategia voivat tarjota raamit ja tuen, mutta eivät voi määrittää, millaisen merkityksen työntekijä asiakaslähtöiselle toiminnalle antaa, miten hän kehittää osaamistaan tai kuinka hän oppii toimimaan rakenteissa ja sovittamaan ne asiakkaan tarpeisiin. Ympäristö ei näin voi täysin ohjata työntekijän sisäistä sitoutumista. Ei yhtään sen enempää kuin palveluasiantuntijakaan voi vaikuttaa asiakkaan lopulliseen arvonluontiin (Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; 2020; Osborne ym. 2021).

Arvonluonti mahdollistuu parhaiten lopulta silloin, kun kaikki osa-alueet toimivat ja asiakaslähtöisyys huipentuu yksilöllisessä asiakaskohtaamisessa mahdollistuvan vuorovaikutuksen kautta. Kontekstisidonnainen tapahtuma muodostuu rakenteissa, mutta keskiössä on kuitenkin sekä asiakas, että välillisesti myös yhteiskunta.

On huomattavaa, että palveluryhmän näkökulmat infopalvelusta asiakaslähtöisyyden mahdollistajana saivat lopulta tukea myös silloin, kun palveluntoteutus koettiin hankalana. Työntekijän on ajoittain tehtävä omaan tulkintaansa pohjautuvia ratkaisuja ohjeiden tai periaatteiden ohi. Haastatteluissa nostettiin esiin, että kunhan asiakkaan tilanteesta ei päästetä irti ja pyritään työyhteisön sisäisten prosessien toimivuuteen, on joskus jopa tarkoituksenmukaista, että kohtaaminen ei toteudu täysin asiakaslähtöisyyden rajoissa. Asiakastilanteet eivät siis aina näytä asiakaslähtöisiltä, mutta joustavuudella voidaan katsoa myös mahdollistettavan laajempi arvonluonti, jos esimerkiksi useampi asiakas ehditään palvella.

Kelan ratkaisuasiantuntijoiden keskusteluissa työttömien asiakasryhmäpäivässä nousi esiin, miten nopeakin tilannekartoitus ja tietojen dokumentointi lisäävät kokonaispalvelun onnistumisen mahdollisuuksia (Keinänen & Alaoja 2024). Asiakaslähtöisyys tulee siis hahmottaa sekä yksittäisinä palvelutilanteina, että yhteisenä kehittämisprosessina, jotka muodostavat yhdessä omanlaisensa ekosysteemisyyden. Se lähtee suunnittelusta, päättyy arviointiin ja palaa takaisin suunnitteluun. Syklisyys toistuu näin sekä infopalvelun kehittämisprosessissa, että yksittäisen asiakkaan elämäntilannetta kannattelevalla palvelupolulla; ja lopulta on keskeistä nähdä, miten ne vaikuttavat myös toinen toisiinsa. (Virtanen ym. 2011, 50-54.)

Jotta asiakaslähtöisyyden koetusta velvoittavuudesta syntyvää kuormittavuutta voidaan purkaa, tulee lisätä asiakasrajapinnalla toimivien ymmärrystä siitä, miksi arvonluonti ei kaadu yksittäisiin negatiivisiin asiakaskokemuksiin. Tulosten perusteella on nähtävissä, että tarvitaan lisää näkyvyyttä sille, miten vuorovaikutuksen laatu ja palveluymmärryksen lisääntyminen ovat merkityksellisempiä tekijöitä kuin se, saako asiakas haluamansa tai edes heti tarvitsemansa (Grönroos 2008, 290-293; Osborne ym. 2021, 646). Asiakaslähtöisten toimintatapojen

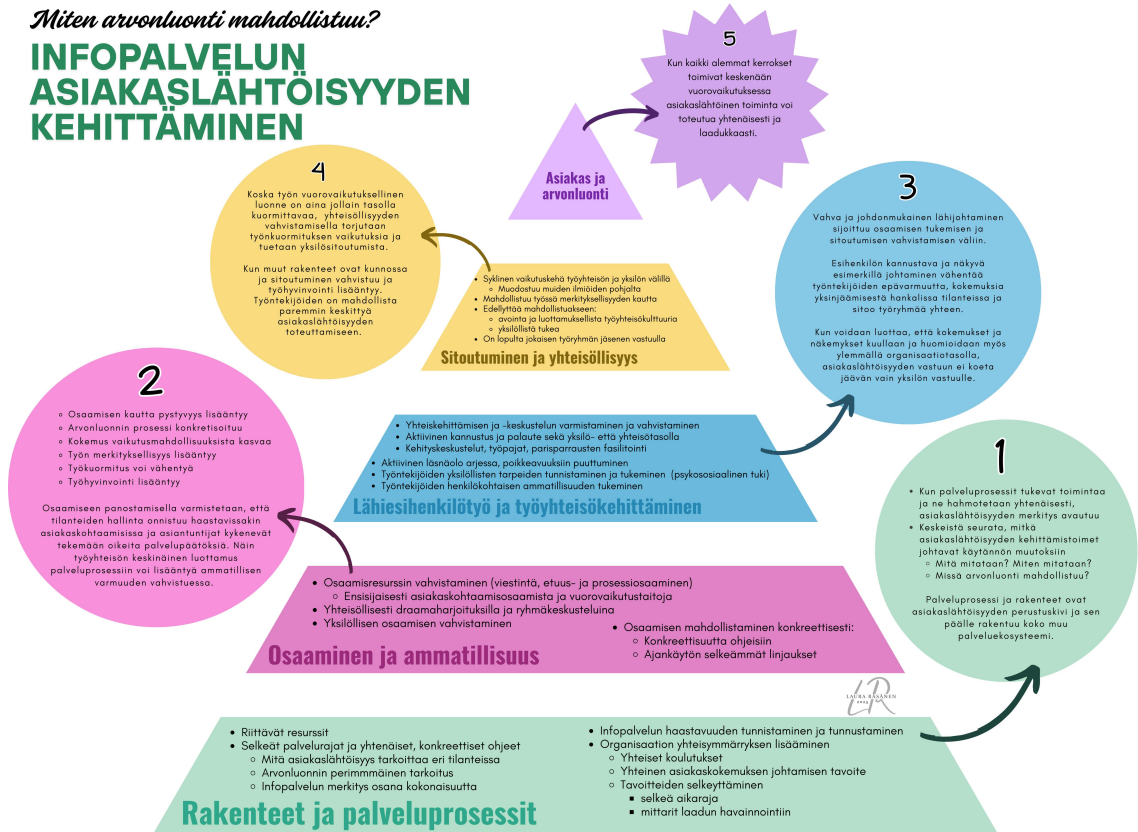
implementointi ei välttämättä voi saavuttaa haluttua vaikutusta, jos työntekijät eivät osaa yksiselitteisesti kertoa miksi ne ovat tärkeitä ja mihin niillä tähdätään.

7.5 Infopalvelu arvonluonnin keskiössä

Aiemmin luvussa seitsemän kuvatut tekijät muodostavat siis neljä keskeistä infopalvelun asiakaslähtöisyyteen vaikuttavaa ilmiötä; rakenteet, osaamisen, johtamisen ja sitoutumisen, joiden sisällä infopalvelun asiakaslähtöisyyttä mahdollistavat ja rajoittavat merkitysrakenteet syntyvät.

Kuvio 8 havainnollistaa luvussa 7 esitettyjen tekijöiden suhdetta onnistuneen palvelun kehittämiseen tutkitun palvelupisteen infopalvelussa. Asiakaslähtöinen infopalvelu kuvataan työntekijöiden merkityksenantojen pohjalta havainnollistettuna pyramidina. Pohjakerroksen selkeät palveluprosessit ja rakenteet luovat perustan, jonka päälle osaaminen rakentuu esihenkilötyön avulla. Lähiesihenkilötyöllä mahdollistetaan myös vahvempi sitoutuminen ja siksi se kuvataan pyramidin keskikerroksena. Lopulta työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi lisääntyy ja asiakaslähtöinen asiakaskokemus mahdollistuu, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan.

Kuvio 8 perustuu opinnäytetyön tuloskerrontaan ja johtopäätöksiin. Se saa tukea teoreettisesta viitekehystä, jossa toistuvat samankaltaiset merkityksenannot prosessi-, ja resurssitarpeista, osaamisen vaikutuksista, sekä johtamisen ja sitoutumisen merkityksestä asiakaslähtöisessä palvelutoiminnassa (Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2008; Kettunen & Möttönen 2011; Virtanen ym. 2011; Leväsluoto & Kivisaari 2012; Fischer & Vainio 2014; Ylissassi ym. 2016; Hujala & Lammintakanen 2018; Osborne 2018; 2020; Sihvo ym. 2018; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021; Valtatie 2022; Maijala 2023; Asiakasymmärrys rakentuu tiedolle 2024).



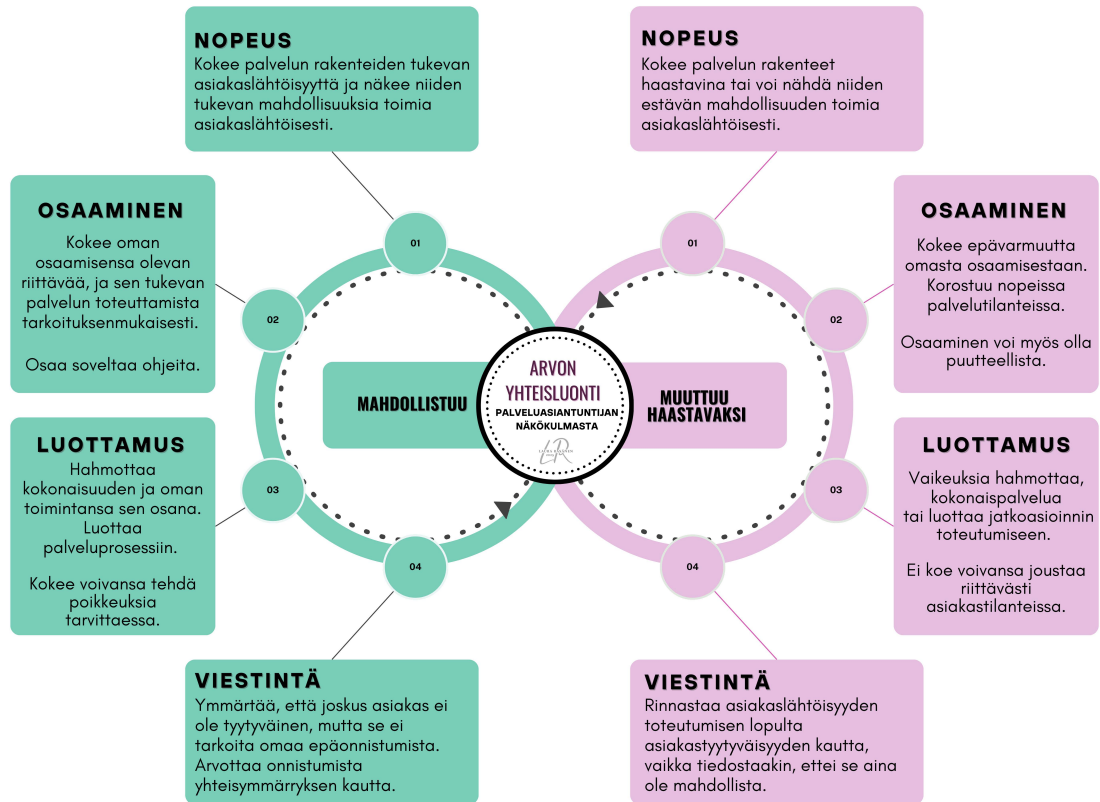
Kuvio 8: Miten arvonluonti mahdollistuu? Infopalvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen

[Suurenno liitteenä 8.](#)

7.5.1 Arvonluonnin arviointi yksilötasolla

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen on lopulta aina niin vahvaa kuin sen toteuttavan yksilön, työyhteisön tai organisaation kyky tunnistaa, havainnoida ja arvioida arvonluonnin prosessin todellisia rakenteita ja vaikutuksia. Se, miten työntekijä pystyy kohtaamaan asiakkaan, hahmottamaan oman roolinsa ja ymmärtämään työnsä merkityksellisyden, ratkaisee sen, jääkö asiakaslähtöisyys vain puheessa kuuluvaksi periaatteeksi vai mahdollistuu todellinen arvon yhteisluonnin prosessi. (Virtanen ym. 2011; Leväluoto & Kivisaari 2012.)

Kuvio 9 esittää, miten infopalvelussa arvon yhteisluonnin prosessin arviointi mahdollistuu tai estyy yksittäisenä asiantuntijakokemuksena. Vaikutussuhteet on esitetty toisiinsa vaikuttavana syklisyytenä, jossa nopeuden, osaamisen, luottamuksen ja viestinnän kokemukset sekä mahdollistavat että rajoittavat onnistumisen kokemusta vuorovaikutuksellisesti. Kuvio pohjautuu johtopäätöksiin. Peilattu teoreettinen viitekehys tukee käsitystä siitä, että lisäämällä asiantuntijoiden ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä arvonluonnin prosessina voidaan ymmärrystä siirtää asiakasrajapinnasta helpommin myös asiakkaille (Grönroos 2008; Osborne 2018; 2020; Virtanen ym. 2021; Maijala 2023).



Kuvio 9: Arvon yhteisluonti ja sen syklisen prosessin havainnointi

7.5.2 Asiakaslähtöisyys infopalvelussa on nopeutta

Lopulta on myös nostettava esiin se, että asiantuntijat kuvasivat systemaattisesti infopalvelun olevan asiakkaalle asiakaslähtöistä lähtökohtaisesti sen nopeuden vuoksi. Sen katsottiin olevan ainoa perustelu palvelun pilkkomiselle useampaan asiakaskohtaamiseen. Nopeuden arvoittaminen keskeiseksi asiakaslähtöisyyden tekijäksi voidaan katsoa osin selittävän sitä, että johdonmukaisuuden merkitys ja rakenteiden, sekä resurssien merkitys infopalvelun johdonmukaisuuden kokemuksissa korostuu.

Infopalvelun katsottiin olevan asiakaslähtöinen myös kokonaisvaltaisemman tunnistamisen ja tarkoituksenmukaisemman palvelun suunnittelun mahdollistajana, mutta nämä ilmiöt kuvautuivat viitteellisemmin ja ristiriitaisemmin.

Kuvio 10 esittää työntekijäkokemuspohjaisen näkemyksen infopalvelun toimivuudesta asiakasnäkökulmasta. Vasemmalla kuvataan, miten infopalvelu koetaan toimivana silloin, kun se onnistuu suunnitellusti. Oikealla puolella kuvataan, miten infopalvelun ei nähty toimivan, jos palvelutoteutuksessa on epä johdonmukaisuuksia, tai palvelutapa ei sovi asiakkaan asiointikykyyn. Kuvio perustuu tuloskerrontaan ja johtopäätöksiin.

INFOPALVELUN TOIMIVUUS

...asiakkaan näkökulmasta ajateltuna



Kuvio 10: Infopalvelun toimivuus asiakkaan näkökulmasta ajateltuna

Haastattelujen toteutumisaikaan implementoitu aukioloaikamuutos kuvattiin mahdollistaneen lyhyempien jonotusaikojen toteutuminen, parempi resurssien kohdentuminen ja se nähtiin tasanneen myös asiakkaiden ennakoasenteita. Asiakastytyväisyyden lisääntymisen kannalta aukioloaikamuutos nähtiin näin hyvänä ja edelleen infopalvelun asiakaslähtöisyyttä tukevana muutoksena. Kokemukset vahvistavat tulkintaa siitä, että asiakkaan arvonluonti infopalvelussa nähdään syntyvän sen nopeasta palvelusaatavuudesta ja yksilöllisistä ratkaisuista, jotka vahvistavat asiakastytyväisyyttä. Tämä kokemustulkinta saa tukea myös taustateoriasta muun muassa Virtanen ym. (2011, 65-70), Kuusisto & Eqvist (2016, 656), Helne & Hirvilammi (2021, 187), Pakarinen & Pekkarinen (2023, 20-21).

On kuitenkin huomattava, että haastatteluaikaan aukioloaikamuutokseen liittyvät kokemukset olivat vielä vähäisiä. Siksi sen tarkastelu on jätetty tässä opinnäytetyössä tarkoituksella taustalle. Siitä huolimatta onnistumisen kokemusten voidaan nähdä tukevan ajatusta siitä, että julkisissa palveluissa saavutettavuus on yksi keskeisimpiä arvonluontia tukevia tekijöitä (Laatu & Mattila 2022; Infopalvelu 2023c; Korpela ym. 2024, 156; Palvelupisteen roolikortit 2024; Kela 2025d).

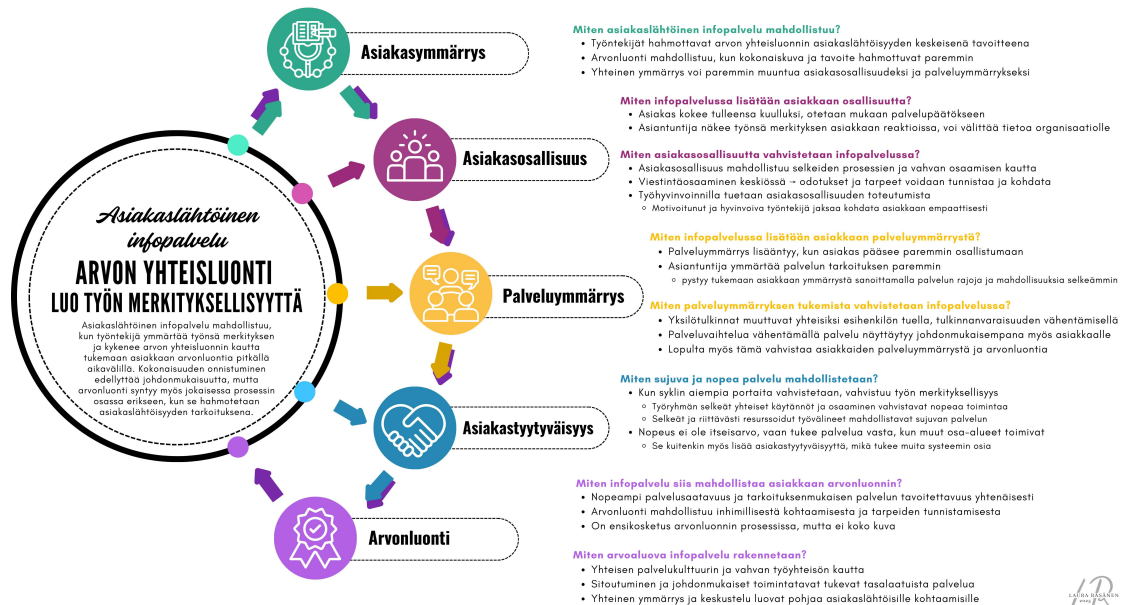
7.5.3 Synteesi arvon yhteisluonnin prosessista infopalvelussa

Siinä missä asiakaslähtöisyys on asiakkaan arvonluonnin tukemista, on myös työntekijän työleen antaman merkityksellisyyden mahdollistamisella vaikutusta lopputulokseen. Siksi keskeistä on, että asiaa katsotaan myös työntekijälähtöisesti; missä heidän arvonluontinsa omalle työlleen syntyy. Sekin on syklistä toimintaa, jossa työ luo tekijälleen arvoa, joka syntyy työnantajan ymmärryksestä, joka syntyy osallistavasta kehittämisestä, joka syntyy työn merkityksen ymmärtämisestä, joka luo työtyytyväisyyttä, joka luo arvoa ja niin edelleen.

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan ratkaista sitä, miten asiakkaan arvonluonnin tukemista arvon yhteisluonnilla voidaan havainnoida tai parantaa, nousi johtopäätöksistä vahva ajatus siitä, miltä asiakaslähtöinen infopalvelu arvon yhteisluonnin prosessina eri ekosysteemien vuorovaikutuksessa voi näyttää.

Kuvio 11 toimii tutkimuksen synteesinä, jossa infopalvelun asiakaslähtöisyyttä lähestytään työntekijäkokemuksen ja arvon yhteisluonnin näkökulmasta. Kuvio havainnollistaa asiakaslähtöisyyden prosessia infopalvelussa mukaillen teoriapohjassa esitettyä kuviota 3. Kuvio 11 esittää, miten arvonluonnin prosessi näyttäytyy infopalvelussa, ja mitä se vaatii työyhteisöltä sekä työntekijältä. Nuolet kuvaavat arvonluonnin toteutumista sekä syklisenä prosessina että yksittäisissä kohtaamisissa. Syklimäinen, jatkuva prosessi näkyy violettina nuolena asiakaslähtöisyyden prosessin taustalla vaikuttaen läpi asiakkaan palvelupolun ja infopalveluprosessin. Muut värikkäät nuolet osoittavat, että arvon yhteisluonti tapahtuu myös yksittäisissä tilanteissa tilannekohtaisesti.

Kuvio 11 osoittaa, ettei yksittäinen palvelutilanne ole koko kuva, mutta samalla yksittäisessä palvelutilanteessa yksittäinen prosessiosa voi myös riittää. Kuvio peilaa aiemmin teoriapohjassa kuvattua arvon yhteisluonnin prosessia (Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021).



Kuvio 11: Asiakaslähtöinen infopalvelu: arvon yhteisluonti luo työn merkityksellisyyttä

[Suurenos liitteenä 9.](#)

8 Yhteenvedo - Tutkimusvastaukset pähkinänkuoressa

Asiakaslähtöisyys vaikuttaa julkisella palvelukentällä sekä pitkäjärjestyksessä kehittämistyössä että yksittäisissä palvelutilanteissa. Asiantuntijoille se konkretisoituu kuitenkin erityisesti siinä, miten asiakastilanteessa onnistutaan tasapainottelemaan asiakkaan tarpeiden, organisaatitavoitteiden ja omien tulkintojen välillä. Asiakaslähtöisyyden näkeminen ei aina ole helppoa, sillä sen todellinen tavoite arvon yhteisluonnin prosessina piiloutuu usein asiakkaiden arjen ahdingon, negatiivisten asenteiden tai resurssihaasteiden alle.

Asiakaslähtöisyys kuvautuu aineistossa Kelan palveluasiantuntijoille sekä palkitsevana että kuormittavana: toisaalta onnistuneet asiakaskohtaukset vahvistavat työn merkityksellisyyttä, mutta samalla asiakaslähtöisyyden toteuttaminen ja arviointi vaatii jatkuvaa emotionaalista ja kognitiivista ponnistelua. Tutkimus osoittaa, että infopalvelun koetaan voivan mahdollistaa asiakaslähtöisempi asiakaskohtaus, mutta toiminnan vakiinnuttamisen katsotaan edellyttävän rakenteellista johdonmukaisuutta ja työntekijöiden kokemuksen tunnustamista osana palvelun arvonluontia.

8.1 Mitä asiakaslähtöisyys infopalvelussa on?

Tutkimusaineistosta esiin nouseva asiakaslähtöisyyden kuvaus on vahvasti yhtenäinen ja linjassa teorian kanssa. Kokemustulkinnan kautta rakentuu siitäkin huolimatta kuva, jossa onnistunut asiakaslähtöisyys näyttäytyy enemmän alkuperäisen, yksityisen sektorin palvelulogiikan mukaisen lopputuloksen kautta, kuin julkisen palvelun arvonluontia kannattelevana, osista koostuvana prosessina, jonka päämääränä on asiakkaan voimaantuminen. (Kuvio 1; kuvio 2; Grönroos 2008; Osborne 2018; 2020). Näin yksittäisiltä palveluasiantuntijoilta jää osittain huomaamatta, miten asiakaslähtöisyys usein toteutuu silloinkin, kun se ei näytä siltä.

Infopalvelun asiakaslähtöisyys kuvataan rakenteellisesti ohjattuna; nopean palvelun tavoitteluna ja samalla kokonaisvaltaisuuden parantamiseen tähtäävänä. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen nähdään vaativan järjestelmätasolta ohjattua, yhdenmukaisesti onnistuvaa palvelutoteutusta. Tämä ikään kuin ulkoapäin ja julkisen palvelun rajoissa määritelty, saneltu asiakaslähtöisyys aiheuttaa jännitettä yksilöulkintojen ja palvelurakenteiden välillä. Ilmiö on nähtävissä myös teoriapohjassa esimerkiksi Virtanen ym. (2011), Fischer & Vainio (2014), Maijala & Koivisto (2020) ja Maijala (2023).

Asiakaslähtöisyyden vision, palvelun rakenteellisten tekijöiden ja asiakkaiden haastavien elämäntilanteiden välistä ristiaallokkoa kuvataan aineistossa systemaattisesti erilaisten infopalvelun toteutukseen liittyvien ääripäiden tasapainon hakemisena. Teoriapohjassa se kuvautuu asiakaslähtöisyyden kaupallisen periaatteen ja julkisen palvelutoteutuksen erojen ja ristiriitojen kautta. (Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021.)

Haastatellut asiantuntijat ajattelevat onnistuneen asiakaslähtöisyyden olevan kiinni työntekijän kyvyistä kohdata asiakas kokonaisvaltaisesti. Lopulta asiakaslähtöisyyden toteutumista voidaan katsoa arvioitavan kuitenkin enemmän sen kautta, miten palvelun rakenne ja organisaatiolinjaukset mahdollistavat asiakkaan tarpeeseen vastaamisen. Arvonluonnin prosessi näyttäytyy olevan vähintään kätkeytyksi tuttu, mutta sen sanoittaminen arjen toiminnassa on tulosten perusteella haastavaa. Tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunteita silloinkin, kun työntekijä kokee toimivansa juuri niin hyvin kuin hänen odotetaan toimivan. Epävarmuus voi johtaa motivaation laskuun ja jopa välinpitämättömyyteen, ja näin arvon hahmottamisen haaste siirtyy palvelun kautta edelleen asiakkaalle. Ilmiötä voi verrata esimerkiksi Fischer & Vainio (2014, 111; 186-187) kuvauksiin.

Aineistossa merkitysten syklisyys syntyy erilaisten toiminnan rakenteisiin liittyvien tekijöiden ja asiakaslähtöisyyden teoreettisten hahmotusten vuoropuhelussa. Ne on kuvattu johtopäätöksissä merkitysrakenteina, joissa samat toiminnot voivat joko rajoittaa tai mahdollistaa onnistunutta toimintaa. Aineisto ei suoraan esitä yhtä oikeaa toimintatapaa tai arvota asiakaslähtöisyyttä hyvän tai huonon palvelun kautta, vaan se kuvaa ennemminkin jatkuvaa tasapainon hakemista. Näin palveluasiantuntijoiden tulkinnan voidaan arvioida olevan linjassa

teoreettisen tulkinnan kanssa. Asiakslähtöisyys on arvioitava kokemuksellisesti määrittävänä suhteessa aikaan, tehokkuuteen ja palvelun syvyyteen (Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021).

Haasteista ja epävarmuudesta huolimatta infopalvelun katsottiin olevan asiakslähtöinen, kun se toimii tarkoitetulla tavalla. Asiakslähtöisyyden ei koettu toteutuvan, kun puitteet eivät sitä mahdollista, mutta samalla tämä nähtiin ikään kuin "pelin henkenä". Johdonmukaisuus nousee asiakslähtöisyyden kannalta ensisijaiseksi, mutta toisaalta epäjohdonmukaisuus saa myös ymmärrystä julkisen palvelukentän haasteiden vuoksi. Ja lopulta asiakslähtöisyyden toteutumismahdollisuuksien katsotaan kuitenkin olevan lähtökohtaisesti rajoitetut, jos omaa palvelukohtaamista ei voida toteuttaa oman asiakslähtöisyyden tulkinnan mukaan, tai se hankaloituu rakenteiden rajoittaessa.

Voidaan kuitenkin nähdä, että yksilökohtainen, tulkinnallinen asiakslähtöisyys, ja organisaation toimintatapojen pohjalta toteutuva yhtenäinen asiakslähtöisyys eivät ilmene eksplisiittisesti toisensa poissulkevinä. Asiakslähtöisyys ei siis ole pelkästään asiakslähtöistä, vaan sen katsotaan olevan luonteeltaan julkisella palvelukentällä myös osin organisaatiolähtöistä, tai ehkä ennemminkin yhteiskuntalähtöistä. Aineistopohjaisten kokemusten tulkinnoissa korostuu, miten tasapaino on asiakslähtöisyyden ydin. Haaste syntyy siitä, että kollektiivinen ymmärrys ei riitä sen havainnointiin tai sanoittamiseen.

Teoreettisten ja konkreettisten kuvaustulkintojen vertailun kautta nousee päätelmä, että asiakslähtöisyys tulisi osata nähdä nykyistä enemmän palvelukehityksen vaikuttavuutta ja asiakasosallisuutta mahdollistavana työkaluna. Jos se nähdään lopputuloksena tai velvollisuutena, sen todellinen tarkoitus hämärtyy. Asiakslähtöisyyden ei tulisi olla itsessään palvelun sisällöllisen onnistumisen, tehokkuuden tai nopeuden, eikä asiakastyytyväisyyden mittari. Välikäsitteellisesti asiakslähtöisyydellä on mahdollista lisätä resurssien oikeinkohdistumista ja tukea asiakkaan oikeuksien toteutumista, mutta nämä tulisi siirtää sivuun sen alta, että ensin varmistetaan arvonluonnin prosessin tarkoitusperät ja ymmärrys. Voi olla, että se on ainoa tapa mahdollistaa yhtenäisyys ja palvelun sujuvuus paremmin. Nämä ajatukset nousevat myös esimerkiksi Virtanen ym. (2011) ja Osborne ym. (2021) kuvauksista.

8.1.1 Mitä kehittäminen ja ymmärryksen lisääminen edellyttää?

Asiakastilanteessa konkretisoituu asiakkaan ja yhteiskunnan välinen valtarakenne, jossa asiakkaan oikeuteen vastataan palvelulupauksen täyttämisellä (Minilex 2025; Kela 2025a). Toisin kuin tavara tuotannossa, julkisten palveluiden arvo ei synny valmiista lopputuotteesta, vaan siitä, miten palvelu koetaan ja eletään yhdessä asiakkaan kanssa (Osborne 2018, 226; 2020, 81). Arvonluonti konkretisoituu kuitenkin vasta asiakkaan kykynä hyödyntää saamansa tuki, muodostamansa kokemuksen kautta. Lopputulema ei ole täysin palveluntuottajan käsissä ja siihen vaikuttaa myös asiakkaan oma mikroekosysteemi (kuvio 3; Osborne 2020, 82-85; 117). Näin palvelusuunnittelulla voidaan tähdätä vain välillisesti tietynlaiseen kokemukseen (Löytänä & Korteso 2011, 7-8; Korhikoski & Gerdt 2016, 54;).

Asiakas toivoo ennen kaikkea tulevaisuutta kohdatuksi yksilönä ja voivansa osallistua omaa elämäänsä koskevaan päätöksentekoon. Hän tuntee palvelun arvon sen kautta, miten hyvin se voi vastata hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa, mutta tämän arvon ymmärtäminen vaatii myös kokemusta ihmisyyden tunnustamisesta. Kohdatuksi tulemisen kokemus voikin joskus riittää silloinkin, kun palvelu itsessään ei vastaa asiakkaan toiveita. (Virtanen ym. 2011, 65-70; Kuusisto & Ekvist 2016, 656; Helne & Hirvilampi 2021, 187; Pakarinen & Pekkarinen 2023, 20-21.)

Julkisissa palveluissa asiakaslähtöisyys on ennen kaikkea sitä, ettei asiakas ole toiminnan kohde, vaan palvelun yhteisluoja. Hän tulee kuulluksi, voi vaikuttaa, ja tätä kautta hänen luottamuksensa yhteiskunnan palvelulupaukseen kasvaa ja ymmärrys palveluiden tarkoituksenmukaisuudesta lisääntyy. (Virtanen ym. 2011, 19; Osborne 2018, 226; 2020, 81; Maijala & Koivisto 2020; Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 50; Ahonen & Helminen 2023.) Laajemmassa palvelukehityksessä asiakaslähtöisyyden kärkenä on näin se, miten asiakkaan sitoutuminen palveluun mahdollistuu paremmin arvonluonnin kautta pidemmällä aikavälillä ja asiakkaan palveluntarve päättyy (kuvio 2). Asiantuntijoiden kokemusten pohjalta voidaan todeta, että sekä kehittäminen, palvelutoteutus että arviointi vaativat laajasti eri merkitysrakenteiden keskinäistä toimivuutta, jotka kulmineituvat asiakaskohtaamisissa (kuvio 8).

Infopalvelua ja sen kehittymistä voidaan tarkastella heijastuksena laajemman julkisen palvelukentän kehittämisympäristöön. Se on itsessään palvelumuoto, jossa palvelu sirpaloituu useammalle asiantuntijalle ja palvelu ei aina kehity yhteistyössä tai loogisesti prosessin toimijoiden välillä. Infopalvelun asiakaskokemuksessa se voi tarkoittaa useampaa kelalaista: infopalvelua, ajanvarausta ja etuuskäsittelyä. Julkisella palvelukentällä taas esimerkiksi sosiaalipalveluiden ja Kelan yhteistyötä (Oivo & Kerätär 2018, 30; Saikkonen & Ylikännö 2020, 145). Luottamuksen tulisi nähdä syntyvän yhteisen arvonluonnin prosessin palasista ja jokainen palvelutilanne vain osana kokonaisuutta, jotta asiakaslähtöisyys havainnollistuisi paremmin (Selin & Selin 2005, 161-165). Tämä voi Kelassa mahdollistua esimerkiksi uuden asiakaskohtaamisen mallin kautta, sillä sen avulla palveluprosessia ollaan tekemässä Kelassa yhtenäisemmäksi (Asiakaskohtaamisen malli 2025).

Sosiaaliturvan tehtävänä on tukea yksilön autonomisen toimintakyvyn kasvua. Sen tarkoitus on yhteiskunnan kantokyvyn kannalta merkittävä ja vaikuttavuus syntyy asiakkaan lisäksi myös laajemmassa kokonaiskuvassa. Se tarkoittaa, että ajoittain palveluita tulee tarjota vastoin asiakkaan tahtoa ja toisaalta, että joskus niitä ei voida tarjota, vaikka ne tarpeellisia tai haluttuja olisivatkin. (Nykänen 2019, 572-573.) Asiakaspalvelun kehittämisessä asiakasymmärrys ja tavoite löytää keinot tarjota palvelua erilaisille asiakasryhmille eri tavoin on tärkeää (Aran-tola & Simonen 2009, 2). Asiakasrajapinnalla toimivalle palveluasiantuntijalle asiakaslähtöisyyden tulisi kuitenkin olla ennen kaikkea sitä, miten asiakas onnistutaan näkemään ja kohtaamaan palvelutilanteessa ihmisenä. Asiakkaan palveluymmärryksen lisäämisellä tähtääminen asiakkaan oman arvonluonnin tukemiseen tulisi olla yksiselitteisimmin ymmärrettyä (kuviokuva 9).

8.1.2 Miten asiakaslähtöisyyttä voidaan vahvistaa työn arjessa?

Merkitysrakenteiden kautta hahmottuu arjen tason ristiriita: voiko asiakaslähtöisyys olla aitoa, jos se perustuu tehokkuuteen, eikä asiakkaan tarpeeseen voida aina kuitenkaan vastata? Kysymys tiivistää, miten prosessin hallittavuuden haasteet ilmenevät jatkuvana mahdollisuuksien ja rajoitteiden syklisenä ekosysteemisyytenä työntekijöiden kokemusmaailmassa. Syklinen kokemusekosysteemi hahmottuu monimutkaisena ja jatkuvana; osin implisiittisenä taustaprosessina. Asiakaslähtöisyyden perimmäinen tarkoitus asiakkaan arvonluonnin tukemisenä arvon yhteisluonnin kautta on siis tunnettua, mutta sen ei voida tulosten perusteella katsoa olevan tiedettyä. Ei ainakaan niin, että sitä olisi systemaattisesti helppoa mallintaa tai toisaalta yksinkertaista esittää. Nämä havainnot voidaan nähdä myös Osbornen (2018; 2020) kuvauksissa ja Maijalan (2023) tutkimusartikkelin kautta siinä, että palveluasiantuntijoiden näkökulmia tulisi enemmän selvittää.

Asiakasrajapinnalla toimivan rooli ei ole yksinkertainen. Palveluasiantuntija toimii ajoittain mahdottomassa yhtälössä systeemitulkkina; yhteiskunnan palvelulupauksen avattarena. Silti asiakastilanteessa kohtaavat aina lopulta myös kaksi ihmistä, joiden inhimilliset ominaisuudet, odotukset, tunteet ja tulkinnat ovat osa vuorovaikutuksellisuutta. Työntekijän kyky hallita vuorovaikutussuhdetta ja tiedostaa oma vaikutuksensa määrittävät sen, miten tavoitteen päästään. On kuitenkin väistämätöntä, etteivätkö myös asiakkaan reaktiot ja hänen saavuttamansa ymmärrys heijastuisi takaisin työntekijän onnistumisen kokemuksiin. Kaksi mikroekosysteemiä keskustelelee keskenään ja näin tilannekohtainen asiakaslähtöisyys on pohjimmiltaan myös hermeneuttis-fenomenologista. (Saarinen 2002, 218-211; Laine 2018, Kokemusmaailma ja ymmärtäminen.)

Asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi merkityksellistä on, että työntekijöiden osallisuutta palvelun suunnittelussa vahvistetaan. Myös osaamisella on keskeinen rooli, ja on tärkeää lisätä ymmärrystä asiakaslähtöisyyden merkityksestä osana laajempaa palvelu- ja yhteiskuntarakennetta. Kun palveluasiantuntijat saavat arjen tasolla tarvitsemansa tuen, laajempi

sitoutuminen voi mahdollistua. Aineiston ja teorian pohjalta voidaan esittää, että ensisijaisesti olisi tärkeää avata tarkemmin, miksi asiakaslähtöisyydestä puhutaan ja mihin sillä tähdätään. Ymmärrys siitä, miten asiakaslähtöisyyttä toteutetaan näyttää jo olevan olemassa. Kun asiantuntijat tunnistavat ja jakavat yhteisen käsityksen asiakaslähtöisyyden merkityksestä, he voivat myös helpommin välittää ymmärryksen asiakasrajapinnan kautta eteenpäin - osaksi asiakkaan arvonluontia. (Virtanen ym. 2011, 42-44; Fischer & Vainio 2014, 111; Sihvo ym. 2018, 45-51; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021, 648-650.)

Hyvä lähtökohta ymmärryksen lisäämiselle on avoimen keskustelukulttuurin vahvistaminen ja kokemusten jakaminen sekä yhteisen työn tunnistaminen ja tunnustaminen. Näin tuetaan palveluasiantuntijoiden ammatillista varmuutta, ymmärrystä ja työssäjaksamista, joista syntyvän merkityksellisuuden kautta tuetaan edelleen vahvemmin asiakkaan arvonluontia. (Virtanen ym. 2011, 42-44; Fischer & Vainio 2014, 111; Sihvo ym. 2018, 45-51; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021, 648-650.)

Lopulta on huomattava, että asiakaslähtöisen toiminnan todellisia vaikutuksia voidaan usein havainnoida vasta luottamussuhteen rakentumisen ja pidempikestoisen asiointisuhteen kautta. Näin arvonluonnin mahdollistuminen ei välttämättä koskaan näyttäyty yksittäiselle palveluasiantuntijalle kaikesta tuesta ja ammattitaidosta huolimatta. Siksi erityisesti infopalvelua toteuttavien asiantuntijoiden arjessa voi olla tarpeen muistuttaa säännöllisesti, että myös asiakas, joka poistuu viihaisesti huudellen, on saattanut saada kohtaamisesta kokemuksellisen kipinän. Asiakaslähtöisesti toimimalla pidemmän aikavälin arvonluonti on aina mahdollista - jokaisessa kohtaamisessa. (Virtanen ym. 2011, 42-44; Fischer & Vainio 2014, 111; Sihvo ym. 2018, 45-51; Maijala & Koivisto 2020; Osborne ym. 2021, 648-650.)

8.1.3 Miten asiakaslähtöisyys mahdollistuu työntekijän merkityksinä?

Haastatteluaineistosta nouseva asiantuntijalähtöinen pohdinta siitä, voidaanko palveluilla todella vastata asiakkaiden tarpeisiin, on nähtävissä myös sosiaali- ja terveysalan aiemmasta tutkimuksesta ja asiantuntijakokemuksista (Leväsluoto & Kivisaari 2012; Laatu & Heinonen 2017; Blomgren & Saikkonen 2018; Eronen ym. 2021; Kivipelto ym. 2021; Londen ym. 2023; Maijala 2023; Keinänen & Alaoja 2024).

Infopalvelun asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaessa tuleekin huomioida, että sen kehittämisen taustalla vaikuttaa laajempi, perinteisiä toimintatapoja rikkova institutionaalinen kehitys. Asiakaslähtöisyys on tullut julkiselle palvelukentälle, kun viranomaisnäkökulmasta kehitettyä palvelujärjestelmää on haluttu muokata vahvemmin asiakkaan todellista tarvetta vastaavaksi (Osborne 2018, 226; 2020, 81; STTK 2024; Mäenpää 2025). Kehittäminen ei siis tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttaa laajempi yhteiskunnallinen ja hallinnollinen kehitys, jossa palveluiden järjestämisen logiikka on muuttunut, mutta on silti edelleen vahvasti viranomaistasolta säädelyä. Tämä lähtökohtaisesti haastaa asiakaslähtöisyyttä. (Virtanen ym. 2011, 7-12;

Leväsluoto & Kivisaari 2012, 29-30; Laatu ym. 2020, 117; 1; Osborne ym. 2021, 644-647; Virrankari ym. 2021, 62-64.)

Aineisto kuvaa, miten asiakaslähtöisyys toteutuu asiantuntijoiden merkityksenannoissa asiakkaan arvionluonnin tukemisen kautta. Kuten aiemmin on esitetty, se on nähtävissä erityisesti asiakaslähtöisyyttä kuvailtaessa, mutta toteutuskokemuksissa asiakaslähtöisyys näyttäytyy osin epävarmana ja rivien välistä tulkittavana. Lopulta epäselväksi jää, miten tiedostettua on, että juuri arvionluonnin tukemisen kannalta asiakaslähtöisyys on merkityksellistä. Haasteet asiakaslähtöisyyden rakentumisen hahmottamisessa palvelun rajojen sisällä ovat kuitenkin jo teorian pohjalta ymmärrettävissä. Tämä nousee esiin jo siinä, että tutkimusta asiakaslähtöisyyden rakenteen muuntamisesta julkiseen palveluun sopivaksi, ja sen merkityksestä asiakaspalvelua tekeville, on tehty vielä huomattavan vähän (Osborne 2018; 2020; Osborne ym. 2021; Maijala 2023).

Tutkimuksen suunnittelun taustalla vaikuttava Maijalan (2023) päätelmä, että palveluasiantuntijoiden kokemukset vaativat enemmän tutkimusta voidaan katsoa pitävän paikkansa. Ensimmäisessä työn merkityksen tunnistaminen ja asiakaslähtöisyyden konkreettisuus tulisi tehdä erottuvaksi kuitenkin palveluasiantuntijoille itselleen, jotta työn kuormittavuutta voitaisiin vähentää ja merkityksellisyttä lisätä. Organisaation kannalta toimivan asiakaslähtöisen infopalvelun tavoitteena ei siis pidä nähdä olevan vain asiakkaan oikeusturvan täyttäminen ja asiakaskohtaaminen. Arvionluontia olisi hyvä tarkastella myös työntekijän työstään kokemana merkityksenluonnin prosessina, jota tuetaan arvion yhteisluonnin avulla lähiesihenkilötyön kautta. (kuvio 8; kuvio 11.)

Erilaiset haasteet ja epävarmuudet voidaan siis katsoa vaikuttaneen palvelukehitykseen ja infopalvelun asiakaslähtöisyyden muotoutumiseen. On kuitenkin myös huomioitava, miten merkityksellistä on, että tutkimukseen osallistuneella palvelupisteellä infopalvelu näyttäytyy työntekijäkokemusten mukaan pohjimmiltaan onnistuneen asiakaslähtöisyyden vahvistamisessa ja työn kuormittavuuden vähentämisessä. Infopalvelun nähdään helpottaneen prosesseja, lisänneen asiakastytyväisyyttä ja sen onnistuminen kuvataan syntyvän vahvasta yhteistyöstä sekä työntekijöiden systemaattisesta, hiljaiseenkin tietoon perustuvasta kehittämisestä. Infopalvelu on lopulta haarautuva asiakaspolku, joka kuitenkin toimiessaan tukee asiakkaan asiointia, mutta toisaalta myös resursseja ja palvelutoteutusta usein silloinkin, kun asiakas on haastava. Kohtaamisen laadulla ja palveluohjaamisella on haluttu parantaa asiakaslähtöisyyttä, mutta myös työn tehokkuutta, ja siinä on myös onnistuttu työntekijäkokemuksen perusteella. Tämä on merkityksellistä tarkasteltaessa esimerkiksi Maijalan (2023) tutkimusta sekä Keinäsen ja Alaojan (2024) kuvauksia Kelan sisäisen palvelun merkityksenannoista.

Opinnäytetyön keskeisenä johtopäätöksenä asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta nousee se, miten merkityksellistä on, että yksittäiset toimijat tunnistavat oman roolinsa palvelukosysteemissä. Se, miten yksilö sitoutuu, oppii, sopeutuu ja lopulta toimii järjestelmän

sisällä ymmärtäen oman vaikuttavuutensa joko mahdollistaa asiakaslähtöisyyden tai johtaa sen toteutumattomuuteen. Johtopäätös nojaa sekä tutkimusaineistoon että teoreettiseen viitekehukseen, esimerkiksi Osbornen kuvauksiin (2020, 82; 85; 117). Kehittämistoiminnassa on siis tärkeää ottaa huomioon asiakasrajapinnan näkemykset paremmin. Lisäksi tulee varmistaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevät ymmärtävät sen, mikä kehittämistasolla saattaa olla itsestään selvää: miten asiakaslähtöisyydellä todella tavoitellaan julkisen palvelun kontekstissa arvonluontia - ja miksi sillä on merkitystä.

8.1.4 Miten tutkimusta voisi jatkaa?

Tämän tutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa syventää tarkastelua vertailemalla infopalvelun toteutusta eri palvelupisteissä. Näin voitaisiin tutkia, millä tavoin tämän palveluryhmän kokemus toistuu muualla: kertaantuuko se, vai nouseeko esiin toisenlaisia, jopa ristiriitaisia tulokulmia? Vertaileva tutkimus mahdollistaisi syvemmän tarkastelun paikallisten toimintakulttuurien ja käytäntöjen vaikutuksesta infopalvelun kehittämiseen ja toteutukseen. Toisaalta se voisi tuoda esiin asiakaslähtöisyyden kokemuksellisuuden syvempää merkitystä. Lisäksi tämän tutkimuksen validiteetin näkökulmasta olisi mielenkiintoista kysyä tutkittavalta palveluryhmältä itseltään, miksi he kokevat asiakaslähtöisyyden toteutumisen olevan merkityksellistä.

Asiakasnäkökulman tarkastelu näyttäytyy myös merkittävänä jatkotutkimuksen painopisteenä. Asiakkaiden kokemuksia kartoittamalla mahdollistettaisiin asiakasrajapinnan molempien puolien - asiakkaiden ja työntekijöiden tarkastelu rinnakkain. Näkökulmien yhdistäminen voisi tukea yhteisen ymmärryksen muodostumista arvon yhteisluonnista entistä konkreettisemmin. Se olisi myös keskeistä, kun ajatellaan asiakaslähtöisyyden itsessään olevan ymmärryksen lisäämistä osallisuuden vahvistamisella.

Erillisenä jatkotutkimusteemana voisi tarkastella, miten asiakaslähtöisyyden sanoittaminen työntekijäkokemuksissa muuttuu, jos työntekijöille avataan selkeämmin heidän oma roolinsa arvon yhteisluonnin prosessissa. Tätä voisi tutkia esimerkiksi kuvion 11 kaltaisen mallinnuksen avulla. Tarkoituksena voisi olla esimerkiksi kartoittaa tähän tutkimukseen osallistuneen palveluryhmän kokemuksia siitä, tuoko arvonluonnin prosessin avaaminen asiakaslähtöisyyden sanoittamisen selkeyteen, luontevuuteen ja yhdenmukaisuuden kokemuksiin parannusta. Tutkimus voisi toteutua osana koulutuksellista kehittämisprosessia, jossa mallinnusta testataan käytännössä ja arvioidaan sen vaikutuksia työntekijän reflektioon, asiakaskohtaamisiin ja palvelun laatuun.

Jatkotutkimusmahdollisuudet ovat moninaiset ja voisivat parhaimmillaan johtaa myös teoreettisen ymmärryksen vahvistumiseen asiakaslähtöisyyden roolista julkisella palvelukentällä. Sen myötä myös yhteisymmärryksen jalkauttamista arjen tason toimintaan voitaisiin tukea menetelmällisten käytäntöjen entistä paremman kehittämisen kautta.

8.2 Tutkijan päätösajatus - nuoren palvelumuodon äärellä

Merkitysrakenteiden taustalta hahmottuu analyysirakenteellisesti vaikuttava ilmiö infopalvelusta nuorena palvelumallina asiakaslähtöisyyden havainnoinnin taustalla. Havainto on merkitseellinen, sillä palveluasiantuntijan osaamisvaade näyttäytyy osin tuntemattomana sekä palveluryhmälle itselleen, mutta mahdollisesti myös organisaatiolle. Palvelumuotoa kuvataan sekä helppona että haastavana: infopalvelun rajoista ja roolista ollaan epävarmoja, työntekijät toivovat sen tunnustamista jopa tekijälleen vaikeimpana palvelumuotona, mutta samalla sitä kuitenkin pidetään hyvänä kehityssuuntana.

Palvelumuodon haastavuus kuvautuu erityisesti siinä, miten työkokemuksella näyttää olevan vähäinen merkitys infopalvelun asiakaslähtöisyyden toteutumisessa ja sen havainnoimisessa erityisesti palveluvaihtelun haasteita tarkasteltaessa (kuviokuva 9). Infopalvelun kuvataan olleen kokeneemmillekin asiantuntijoille jopa yllättävää sopeutumista vaativa. Tämä näyttäytyy esimerkiksi kuvauksissa, joissa ylipalvelua kerrotaan voivan aiheuttaa sekä osaamisen puute, että halu pitäytyä vanhoissa toimintatavoissa.

Merkityksen hahmottaminen pohjautuu todennäköisesti kuitenkin vahvemmin tutkijan esitietoon, kuin muut merkitysrakenteet. Työkokemuksen ja palvelun nuoren kehityskaaren merkitys voidaan nähdä kuvautuvan aineistossa osin syvemmillä rivien välissä erityisesti siksi, ettei haastatteluja ole koodattu, eikä yksittäisten työntekijöiden työkokemusta ole otettu analyysissä huomioon. Siksi näkökulma on jätetty implisiittiseksi mallinnukseen (kuviokuva 9) ja kuvattu syvemmin vasta päätösajatuksena. Palvelukokemuksen merkityksen näyttäytyminen tällä tavalla osin jopa merkityksettömänä on silti keskeinen tekijä myös teoreettisesti, eikä sitä siksi voida kokonaan ohittaa.

Palvelumalli itsessään on ollut käytössä vasta muutamia vuosia ja tämä voi selittää, miksi arjen työssä asiakaslähtöisyyden haastetta on vaikea tunnistaa; se ei lyhyessä kehityskaarissa yksinkertaisesti ole ehtinyt löytämään paikkaansa osana laajempaa organisaation merkityksenantoa. Kehittämistoiminta vaatiikin pitkäjänteistä työtä, jota tehdään aktiivisesti myös käyttöönoton jälkeen (Virtanen ym. 2011, 36-38). Erityisesti asiakaslähtöisyyden kehittäminen on jatkuvaa, monivaiheista ja monimerkityksellistä ja se mahdollisesti vaatisi vielä vahvempaa yhteistyötä, jotta se voisi infopalvelussa vakiintua (Sihvo ym. 2018, 45-51.)

Havainto korostaa myös sitä, miten työntekijöiden on osattava tunnistaa oma roolinsa tiedon välittäjinä, ja miten organisaatiossa on oltava tämän mahdollistamiseen myös lähestyttäviä käytäntöjä (Karakainen & Syrjänen 2012, 126; Maijala 2023). Aineistossa kuvataan työryhmässä olevan olemassa näitä informaation välittämisen mahdollistavia työkaluja ja kehittämistä kuvataan aktiivisesti työntekijälähtöisenä. Oppimis- ja kehittämisprosessi on ollut lyhyessä ajassa huomattavan moninaista ja se on työntekijäkokemusten perusteella edelleen kesken.

Kun kyseessä on oma mikroekosysteeminen palvelumuotonsa, johon liittyy myös palvelupistekohtaisia eroja, on edelleen tästä näkökulmasta mielenkiintoista peilata infopalvelun kehitystä laajempaan palvelukehitykseen. Asiakslähtöisyys on ollut julkisen palvelualan kehityksessä mukana jo lähes 40-vuotta, mutta yhteiskehittäminen on edelleen haasteellista (mm. Laatu ym. 2020, 117; Osborne 2021, 647; Virrankari ym. 2021, 62-64; Maijala 2023; Uusikylä ym. 2025). Ei voida olettaa, että mikroekosysteemi olisi voinutkaan onnistua näin lyhyessä ajassa täydellisesti ja tästä näkökulmasta kehitystä voidaan pitää asiantuntijoiden positiivisten kokemusten pohjalta jopa erinomaisena.

9 Pohdinta

Asiakslähtöisyys ja sen toteutuminen infopalvelussa ovat tämän tutkimuksen keskiössä, mutta se on samalla kuvaus siitä, millaista on tehdä työtä siellä, missä asiakkaan tarpeet, organisaation tavoitteet ja työntekijän rajalliset resurssit, sekä toisaalta työntekijän omat ammatilliset ja eettiset näkökulmat kohtaavat. Se kertoo arjen toiminnan asiakslähtöisyyttä samanaikaisesti mahdollistavista ja haastavista merkitysrakenteista; miten etenkin infopalvelussa asiakslähtöisyys on usein erilaisten arvojen yhteensovittamista rajallisessa ajassa, epävarmassa ympäristössä. Omasta onnistumisesta ei ole takeita, kun asiakassuhteet eivät ole jatkuvia, eikä motivoituneinkaan voi aina jaksaa, jos ympäristö ei tunnu sitoutuvan yhteiseen toimintatapaan ja oma panos näyttäytyy pisarana valtameressä. Kun palvelun päämäärä on asiakkaan oikeus, eikä toiminnalla ole itseisarvoa, on ymmärrettävästi vaikeakin olla tunteematta epäonnistumista, jos asiakkaan tarpeeseen ei voi vastata - olipa se tilannekohtaisesti perusteltua tai ei.

Vahva, kehittämismyönteinen, hiljaisen tiedon ja yhteistyön avulla toimiva työryhmä voi kyllä löytää keinot kehittää ja toteuttaa sujuvaa palvelua paikallisesti, mutta se ei yksin riitä, jos halutaan rakentaa yhtenäistä ja kestävää palvelukulttuuria. Asiakasrajapinnalla eri syistä tapahtuvat epäjohtonmukaisuudet, kokemus yksin jäämisestä tai siitä, ettei ponnisteluja huomata, voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää sitoutumista erinomaisiinkin palveluratkaisuihin.

Yhtenäisen asiakslähtöisyyden muodostuminen edellyttääkin erityisesti vahvaa ja avointa organisaatioviestintää sekä yksilö- ja ryhmäkokemusta siitä, että työllä on merkitystä, eikä kehittämistä tehdä vain kehittämisen ilosta. Yhteen hiileen puhaltava organisaatio, jossa yksilöiden ja palveluryhmien saavutukset tunnustetaan ja yhteisen asiakkaan arvonnin prosessi näyttäytyy kokonaisuutena voi auttaa yksilöä jaksamaan paremmin, kun arki haastaa. Ja silloin, kun yksittäinen asiantuntija tarvitsee apua, siihen tulee panostaa lähijohtamisella. Yhtenäinen asiakslähtöisyys voikin näin olla vain niin vahva, kuin yksittäisen asiantuntijan kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan, saamastaan tuesta ja oman työpanoksensa vaikutuksesta.

Esimerkiksi asiakastytyväisyys on palvelutoteutuksen arvioinnissa kaksiteräinen miekka. Hyvät asiakaskokemukset ovat tärkeä tavoite, jotta asiakkaat saadaan sitoutumaan ja toimimaan järjestelmän sisällä heitä parhaiten hyödyttävästi, mutta tyytyväinen asiakas ei yksinkertaisesti ole aina realistinen tavoite. Asiakkaan haastava käytös ei useinkaan ole yksittäisen asiantuntijan asenteesta riippuvaa, eikä edes siitä, saako asiakas todellisuudessa kaiken mitä haluaa. Asiakslähtöisyyttä ei voidakaan mitata vain tehokkuudella tai ideaalimalleilla, kun se rakentuu arjen ristipaineessa - työntekijän jaksamisen, asiakkaan tarpeiden ja rakenteiden puristuksessa. Jos resurssit ja toimintaedellytykset eivät tue palveluasiantuntijoiden arjen jaksamista riittävästi, eivätkä he koe heidän panoksensa tulevan nähdyksi, ei ole ihme, jos he väsyvät.

Tätä jaksamiseen liittyvää haastetta selittää osaltaan se, että julkisen palvelun arvonluonnin prosessi tuntuu jäävän infopalvelussa asiakaskohtaamisen tavoitteiden, palvelun muodon ja tehokkuuspaineiden alle osin piiloon. Asiakslähtöisyyttä yritetään jäsentää liian usein markkinalähtöisen palvelulogiikan mukaisesti ja julkisen palvelun erityispiirteet eivät hahmotu. Asiakslähtöisyys ei avaudu konkreettisesti, kun onnistumista arvotetaan sen kautta, miten asiakkaan tarpeet on mahdollista täyttää yksittäisissä palvelutilanteissa tai miten tyytyväinen hän on saamaansa lopputulokseen.

Asiakkaan tilanteessa taustalla vaikuttaa usein monia tekijöitä, eikä hänen tulokulmaansa voida vaikuttaa; erityisesti julkisella sektorilla asiakkaan tulisikin voida tulla palveluun turvalisesti juuri omana itsenään ollessaan valta-aseman altavastaajana. Tämä ei tarkoita, että asiantuntijoiden tulisi vastaanottaa tai sietää asiatonta käytöstä tai uhkaavia tilanteita vaan sitä, ettei asiakkaan aina tarvitse olla tyytyväinen. Jos ammattilaisen mahdollisuus nähdä työnsä merkityksellisyys vaikeutuu kuitenkin jatkuvasti tunnekuormitusta aiheuttavien, haastavien asiakaskohtaamisten vuoksi, ei hän välttämättä enää hahmota, miksi nopeallakin kohtaamisella on merkitystä. Palvelulla tavoiteltu vaikuttavuus voi näin jäädä toteutumatta hyvästäkin yrityksestä huolimatta. Ja toisaalta asiakslähtöisyyden toteutuessakin työntekijä voi kuormittua, jos arvonluonnin prosessia ei ymmärretä tai vaatimukset koetaan epärealistisina.

Asiakslähtöisyys infopalvelussa ei lopulta ole suoraviivaista. Se on hankalasti hahmotettavaa julkisen palvelun luonteen vuoksi, mutta myös koska se ei ole yksittäinen menettelytapa vaan ilmenee yhtä moninaisena kuin asiakkaiden elämäntilanteetkin. Asiakslähtöisyys on usein vuorovaikutuksellista, kahden ihmisen - asiakkaan ja työntekijän kohtaamista kentällä, jossa lähtötilanne ja palvelun etenemisen mahdollisuudet ovat vahvasti rajattuja. Siinä, missä asiakkaan arvonluonti tapahtuu vuorovaikutuksessa, syntyy myös työntekijän merkityksellisyyden kokemus usein asiakaskohtaamisissa. Asiakslähtöisyyden toteutumiseen ei yksin riitä, että asiantuntijoille sanotaan ”ole kivasti asiakkaalle”. On ymmärrettävä, missä työn merkityksellisyys rakentuu ja varmistettava, että myös ammattilaiset itse näkevät sen. Siksi palveluita kehitettäessä tulisi erityisesti kysyä miksi asiakslähtöisyys on tärkeää, mitä sillä halutaan saavuttaa, sekä huomioida työntekijälähtöisesti, miten työn arvo arjessa syntyy.

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen on julkisessa palvelussa keskeistä, mutta sen ei voida kuitenkaan katsoa olevan asiakaslähtöisyyden kannalta ensisijaista. Asiakas kun käytännössä on oikeutettu saamaan toimeentulotukensa, jos lakiin kirjatut ehdot täyttyvät huolimatta siitä, kohdataanko hänet palvelussa vai ei. Asiakkaan arvon luonti ei siis ole sosiaaliturvan teknisten prosessien kannalta merkityksellistä. Ongelman voi näin aiheuttaa, jos asiakaslähtöisyys yhdistetään suoraan vastaamaan neuvontavelvollisuutta tai asiakkaan oikeuden turvaamista. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena tulee nähdä vahvempi sosiaaliturvan vaikuttavuus; asiakaspysyvyyden sijaan asiakkaan voimaantuminen ja palvelun päättyminen. Näin ollen Kelassa voisi olla hyödyllistä havainnoida asiakaslähtöisyyttä vahvemmin kehittämistä ja etuusprosessista erillisenä, asiakkaan arvonluontia tukevana, kohtaamiseen liittyvänä tehtävänä.

Lopulta on nähtävä, että arvonluonti ei ole kokeneimmallekaan asiantuntijalle nopeassa infopalvelussa helppo tehtävä. Kohtaaminen ei jokaisessa palvelutilanteessa voi lähtökohtaisesti tapahtua samalla tavalla tai syvyydellä jo siitä syystä, että palvelu on ennakoimatonta. Asiakkaiden tunnelataukset ovat vaihtelevia ja palvelupistetoiminnassa paljon tukea tarvitsevien asiakkaiden asiointi voi korostua. Ja vaikka systemaattisuus toteutuisi täydellisesti, asiakkaan itsensä määrittämään kokemukseen ei voi vaikuttaa enempää kuin tekemällä parhaansa ja luottamalla palveluprosessin kantokykyyn.

Tutkimusaineistossa kuvautuu arjen asiakaslähtöisyys, jota tekijän on usein vaikea sanoittaa. Infopalvelun asiakaslähtöiset ratkaisut eivät ole aina valmiiksi annettuja tai näyttäyty yksinkertaisina. Siitä huolimatta asiakaslähtöisessä toiminnassa voidaan tulkita onnistuttavan huomattavan usein. Tämän tutkimuksen avulla halutaan erityisesti antaa osallistuneen palveluryhmän asiantuntijoille itselleen mahdollisuus tunnistaa oman työnsä arvo ja se, miten asiakaslähtöisyys näyttäätyy heidän arjessaan. Aineistosta välittyy palveluryhmän osaavuus, välittäminen ja vahva asiakkaan asian edistämiseen pyrkiminen.

Tutkimus osoittaa, miten infopalvelua toteuttavat Kelan palveluasiantuntijat tekevät parhaansa tasapainotellakseen usein jopa mahdottomalta tuntuvan tehtävän parissa. Se on kunnianosoitus ammattilaisuudelle, joka voi jäädä usein piiloon; palveluryhmälle, joka on haasteista huolimatta onnistunut yhteistyöllä kehittämään prosessin, jossa asiakkaiden arvonluonti ja työhyvinvointi koetaan voivan paremmin mahdollistua. Infopalvelussa tehty työ voidaan katsoa näin olevan merkityksellistä myös teoriassa.

Asiakaslähtöisyys Kelan infopalvelussa ei siis ole täydellisyyttä. Se on vuoropuhelua, turhautumista, onnistumisia ja kyseenalaistamista, jatkuvaa arviointia ja tasapainon hakemista. Joskus vähän enemmän, toisinaan vähemmän ja usein kaikkea samaan aikaan. Lopulta riittää inhimillinen pyrkimys löytää yhteisymmärrys ja työkalut monimutkaisen ja usein mahdottomalta tuntuvan asian sanoittamiseen - sillä se on usein se tärkein ensiaskel, jotta yhteistä ymmärrystä voidaan saavuttaa ja osallistumisen kokemus mahdollistaa.

Lähteet

- Ahonen, E. & Helminen, J. 2023. Asiakaslähtöiset palvelut syntyvät ammattilaisten yhteistyöllä. Dialogi. Viitattu 5.3.2025. <https://dialogi.diak.fi/2023/02/01/asiakaslahtoiset-palvelut-syntyvat-ammattilaisten-yhteistyolla/>
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 14.3.2025. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Asiakasymmärrys rakentuu tiedolle. 2024. Kun tunnemme asiakkaidemme arkea, voimme tarjota apua oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Kela. Viitattu 14.3.2025. <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/Asiakasymmarrysesite.pdf/4f0bd2c1-362e-fdf0-93bf-0e38d3373b10?t=1685094570669>
- Blomgren, S. & Saikkonen, P. 2018. Viimesijaisen turvan palveluissa vielä parannettavaa toimeentulotukiudistuksen kuntakyselyn tuloksia. Tutkimuksesta tiiviisti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 5/2018. Viitattu 11.3.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136341/URN_ISBN_978-952-343-116-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Vaus, D. 2014. Surveys in social research. 6. painos. Abindon, Oxon: Routledge.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 11:2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 27.3.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>
- Eronen, A., Heinonen, H-M., Järvinen, A., Laatu, M., Londén, P. & Peltosalmi, J. Sosiaalibaro-metri 2021:5. Toimeentulotuki ja asuminen. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 20.8.2024. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/05/SOSTE_Sosiaalibaro-metri_2021_osa-5-toimeentulotuki-ja-asuminen.pdf
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Forma, P., Kallio, J., Pirttilä, J. & Uusitalo, R. 2007. Kuinka hyvinvointivaltio pelastetaan? Tutkimus kansalaisten sosiaaliturvaa koskevista mielipiteistä ja valinnoista. Sosiaali- ja terveyden tutkimuksia 89. Viitattu 14.3.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/2048671c-e3cd-4479-8c9d-7c6f6fd64719/content>
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates? European Business Review. 2008; 20 (4), 298-314. Viitattu 1.3.2025. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/service-logic-revisited-who-creates-value-co/docview/225424636/se-2>

Hallintolaki 434/2003.

Hava, L. 2018. Sisäisen prosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - esimerkkinä Kela. YAMK-opinnäytetyö. Laurea, Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen. Viitattu 1.6.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142780/Hava_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Helne, T. & Hirvilammi, T. 2021. Puristuksissa? Nuoret ja kestävän hyvinvoinnin ehdot. Kelan tutkimusyksikkö. Helsinki: Kela. Viitattu 5.5.2024. <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/d060b316-694a-4261-81d4-c8a227b4ab2c/content>

Hujala, A. & Lammintakanen, J. 2018. Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Kunnallisan alan kehittämissäätöön julkaisu 12:2018. Viitattu 10.3.2025. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2024a. Haastattelut: Strukturoitu, puolistrukturoitu vai vähän strukturoitu? Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/#Strukturoitu-puolistrukturoitu-vai-vahan-strukturoitu>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2024b. Haastattelut: Teemahaastattelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/#Teemahaastattelu>

Hänninen, K. 2007. Palveluohjaus. Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Stakes. Viitattu 16.10.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75697/R20-2007-VERKKO.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Iso-Koivisto, P. & Miettinen, S. 2023. Kelan asiantuntijoilla on keskeinen rooli työttömien työkyyvyn tuen asiakasyhteistyössä. Kela. Viitattu 18.8.2024. <https://tietotarjotin.fi/tutkimus-blogi/791521/kelan-asiantuntijoilla-on-keskeinen-rooli-tyottomien-tyokyyvyn-tuen-asiakasyhteistyossa>

Karakainen, M. & Syrjänen, A. 2012. Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä - kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveyspalvelujen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus (31) 117-130. Viitattu 14.12.2024. <https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/asiakasymm%C3%A4rryk-sest%C3%A4k%C3%B6-avain-palveluennakointiin-markkinal%C3%A4ht%C3%B6ise>

- Kela. 2023. Kela muuttaa takaisin Leppävaaraan - uusi palvelumalli käyttöön. Viitattu 10.3.2025. <https://www.epressi.com/tiedotteet/hallitus-ja-valtio/kela-muuttaa-takaisin-leppavaaraan-uusi-palvelumalli-kayttoon-fpa-flyttar-tillbaka-till-alberga-en-ny-servicemodell-tas-i-bruk.html>
- Kela. 2024a. Kelan historia. Viitattu 1.3.2025. <https://www.kela.fi/historia>
- Kela. 2025a. Suomen sosiaaliturva. Viitattu 1.4.2025. <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>
- Kela. 2025b. Toiminta. Viitattu 14.3.2025. <https://www.kela.fi/toiminta>
- Kela. 2025c. Lait ja ohjeet. Viitattu 1.4.2025. <https://www.kela.fi/lait-ja-ohjeet>
- Kela. 2025d. Kelan strategia. Viitattu 14.3.2025. <https://www.kela.fi/strategia>
- Kela. 2025e. Asiakasymmärrys ja palvelujen kehittäminen. Viitattu 14.3.2025. <https://www.kela.fi/asiakasymmarrys>
- Kelan strategia. 2022. Kela. Viitattu 1.3.2025. <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-2022.pdf/3e628398-7638-ee1a-189a-b52be2d8a267>
- Kelan strategia. 2023. Kela. Viitattu 1.3.2025. <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/Kelan-strategia-2023.pdf/ccbe2e2e-0b47-0e7a-c4b2-84982e3854ed?t=1687775657368>
- Kettunen, P., & Möttönen, S. 2011. Asiakkuuden rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kansalaisyhteiskunta, 2 (1), 57-68. Viitattu 12.12.2024. [//https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51745/ky2011nakemyksiakettunenetmottonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y">http://kans.jyu.fi/seura/lehti // https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51745/ky2011nakemyksiakettunenetmottonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://kans.jyu.fi/seura/lehti)
- Kivipelto, M., Elovainio, M., Heinonen, H-M., Hietämäki, J., Jauhiainen, S., Korpela, T., Sallinen, H., Tanner, N., Teittinen, A., Toikko, T. & Tolonen, T. 2023. Toimeentulotuki ja aikuis-sosiaalityö - Löytyykö keinoja toimeentulotuen tarpeen vähentämiseen? Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 118. Viitattu 24.5.2024. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2023/12/tutkimusjulkaisu-118_nettiin_v2.pdf
- Kivipelto, M., Tanner, N., Knop, J. & Hiilamo, H. 2021. Toimeentulotuki uudistus ei vapauttanut aikaa sosiaalityöhön - sosiaalihuollon tukea tarvitsevien asiakkaiden avun saanti vaikeutunut. Tutkimuksesta tiivistä 41/2021. THL. Viitattu 30.3.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142860/URN_ISBN_978-952-343-697-8.pdf?sequence=1
- Koivisto, J. & Tiirinki H. 2020. Tunnistamisen tilanteet. Teoksessa Koivisto, J. & Tiirinki H. 2020. Monialaisen palvelutarpeen tunnistaminen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalveluissa.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:38. Viitattu 15.10.2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162382/VNTEAS_2020_38.pdf

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Korpela, T., Heinonen, H-M. & Laatu, M. 2024. Madaltuiko asiointikynnys? Perustoimeentulotukiasiakkuus Helsingissä ennen ja jälkeen Kela-siirron. Janus. 32 (2) 2024, 151-168. Viitattu 11.10.2024. <https://journal.fi/janus/article/view/126931/92731%20SIVU%20156>

Kuula-Luumi, A. 2024. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojat. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/#Suostumus-osallistua-tutkimukseen-ja-tutkimuksesta-informointi>

Kuusisto, K. & Eqvist, E. 2016. Aikuissosiaalityön asiakkaiden kokemus asiakkuuden vaikutuksesta elämäntilanteen muutokseen. Yhteiskuntapolitiikka 81 2016 (6), 655-669. Viitattu 14.12.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131584/YP1606_Kuusisto&Eqvist.pdf

Laatu, M., Airio, I. & Mattila, H. 2020. Ihminen kohtaa järjestelmän. Perustoimeentulotukiasiakkaiden käsityksiä ja kokemuksia toimeentulouudistuksesta ja Kelan palveluista. Teoksessa Korpela, T., Heinonen, H-M., Laatu, M., Raittila, S. & Ylikännö, M. Ojista allikkoon? Toimeentulotuki uudistuksen ensi metrit. Helsinki: Kela. Viitattu 16.10.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bf333358-1202-43eb-9ef8-cd6badc38d8d/content>

Laatu, M. & Heinonen, H-M. 2017. Perustoimeentulotuen Kela-siirron voittajat ja häviäjät. Kelan tietotarjotin. Viitattu 16.10.2024. <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/727235/perustoimeentulotuen-kela-siirron-voittajat-ja-haviaajat>

Laatu, M. & Mattila, H. 2022. Taloudellisesti huono-osaiset Kelan asiakkaat kohtaavat muita useammin monenlaisia asiointiongelmia. Kela. Viitattu 10.4.2024. <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/721643/taloudellisesti-huono-osaiset-kelan-asiakkaat-kohtaavat-muita-useammin-monenlaisia-asiointiongelmia>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.) & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Lehtonen, M. & Tuominen, T. 2012. Multiple voices of the user in public sector services. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M (toim.) User-based innovation in services. E-kirja. Edward Elgar Publishing Limited.
- Leväsluoto, J. & Kivisaari, S. 2012. Kohti asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelumalleja. VTT Technology 62. Viitattu 14.3.2025. <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2012/T62.pdf>
- Londén, P., Palanne, A., Peltosalmi, J., Teittinen, A. & Typpö, L. 2023. Sosiaalibarometri 2023:2. Kelan palvelut ja sosiaaliturva. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Viitattu 24.5.2024. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2023/06/Sosiaalibarometri-2023_2_Kelan-palvelut-ja-sosiaaliturva.pdf
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Maijala, S. 2023. Onko palvelun käyttäjän todellisiin tarpeisiin kohdistuva palvelupolku mahdollinen? Kela. Viitattu 25.4.2024. <https://tietotarjotin.fi/en/research-blog/797037/onko-palvelun-kayttajan-todellisiin-tarpeisiin-kohdistuva-palvelupolku-mahdollinen>
- Maijala, V. & Koivisto J-M. 2020. Hyvät käytännöt asiakaslähtöisten ja monitoimijaisten palvelujen kehittämisessä. HAMK. Viitattu 13.3.2025. <https://unlimited.hamk.fi/hyvinvointi-ja-sote-ala/hyvat-kaytannot-asiakaslahtoiset-palvelut/>
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. 2010. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Minilex. 2025. Subjektiiivinen oikeus on kuntalaisen lakisääteinen oikeus. Viitattu 1.4.2025. <https://www.minilex.fi/a/subjektiiivinen-oikeus-on-kuntalaisen-lakis%C3%A4%C3%A4teinen-oikeus>
- Moilanen, P. & Rähä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (toim.) & Aaltonen, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäenpää, O. 2025. Julkiset palvelut. Tieteen termipankki: Oikeustiede. Viitattu 14.3.2025. https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:julkiset_palvelut
- Nykänen, P. 2019. Shared decision making in the social services? Reasons to consider when choosing methods for service user participation. Journal of Evaluation in Clinical Practice

2020 (26), 569-574. Viitattu 14.12.2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7155111/pdf/JEP-26-569.pdf>

Oivo, T. & Kerätär, R. 2018. Osatyökykyisten reitit työllisyyteen - etuudet, palvelut, tukitoimet. Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 43/2018. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 18.5.2024. <https://valtioneuvosto.fi/documents/1271139/3022628/Osatyokykyisten%2Breitit%2Btyollisyyteen%2B%28002%29.pdf/c7c62c6e-293b-6122-5cce-83b107454e6b/Osatyokykyisten%2Breitit%2Btyollisyyteen%2B%28002%29.pdf.pdf>

Osborne, S. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20 (2), 225-231. Viitattu 10.3.2025. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>

Osborne, S. 2020. *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. E-kirja. London: Routledge.

Osborne, S. P., Nasi, G. & Powell, M. 2021. Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration*, [s. l.], v. 99, 2021 (4), 641-657. Viitattu 26.3.2025. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>

Osmoviita, J. 2022. Kansaneläkelaitoksen palveluasiantuntijoiden kokemuksia haastavista asiakaspalvelutilanteista ja työhyvinvoinnista. Pro-gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Kasvatustieteen ja aikuiskasvatustieteen asiantuntijakoulutus. Viitattu 1.6.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/27241/urn_nbn_fi_uef-20220275.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pakarinen, T. & Pekkarinen, A. 2023. Asiakaskokemus sosiaalihuollossa. Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus-hanke. Viitattu 10.10.2024. <https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-03/asiakaskokemus%20sosiaalihuolto%201.1.pdf>

Perhoniemi, R., Blomgren, J. & Laaksonen, M. 2023. Unemployed and disabled for work: identifying 3-year labour market pathways from the beginning of a sickness absence using sequence and cluster analyses in a register-based longitudinal study in Finland. *BMJ Open*. 2023; 13. Viitattu 24.5.2024. <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/13/12/e076435.full.pdf>

Pohjola, A. 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. *Asiakkuus sosiaalityössä*. s. 19-74. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pukki, M. 2020. *Palvelupisteen toimintatavan muutos*. Case Kela Itäkeskuksen palvelupiste. YAMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia, Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 25.5.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336212/Palvelupisteen%20toimintatavan%20muutos.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ristolainen, H., Roivas, P., Mustonen, E. & Hujala, A. 2020. Asiakslähtöinen palveluohjaus. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University press. Viitattu 15.10.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124059/ristolainen_ym_asiakslahtoinen_palveluohjaus.pdf?sequence=2

Rousu, M. & Lanne-Eriksson, S. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolian Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 39. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.9.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%C3%A4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Yleistäminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.5.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html

Saarin, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarin, E (toim.). Nykyajan filosofia. Helsinki: WSOY.

Selin, E., & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Sihvo, S., Isola, A-M., Kivipelto, M., Linnanmäki, E., Lyytikäinen, M. & Sainio, S. 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 16/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 14.3.2025. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160828/STM_r1618_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Smith, J., Flowers, P. & Larkin, M. 2009. Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method, and Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Toimeentulotuki. Viitattu 10.10.2024. <https://stm.fi/toimeentulotuki>

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Sosiaaliturvakomitea. 2022. Palvelujen ja etuuksien yhteensovittaminen. Sosiaaliturvakomitean ongelmaraportti. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2022:4. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 18.5.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163755/Sosiaaliturvakomitea_2022_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaaliturvakomitea. 2023. Sosiaaliturvakomitean välimietintö. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:26. Valtioneuvosto. Viitattu 15.5.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164735/VN_2023_26.pdf

STTK. 2024. #Sosiaaliturva. Viitattu 18.5.2024. <https://www.sttk.fi/aihe/sosiaaliturva/>

Thomas, J. C. 2013. Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management. *Public Administration Review*, 73 (6), 786-796. Viitattu 14.3.2025. <https://doi.org/10.1111/puar.12109>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 25.5.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos. 2025. Palveluiden ja yhteistyön koordinointi. Esimerkki: Toimintakykykeskus (TOIKE). Viitattu 4.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-palvelu-polku/palveluiden-ja-yhteistyon-koordinointi>

Uusikylä, P., Jokinen, J. & Lintinen, U. 2025. Julkisten palveluiden kansalais- ja asiakaskokemuksen tietopohjan nykytila. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:7. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 14.3.2025. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164641/VM_2023_7.pdf?sequence=1

Valtatie, H. 2022. Asiakaslähtöisyyden johtaminen. Teoksessa Himanen, S. toim. Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä: digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. raportteja 139, s. 144-151. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

Virrankari, L., Mattila, H., Saikku, P., Sihvonen, E. & Tervola, J. 2021. Tutkimuskatsaus Suomen sosiaaliturvan monimutkaisuuteen. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2021:1. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 18.5.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163274/Sosiaaliturvakomitea_2021_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P., & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki. Viitattu 12.3.2025. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Vuori, J. 2024a. Tapaus kontekstissaan. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/#Tapaus-kontekstissaan>

Vuori, J. 2024b. Tapaustutkimuksen asetelmat. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/#Tapaustutkimuksen-asetelmat>

Vuori, J. 2024c. Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Vuori, J. 2024d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Ylisassi, H., Hasu, M., Heikkilä, H., Käpykangas, S., Saari, E., Seppänen, L. & Valtanen, E. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.2.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20kehitt%C3%A4mistoj%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4.pdf?sequence=1>

Julkaisemattomat lähteet

Asiakaskohtaamisen malli. 2025. Asiakaspalvelun ohjeet. Kela. Viitattu 10.4.2025.

Asiakaspalvelun ohjeet. 2024. Intranet ohjeet. Kela. Viitattu 15.9.2024.

Keinänen, T. & Alaoja, P. 2024. Työttömien asiakasryhmäpäivässä ideoitiin työttömien palvelujen kehittämistä. Kelan intranet uutinen 12.12.2024. Viitattu 1.3.2025.

Ohje opiskelijalle. 2024. Intranet ohjeet. Kela. Viitattu 15.9.2024.

Palvelupisteen roolikortit. 2024. Sinetti. Kela. Viitattu 14.10.2024.

Palvelupolku. 2024. Intranet ohjeet. Kela. Viitattu 15.9.2024.

Tämän raportin kirjoittamiseen on käytetty tiedon jäsentelyn ja kirjoittamisen apuna tekoälyä ohjelmilla ChatGPT 4.0 ja ChatGPT 4.5.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakslähtöisyyden prosessikuvaus (mukailten Grönroos 2008; Arantola & Simonen 2009)	14
Kuvio 2 Asiakslähtöisyyden prosessikuvaus julkisella palvelukentällä (mukailten Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; 2020; Osborne ym. 2021)	15
Kuvio 3: Sosiaaliturvaverkko ja julkisen palvelun palveluekosysteemi (mukailten Työterveyslaitos 2025)	18
Kuvio 4: Asiakslähtöisyyden prosessimalli arvon yhteisluonnin näkökulmasta (tiedot: Vuokko 1997; Lahtinen & Isoviita 1998; Grönroos 2007; Arantola & Simonen 2009; Virtanen ym. 2011; Osborne 2018; Sihvo ym. 2018; Osborne ym. 2021.)	27
Kuvio 5: Infopalvelun merkitysrakenteet ja niiden ekosysteemisyyys	86
Kuvio 6: Palveluvaihtelu ja sen taustavaikutustekijät.....	88
Kuvio 7: Asiakkaan tunnetilojen vaikutus asiakslähtöisyyden onnistumisen kokemukseen ...	90
Kuvio 8: Miten arvonluonti mahdollistuu? Infopalvelun asiakslähtöisyyden kehittäminen	99
Kuvio 9: Arvon yhteisluonti ja sen syklisen prosessin havainnointi	100
Kuvio 10: Infopalvelun toimivuus asiakkaan näkökulmasta ajateltuna.....	101
Kuvio 11: Asiakslähtöinen infopalvelu: arvon yhteisluonti luo työn merkityksellisyyttä	103

Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu	126
Liite 2: Tiedote opinnäytetyöstä	127
Liite 3: Haastattelumuistiinpanot	129
Liite 4: Analyysiesimerkit.....	131
Liite 5: Suurenos kuviosta 3: Sosiaaliturvaverkko ja julkisen palvelun palveluekosysteemi.	133
Liite 6: Suurenos kuviosta 4: Asiakslähtöisyyden prosessimalli arvon yhteisluonnin näkökulmasta.....	134
Liite 7: Suurenos kuviosta 5: Infopalvelun merkitysrakenteet ja niiden ekosysteemisyytys ...	135
Liite 8: Suurenos kuviosta 8: Miten arvonluonti mahdollistuu? Infopalvelun asiakslähtöisyyden kehittäminen.....	136
Liite 9: Suurenos kuviosta 11: Asiakslähtöinen infopalvelu: arvon yhteisluonti luo työn merkityksellisyyttä	137

Liite 1: Haastattelukutsu

[Palaa takaisin](#)

Hei kaikki,

Teen opinnäytetyötä osana YAMK-opintojani, ja tutkimukseni keskittyy infopalvelutavan asiakaslähtöisyyteen palvelupisteellämme.

Työni tavoitteena on tuottaa tietoa, joka tukee infopalvelun kehittämistä ja vahvistaa asiakaslähtöistä toimintaa. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset ja näkemykset siitä, mitä asiakaslähtöisyys on ja miten se toteutuu käytännössä.

Liitteenä tarkempi tiedote opinnäytetyöstä ja sen toteutuksesta.

Haastattelut ja osallistuminen:

Tutkimus toteutetaan avoimina yksilöteemahaastatteluina, joissa syvennyttään työntekijän omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Haastattelut ovat täysin vapaaehtoisia, ja ne toteutetaan työajalla palveluaikojen ulkopuolella. Vastaukset anonymisoidaan, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Etsin nyt 6–10 vapaaehtoista osallistujaa haastatteluihin palvelupisteeltä. Jos kiinnostuneita on enemmän, osallistujat arvotaan. Haastattelut pyritään toteuttamaan joulukuun 2024 aikana.

Miten ilmoittaudut?

Jos haluat osallistua haastatteluun, ilmoittaudu minulle sähköpostitse tai Skypellä viimeistään maanantaina 9.12.2024.

Haastattelut aloitetaan heti, kun osallistujat on valittu.

Haastattelut pyritään toteuttamaan 8:15-9:00 aikana ja haastattelu-aika sovitaan myöhemmin. Kerrothan kuitenkin jo ilmoittautumisen yhteydessä sopiiko sinulle haastatteluajankohtana tarvittaessa myös 16:00-16:45.

Haastattelu on työntekijälle työaika.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstä tai osallistumisesta, vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen mielenkiinnostasi ja mahdollisesta osallistumisestasi!

Laura Räsänen

Palveluasiantuntija | Service specialist

Liite 2: Tiedote opinnäytetyöstä

[Palaa takaisin](#)

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

”Infopalvelu; Asiakaslähtöinen palveluun ohjaus – Case palvelupiste X”

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Sinua pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää Kelan ja erityisesti tutkimukseen osallistuvan palvelupisteen asiakaslähtöisen infopalvelutavan kehittämiseen ja organisaation sisäisen tiedon lisäämiseen.

Olen arvioinut, että sovellut opinnäytetyön osallistujaksi, koska työskentelet Kelan palveluasiantuntijana toimipisteellä, jossa toteutetaan Kelan infopalvelua. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja sinun osuuttasi siinä. Pehdyttyäsi tähän tiedotteeseen sinulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä.

Osallistumalla haastatteluun annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaasi, kohteluusi tai oikeuksiisi Kelan palveluasiantuntijana ja työyhteisön jäsenenä.

Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

Opinnäytetyön tarkoitus

Infopalvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen on keskeistä sekä palvelun laadun, että tehokkuuden parantamiseksi. Palvelutavan ja käytännön järjestelyjen kehittäminen on ollut viimeisen vuoden aikana tiivistä ja monimuotoista. Työntekijöiden kokemusten ja tulkintojen kartoittaminen asiakaslähtöisyyden toteutumisesta on keskeistä palvelun jatkokehittämisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön avulla halutaan antaa käytännönläheinen kuvaus siitä, miten asiakaslähtöisyys ymmärretään ja miten se toteutuu infopalvelussa [...] toimipisteellä.

Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan syventää ymmärrystä siitä, miten asiakaslähtöisyys tulkitaan ja miten sen toteutumismahdollisuudet nähdään Kelan työntekijöiden kokemusten perusteella. Lisäksi tutkimuksella halutaan tuoda esiin haasteet ja mahdollisuudet, joita työntekijät näkevät asiakaslähtöisen palvelutavan kehittämisessä erityisesti infopalvelussa.

Opinnäytetyömenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan palvelupisteellänne ja se on luonteeltaan laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään avointa teemahaastattelua, joka mahdollistaa syvällisen keskustelun näkemyksistä ja kokemuksista.

Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Aineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä teemoittain. Haastatteluun valitaan noin 6–10 vapaaehtoista työntekijää. Jos vapaaehtoisia on enemmän, osallistujat arvotaan.

Palveluasiantuntijat: Osallistuminen edellyttää, että palveluasiantuntija osallistuu henkilökohtaisesti haastatteluun, joka nauhoitetaan. Äänitallenteita ei käytetä tutkimuksen raportointiin sellaisenaan, vaan ne litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi, jonka jälkeen tai viimeistään opinnäytetyön arvioinnin valmistuttua äänitiedostot hävitetään. Vastaukset ja tulokset teemoitetaan ja anonymisoidaan niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa.

Haastattelu on osallistujalle työaikaa ja se toteutetaan palveluaikojen ulkopuolella. Haastatteluajat sovitaan jokaisen kanssa erikseen ja ne on tarkoitus toteuttaa joulukuun 2024 aikana.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Opinnäytetyöhön osallistuminen ei maksa sinulle mitään.
Osallistumisesta ei makseta erillistä korvausta.

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa ja mahdollisesti Kelan omassa tietokannassa organisaation kanssa sovitusti.

Opinnäytetyön aineiston hävittäminen ja mahdollinen jatkokäyttö

Aineistoa ei jatko käytetä eikä sitä avata muiden käyttöön. Aineisto hävitetään viimeistään kuusi kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Lisätiedot

Pyydän sinua tarvittaessa esittämään opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle

Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot

Opinnäytetyöntekijä

Nimi: -

Opinnäytetyöstä vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Nimi: -

Titteli: -

Korkeakoulu / yksikkö: -

Nimi: -

Titteli: -

Korkeakoulu / yksikkö: -

Puh. -

Sähköposti: -

Liite 3: Haastattelumuistiinpanot

[Pala takaisin](#)

HAASTATTELUMUISTIINPANOT:

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä asiakaslähtöinen infopalvelu on työntekijöiden tulkinnan mukaan?
2. Miten infopalvelutavan nykyinen toteutustapa tukee asiakaslähtöistä palvelua työntekijöiden kokemusten perusteella?
3. Mitkä ovat työntekijöiden mukaan keskeisimmät haasteet asiakaslähtöisyyden toteutumisessa infopalvelussa Kampin palvelupisteellä?
4. Mitä konkreettisia muutoksia työntekijät näkevät tarpeelliseksi asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi infopalvelussa?

MUISTA PYSYÄ NEUTRAALINA – ÄLÄ JOHDATTELE – VÄLTÄ NÄITÄ:

- Olen samaa mieltä tms.
- Se on hyvä pointti tms.

SYVENTÄVÄT KYSYMYKSET:

- Voitko kertoa tästä lisää?
- Mitä tarkoitat tällä tarkemmin?
- Mitä mieltä olet tästä?
- Miten tämä näkyy työssäsi?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tähän?

Teemahaastattelurunko

- Esittele itsesi ja tutkimuksen tarkoitus
- Kerro tutkimuksesta tarkemmin
- Selitä, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nauhoitetaan
- Muistuta, että keskeyttää voi koska tahansa ja että osallistumalla, antaa suostumuksensa tutkimukseen
- Kysy, onko haastateltavalla kysyttävää ennen aloitusta
- **MUISTA NAUHOITTA!**

Eteneminen – käy läpi kaikki teemat – ei välttämättä kaikkia kysymyksiä

Taustatiedot

- Kerro lyhyesti itsestäsi ja työroolistasi Kampin palvelupisteellä?
-

Teema 1: Asiakaslähtöisyyden tulkinta (Tutkimuskysymys 1)

Apukysymykset:

- Miten määrittelisit termin asiakaslähtöisyys? Mitä se tarkoittaa Kelan palveluissa?
- Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi tarkoittaa infopalvelussa?
 - Miten pystyt toteuttamaan asiakaslähtöistä palvelua omassa työssäsi?
 - Voitko antaa esimerkkejä siitä, miten pyrit asiakaslähtöiseen toimintatapaan?
- Mitä asiakaslähtöisyys merkitsee sinulle työssäsi?
- Miten asiakaslähtöisyys mielestäsi näkyy Kelan strategiassa?
 - Miten se näkyy Kampin palvelupisteen arjessa?

- Työntekijän näkökulma
 - Asiakkaan näkökulma
 - Kuinka tärkeänä pidät asiakaslähtöisyyden toteutumista infopalvelussa ja miksi?
-

Teema 2: Nykytilan arviointi (Tutkimuskysymys 2)

Apukysymykset:

- Onko nykyinen Kampissa toteutettu infopalvelu mielestäsi asiakaslähtöistä?
 - Miksi/miksi ei?
 - Miten kuvailisit tämänhetkistä infopalvelutapaa suhteessa asiakaslähtöisyyteen?
 - Millaisia asiakaskohtauksia infopalvelutapaan tyypillisesti kuuluu?
 - Mitkä käytännöt tai toimintamallit tukevat asiakaslähtöistä palvelua parhaiten?
 - Kuinka työntekijöiden mielipiteet ja kehitysehdotukset huomioidaan palvelutavan toteuttamisessa ja kehittämisessä?
-

Teema 3: Keskeiset haasteet (Tutkimuskysymys 3)

Apukysymykset:

- Millaisia vahvuuksia näet infopalvelun nykyisessä mallissa työntekijänä?
 - Millaisia ongelmia näet infopalvelun nykyisessä mallissa työntekijänä?
 - Koetko, että asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen huomioiminen on mahdollista infopalvelussa?
 - Miksi tai miksi ei?
 - Onko infopalvelua mahdollista toteuttaa omasta mielestäsi asiakaslähtöisellä tavalla?
 - Millaiset eri tekijät vaikuttavat asiakaslähtöisyyden toteutumiseen?
 - Onko selkeää, mitkä tehtävät kuuluvat infopalveluun ja mitkä eivät?
-

Teema 4: Kehitysehdotukset (Tutkimuskysymys 4)

Apukysymykset:

- Mitä konkreettisia muutoksia näkisit tarpeellisena asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi?
 - Mitä uusia käytäntöjä tai toimintamalleja haluaisit kokeilla?
 - Onko jotain, mitä työntekijät voisivat tehdä asiakaslähtöisyyden parantamiseksi?
 - Kuinka koulutusta tai osaamisen kehittämistä voisi mielestäsi parantaa?
-

Loppukysymykset – ei välttämättömiä

- Onko jotain, mitä haluaisit lisätä tai tarkentaa?
- Jos saisit välittää yhden kehitysidean suoraan ylemmäs, mikä se olisi?
- Mitä toivoisit tutkimuksen tuovan esille työyhteisöstä?

Liite 4: Analyysiesimerkit

Palaa takaisin

Analyysiesimerkki

Miten haastatteluvastausten sisältöjen merkitysrakenteet löydettiin?

<p>4-2-3.1 Asiakastietojen eteen- ja prosessiosaamisen sekä viestintäosaamisen yleistämisen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi</p>	<p>4-2-3.2 Osaamisen kehittäminen on keskeistä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi</p>	<p>4-2 Työntekijöiden osaamisen ja yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	
<p>3-2-4.1 Heikko vuorovaik- ja asiakasohjeita koskevat osat asiakaslähtöisen palvelun toteuttamisen</p>			<p>[Toteutettavaksi korostaa asiakkaan erilaisia viestintätarpeita haasteena asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle.]</p>
<p>4-1-1.3 Infopalvelun asiakaslähtöisyyden yleistämisen ja asiakkaan vaikutusmahdollisuuden lisäämisen asiakasohjeissa</p>	<p>4-1-2 Infopalvelun prosessin ja roolin vahvistaminen asiakaslähtöisyyden ja asiakasohjeiden vahvistamiseksi</p>	<p>4-1 Infopalvelun rakenteiden ja toiminnan yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	
<p>4-1-1.1 Infopalvelun rooli, laatu ja palvelukokemus</p>	<p>4-1-1 Infopalvelun prosessin ja roolin vahvistaminen asiakaslähtöisyyden ja asiakasohjeiden vahvistamiseksi</p>	<p>4-1 Infopalvelun rakenteiden ja toiminnan yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	
<p>3-2-4.3 Tehokkuusvaikutukset ja kiireen tunne koormittavat työntekijä ja väkivoimat asiakaslähtöisesti toimimista</p>			<p>[Haasteena luottamuksellisen asiakasohjeen luomisen mahdollisuus ajautua.]</p>
<p>4-1-2.1 Työntekijöiden yhteisen toimintatapaohjeiden luomisen ja viestintäosaamisen yleistämisen ja yhtiötyön vahvistamisen tukemiseksi</p>	<p>4-1-2 Työntekijöiden yhteisen toimintatapaohjeiden ja yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	<p>4-1 Infopalvelun rakenteiden ja toiminnan yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	
<p>4-2-3.2 Opettaminen tulevien prosessien kehittämisen osaamisen yleistämisen mahdollistamiseksi</p>	<p>4-2-3 Osaamisen kehittäminen on keskeistä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi</p>	<p>4-2 Työntekijöiden osaamisen ja yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	<p>[Toteutu perustella yhteisten toimintatapaohjeiden vahvistamisen ja asiakasohjeiden luomisen haasteena onnistua, vaikka palvelukokemus on samaa aikaisempaa.]</p>
<p>3-1-1.2 Yhteisen toimintatapaohjeiden noudattamista jättämisen heikentyä palvelun johdonmukaisuutta ja väkivoimaa asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi</p>			<p>[Tuo esille haasteen nykyisessä toteutuksessa olevan epävarmuus siitä, jatkuvasti palvelukokemus suhteellisesti ajantasaista.]</p>
<p>3-2-2.2 Prosessiosaamisen ja kokenutshenkilöiden hallinnan puutteet vaikuttavat asiakaslähtöisen palvelun toteuttamiseksi</p>			<p>[Tuo esille haasteen nykyisessä toteutuksessa olevan epävarmuus siitä, jatkuvasti palvelukokemus suhteellisesti ajantasaista.]</p>
<p>4-2-3.2 Opettaminen tulevien prosessien kehittämisen osaamisen yleistämisen mahdollistamiseksi</p>	<p>4-2-3 Osaamisen kehittäminen on keskeistä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi</p>	<p>4-2 Työntekijöiden osaamisen ja yhtiötyön vahvistaminen asiakaslähtöisyyden tukemiseksi</p>	<p>[Toteutu perustella yhteisten toimintatapaohjeiden vahvistamisen ja asiakasohjeiden luomisen haasteena onnistua, vaikka palvelukokemus on samaa aikaisempaa.]</p>
<p>3-1-1.2 Infopalvelun osana toimintatapaohjeiden noudattamista jättämisen heikentyä palvelun johdonmukaisuutta ja väkivoimaa asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi</p>			<p>[Infopalvelun toteuttamisella koetaan hyödiä.]</p>

Haastatteluvastaukset pelkistettiin, jotta erityisesti pitkiä, monologisia kerrontoja oli mahdollista tulkita. Pelkistäminen lisäsi myös anonymiteettiä.

Pelkistäminen oli tarkkaa puuhaa, jotta vivahteet säilyvät, eivätkä toistaneet itseään. Korjauksia tehtiin tarvittaessa koko analyysiprosessin aikana.

Teemaviittausvaiheessa muistintapoinin kirjattiin, miksi tietyt pelkistykset viittaavat myös toiseen teemaan.

Pelkistetyt vastaukset jaettiin tulkintojen alle. Tulkintoja tehtiin teema kerrallaan systemaattisesti, ja moniteemaattiset pelkistykset ristiviitattiin eri tulkintojen alle. Aineiston monitulkinnallisuus ja vahva keskusteluvaikutus hahmottui. Jos pelkistykset samasta vastauksesta näyttivät asettuvan saman tulkinnan alle, ne pääasiassa yhdistettiin.

Mutamassa pitkässä monologisissa samasta haastatteluvastauksesta useampi pelkistys viitattiin ristiin samaan tulkintaan. Tämä tehtiin aina harkinnalla, ja jakaantunut pelkistys perusteltiin muistintapoinissa, jotta vaikutusta oli mahdollista seurata.

Tulkinnat jaoteltiin ala- ja yläteemoihin. Tässä vaiheessa alettiin myös etsimään tarkemmin teemaviittauksia, eli kahden eri pääteeman alle sopivia pelkistyksiä. Excelissä muista teemoista tehtyjä teemaviitteitä ei värikoodattu, jotta ne erottuivat pääteeman alla olevista. Kokonaisuus näkyy seuraavalla sivulla kokonaisteemaaesimerkissä.

Erityisesti teemaviittauksissa käytettiin ohessa myös alkuperäisiä aineistositaatteja, jotta varmistettiin siitä, että ei tehdä liiallista tai turhaa viittaamista.

Analyysiesimerkki

Miltä yhden teeman rakenne näytti lopulta? (osateemaesimerkki, ei kokonaisuus)

Nämä kaikki pelkistykset viittaavat yläteemaan 1.

Vihreä teksti ja TV viite tarkoittaa, että tämä viittaus on alkuperäisesti 3. teeman alla haasteissa, mutta oranssilla sululla on osoitettu, miksi se on viitattu myös tähän.

Tämä näkyi lopulta tuloskerronnassa oheisen kuvan mukaisesti. Eli risti- ja teemaviittaukset värikoodattiin. Näin muodostuneet tulkinnot kirjoitettiin tuloskerronaksi ja niistä tehtiin alaja yläteemojen kautta yhteenvetot, jotka lopulta muodostivat merkitysrakenteet, joiden kautta kirjoitettiin lopullinen tuloskerronta.

Violetti väri ja RV merkintä tarkoittaa, että tämä pelkistys esiintyy myös toisessa pääteeman tulkinassa.

Vihreät sulut ja TV viite tarkoittaa, että tämä pelkistys on viitattu tästä teemasta myös 3 (haasteet) teemaan.

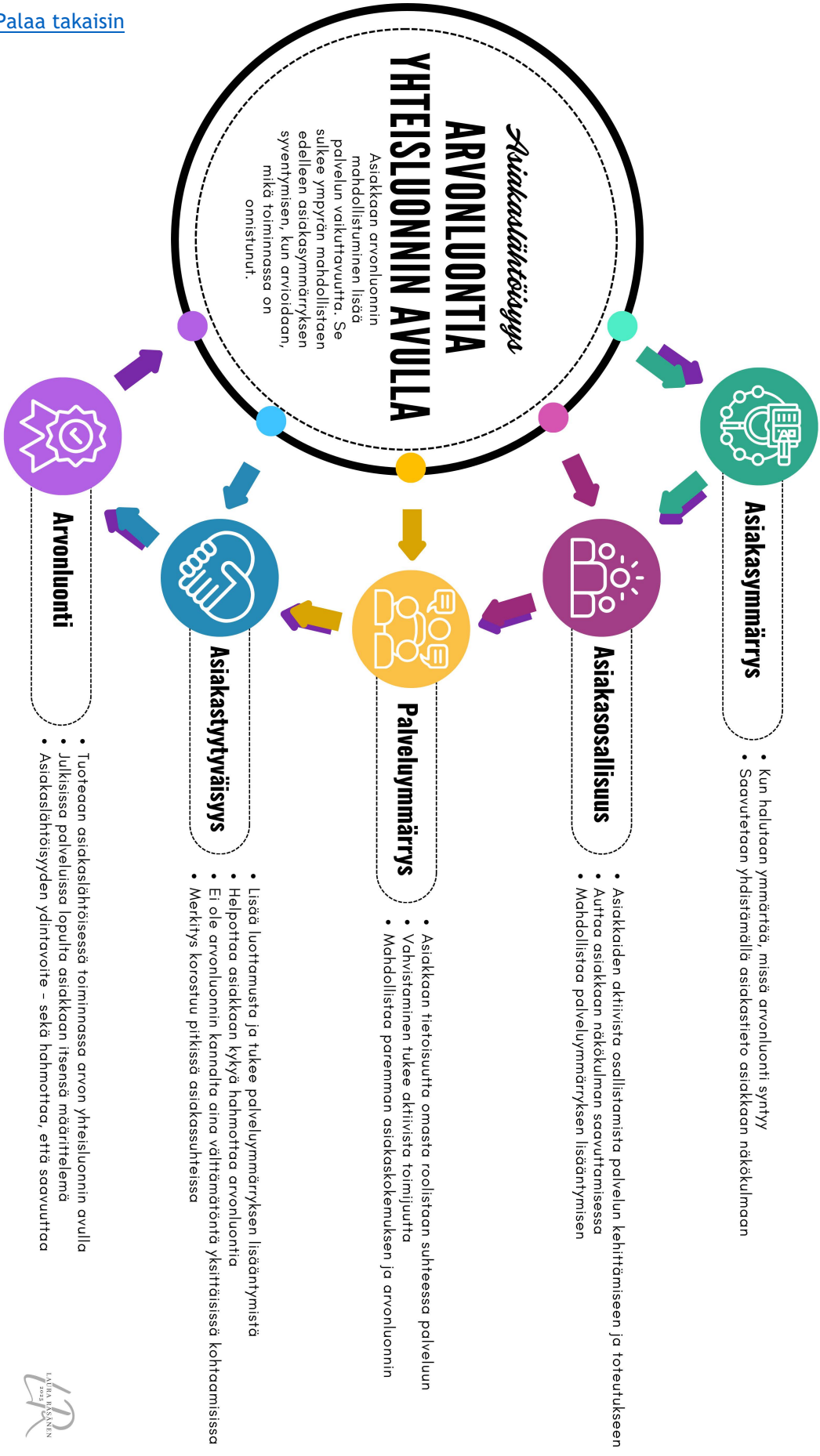
Analyysiesimerkki

Miltä lopullinen teemarakenne näytti kokonaisuutena?



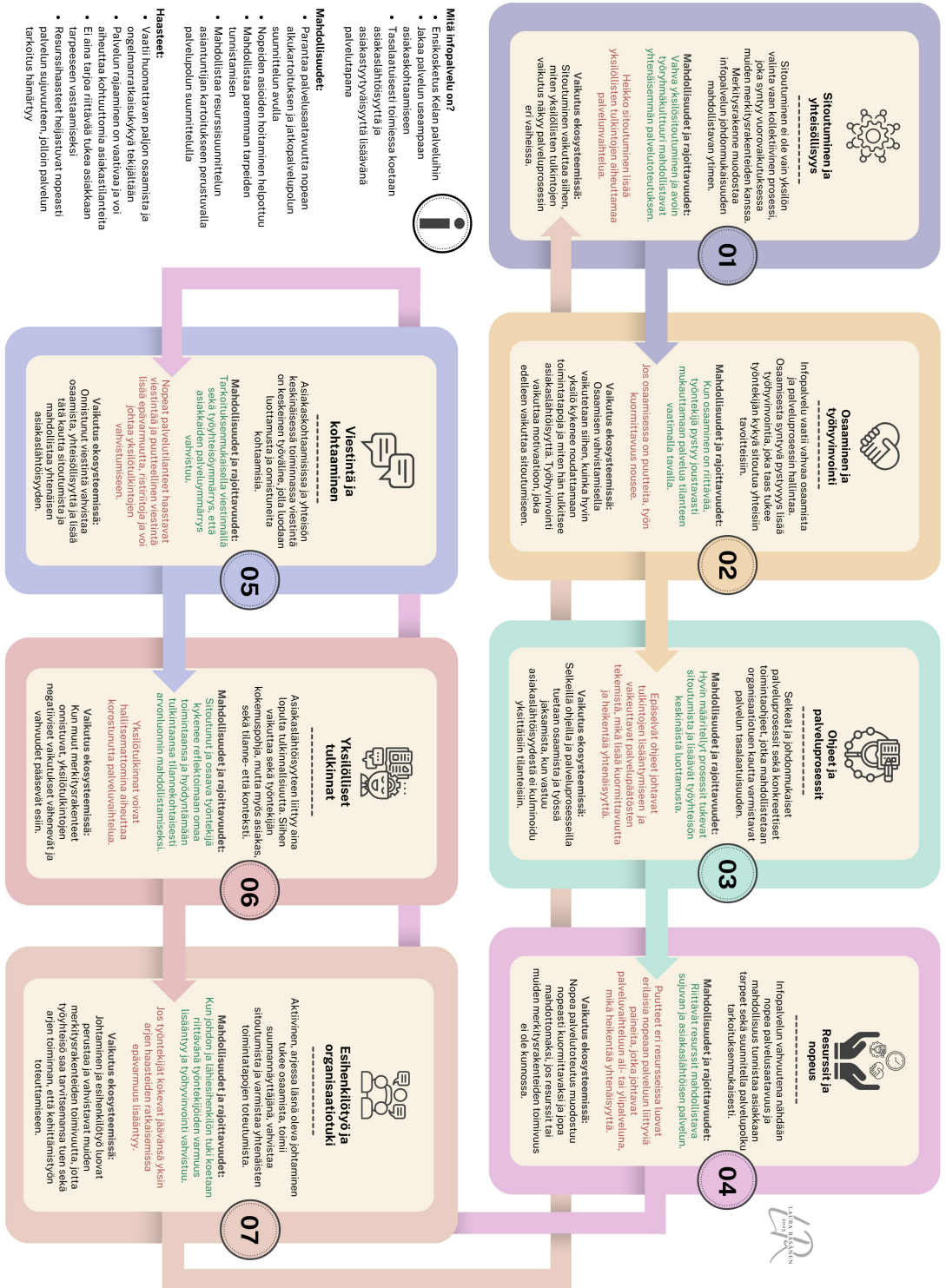
Liite 6: Suurennos kuviosta 4: Asiakslähtöisyyden prosessimalli arvon yhteisluonnin näkökulmasta

[Palaa takaisin](#)



Liite 7: Suurennos kuviosta 5: Infopalvelun merkitys rakenteet ja niiden ekosysteemisyytys

Palaa takaisin



INFOPALVELUN MERKITYSRAKENTEET...ja niiden ekosysteemisyytys

- Haasteet:**
- Vaatii huomattavan paljon osaamista ja ongelmanratkaisukykyä tekijäiltään
 - Palvelun rajaaminen on vaihtava ja voi aiheuttaa kohtuuttomia asiakasrienteita
 - Elämä tarpea riittävä tulla asiakkaan tarpeeseen vastaamisiksi
 - Resurssihaasteet haajastuvat nopeasti palvelun saavuuteen, jolloin palvelun tarkeitus hämää

Mitä infopalvelu on?

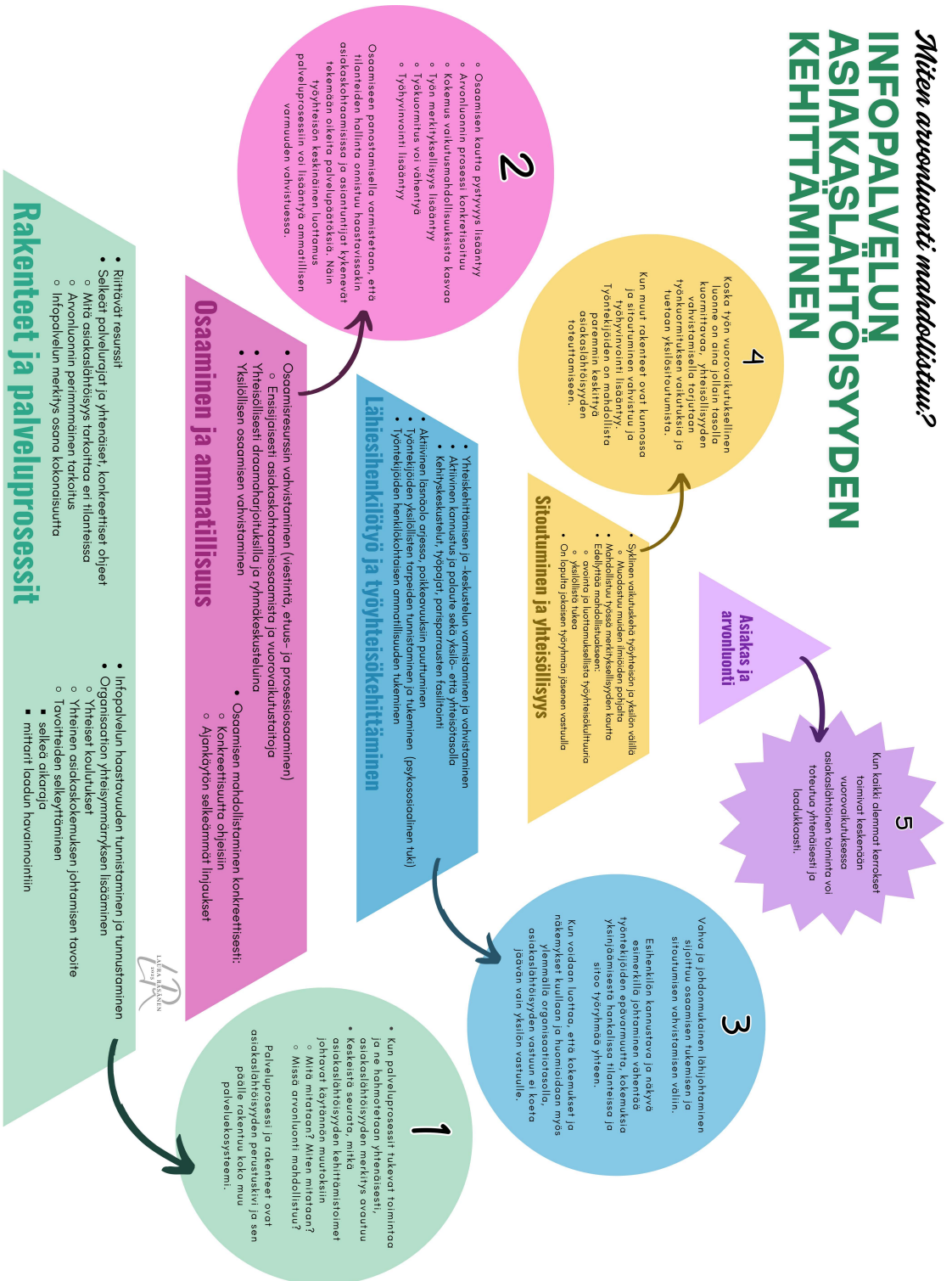
- Ennakoitus Kelan palveluihin
- Jalka palvelun useampaan asiakaskohtaamiseen
- Tasaalausasi toimissa koetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakasystävällisyyttä lisäksi näitä palveluotona

Mandollisuudet:

- Parantaa palvelusatautusta nopean alkukartoituksen ja jalkopalvelupolun suunnittelun avulla
- Nopeiden asioiden hoitaminen helpottuu
- Mandollistaa paremman tarpeiden tunnistamisen
- Mandollistaa resurssisuunnittelun asiantunijan kartoituksen perusvalia palvelupolun suunnittelulla

Liite 8: Suurennos kuviosta 8: Miten arvonaluonti mahdollistuu? Infopalvelun asiakaslähtöisyyden kehittäminen

[Pala takaisin](#)



Liite 9: Suurennos kuviosta 11: Asiakslähtöinen infopalvelu: arvon yhteisluonti luo työn merkityksellisyyttä

[Pala takaisin](#)

