

Sanna Piispa

ASIAANTUNTIJUUDEN  
HYÖDYNTÄMINEN  
PALVELUKESKUKSEN  
KIRJANPITOPROSESSISSA  
- Lisäarvoa asiakaspalveluun

Opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  8.5.2013
<b>Tekijä(t)</b> Sanna Piispa		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen</b>
<b>Nimeke</b> Asiantuntijuuden hyödyntäminen palvelukeskuksen kirjanpito-prosessissa – Lisäarvoa asiakaspalveluun		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Palveluorganisaatiossa asiakasosaamisella ja asiantuntijuudella on suuri rooli menestyksessä palvelutuotannossa. Julkishallinnossa palvelukeskuksen menestys mitataan asiakastyytyvyydellä, mutta asiakkaille tehtävät kyselyt antavat tietoa vain asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää asiantuntijapalveluiden tuottajien käsityksiä omasta palvelustaan asiakkuusnäkökulma huomioon ottaen. Tarkoituksena oli saada tietoa niistä keskeisistä asioista, joihin asiakkuusnäkökulmasta tulisi kiinnittää huomiota paremman palvelun tuottamiseksi. Tutkimusongelmana tutkimuksessa oli, kuinka aikaansaada arvoa tuottavaa asiantuntijapalvelua palvelukeskuksen kirjanpidon prosessissa.</p> <p>Viitekehityksen teemat olivat asiakkuus, asiantuntijuus ja prosessit. Asiakkaan tarpeita tyydyttämään tuotetaan palveluja. Asiantuntijuutta tarvitaan palveluiden tuottamiseen ja tiedon jalostamiseen. Prosessit antavat toimintaympäristön, jossa palvelukeskuksen asiantuntijapalveluja tuotetaan ja kehitetään.</p> <p>Tutkimus suoritettiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen eli Palkeiden Mikkelin kirjanpitoryhmän neljälle kirjanpitäjälle. Teemahaastattelut toteutettiin tunnista puoleentoista kestäneinä yksilöhaastatteluina. Haastattelutulokset raportoitiin teorialähtöisen analyysin välineitä hyödyntäen.</p> <p>Asiakaspalveluasenne oli tutkimuksen mukaan Mikkelin kirjanpitäjillä esimerkillinen ja asenteen toivottiin laajenevan koko organisaation. Asiakkaasta ja oman organisaation toiminnasta tiedettiin liian vähän, jotta asiakasta voitaisiin palvella ilmenevän palveluasenteen mukaisesti. Asiantuntijuuden hyväksikäyttöä voitaisiin parantaa ja työtehtäviin toivottiin monipuolisuutta.</p> <p>Palkeissa olisi ymmärrettävä asiakkaalle tuotettava palvelu kaikkien prosessien yhteisenä voimainnäytteenä. Palvelukeskuksen omien prosessien tuntemuksen lisääminen parantaisi sisäistä ja ulkoista palvelua. Hiljaisen tiedon dokumentointi ja tiedon hyväksikäytettävyys olisi varmistettava. Palkeissa on asiakasta jo paljon tietoa, mutta se pitäisi saada yhteiseen käyttöön esimerkiksi intranetin välityksellä. Palvelukeskus voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa jalostamalla olemassa olevaa tietoa ja käyttämällä sitä tuotekehitykseen.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> asiakkuus, asiantuntijuus, prosessi		
<b>Sivumäärä</b> 121 sivua + liitteet 6 sivua	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fimamk-opinn.2013B3191
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Leena Korhonen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>  8 May 2013	
<b>Author(s)</b> Sanna Piispa		<b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Operations	
<b>Name of the master's thesis</b> Utilising the expertise skills in the accounting process of Palkeet – more value for customer service			
<b>Abstract</b> <p>Customer know-how and expertise are very important for successful service organizations. In public administration the success is measured by customers' satisfaction. A customer satisfaction survey gives the information about the customers' opinions, but if we want to know what the staff of service organization thinks about the services which they produce, we have to interview them.</p> <p>This study was made for the Finnish Government Shared Service Centre for Finance and HR in Mikkeli, called Palkeet. The study based on a qualitative case study. The method was theme interview. The interviews were made for four accountants of Palkeet Mikkeli office. I hoped to get answers how to produce valuable expertise services in the accounting process of Palkeet Mikkeli office.</p> <p>The framework covered three theories which were customership, expertise and processes. The explanations for choosing these theories were customers' importance for Palkeet, because without them there is no need to produce services. Expertise is needed when the staff serves their customers. Processes make the services go forward smoothly and give the tools to improve the process.</p> <p>The service attitude of the accountants was excellent, but their expertise skills were not utilized as well as possible. Some of the tasks should be redistributed to minimize monotonous tasks. Servicing customers so that they could get more value, would require getting the customer information into common use, for example, through an intranet.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> customership, expertise, process			
<b>Pages</b> 121 pages + appendices 6 pages	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fimamk-opinn.2013B3191	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Leena Korhonen		<b>Master's thesis assigned by</b> The Finnish Government Shared Service Centre for Finance and HR, Palkeet	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	3
2.1	Tavoitteet ja rajausta.....	3
2.2	Tutkimusongelmat .....	5
2.3	Tutkimusmenetelmä .....	6
2.4	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	9
2.5	Opinnäytetyöprosessi.....	10
3	ASIAKAS ON NUMERO YKSI.....	12
3.1	Asiakassuhde .....	12
3.2	Asiakkuusajattelu ja arvontuotanto.....	15
3.3	Asiakkuusosaaminen, asiakkaan ymmärtäminen .....	17
3.4	Asiakaslähtöisyys .....	17
3.5	Sisäiset asiakassuhteet ja palvelut .....	23
3.6	Sisäisten palveluiden johtamisen haasteet .....	27
4	ASiantuntijapalvelut .....	29
4.1	Asiantuntijuus .....	30
4.2	Asiantuntijapalvelu .....	34
4.3	Asiantuntijaorganisaatio .....	37
4.4	Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	40
4.5	Alaistaidot ja itsensä johtaminen .....	43
5	PROSESSI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ .....	47
5.1	Prosessi on tapahtumasarja .....	47
5.2	Prosessin kuvaaminen helpottaa hahmottamista .....	51
5.3	Prosessiajattelun hyödyt .....	54
5.4	Prosessien kehittäminen.....	56
5.5	Erilaisia organisaatiomalleja.....	61
5.6	Prosessijohtaminen .....	64
6	PALKEET .....	66
6.1	Julkishallinnon palvelutuotannon tuottamistavoista.....	66
6.2	Palkeiden sidosryhmät ja niiden roolit palvelukeskuksen toiminnassa .....	68
6.3	Kirjanpito-prosessi asiakkuuden elinkaari -ajattelun mukaisesti.....	70

6.4	Palvelukeskuksen kirjanpidosta asiantuntijapalvelua.....	74
6.5	Palvelukeskuksen kirjanpito prosessina .....	77
7	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET .....	79
7.1	Laadullinen tapaustutkimus .....	79
7.2	Asiakkuus .....	82
7.3	Asiantuntijuus .....	87
7.4	Prosessiohjaus.....	90
7.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	92
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	94
9	POHDINTA .....	103
10	LOPUKSI.....	115

#### LIITTEET

- 1 Haastattelukysymykset
- 2 Valtiovarainministeriö ja VM:n hallinnonala
- 3 Asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksien yhteenvedot
- 4 Asiakastytyväisyyskyselyn yhteenvedo tulokset hallinnonaloittain
- 5 Asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksien muutokset
- 6 Pääkirjanpidon kaudenaikainen kirjapito prosessikaavio

## 1 JOHDANTO

Palvelukeskusorganisaation tehtävä julkishallinnossa on tuottaa palveluja muille valti-  
on virastoille sille asetuksessa suoduin valtuuksin. Palvelukeskuksen on toiminnas-  
saan otettava huomioon sille asetetut tavoitteet sekä asiakastyytyväisyyden tavoittelu.  
Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla pyritään julkishallinnossa korvaamaan markki-  
naehtoisesti toimivan organisaation taloudellisiin tunnuslukuihin perustuva menestyk-  
sen arviointi. Asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset kertovat muun muassa, millaisen  
toiminnan asiakas näkee oman palvelunsa kannalta kehittämisen arvoisena, mutta  
asiakas ei voi juurikaan ottaa kantaa toiminnan kehittämisen keinoihin palvelukeskuk-  
sessa. Palvelukeskukselle ulkoapäin asetettujen tavoitteiden ja asiakastyytyväisyystu-  
loksiin perustuvien vaateiden täyttämiseksi on syytä tutkia myös omaa toimintaa.  
Omaa tuotantoa analysoimalla voidaan löytää avaimia asiakkaalle arvoa tuottavan  
palvelun toteuttamiseen.

Mikkelissä sijaitsee yksi Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen  
(Palkeet) kuudesta toimipisteestä. Vuoden 2012 lopulla Mikkelin toimipisteen henki-  
löstömäärä oli 85 ja koko Palkeissa noin 760 (Palkeet, 2013b). Palkeissa on kirjanpiti-  
jiä kaikissa toimipisteissä yhteensä noin 90–100 kappaletta, joista viitisentoista Mik-  
kelin toimipisteessä. Aiemmin palvelukeskukselle on tuotettu Mikkelin ammattikor-  
keakoulun opiskelijoiden opinnäytetyönä tutkimus kirjanpitol palveluiden kehittämises-  
tä asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitettiin kaikkien palvelukeskuksen  
toimipisteiden asiakkaiden kehittämistarpeita. Tuon tutkimuksen perusteella tutkijat  
Kirsi Asteljoki ja Johanna Putkonen ehdottivat jatkotutkimusaihetta Palkeiden henki-  
löstön osaamisen tutkimisesta asiakkuuden näkökulmasta. Aihetta ehdotettiin opin-  
näytetyöni aiheeksi. Tartuin tilaisuuteen, sillä se kuulosti mielenkiintoiselta ja uskoin  
saavani tutkimuksen avulla vastauksia, joita voitaisiin hyödyntää Mikkelin toimipis-  
teen kirjanpitosprosessissa. Vuosi 2013 on asiakkuuden teemavuosi Palkeissa. Aihetta  
käsitellään Palkeissa erilaisin toimin ja tapahtumin, mutta tutkimusaineistoni keräämi-  
nen ajoittuu aikaan, jolloin asiakkuuden teemavuoden tapahtumat eivät olleet Palkeis-  
sa vielä alkaneet.

Alkuperäisestä tutkimusaiheesta poiketen rajasin tutkimuksen koskemaan vain Palkei-  
den Mikkelin yksikön kirjanpidon toimintaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadul-  
lista tutkimusta, tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin

teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusaiheen rajaus ja tutkimusmenetelmän valinta kulkevat rintarinnan tulosten yleistettävyyden kanssa. Näillä ehdoin toteutetun tutkimuksen tulokset eivät ole, eikä niiden ollut tarkoituskaan olla suoraan yleistettävissä kaikkialle Palkeiden kirjanpitoprosesseihin.

Viitekehyksen teemat ovat asiakkuus, asiantuntijuus ja prosessit. Aiheet valikoituivat tehtävänannon mukaisesti ja tutkimalla aiemmin palvelukeskusten toiminnasta tehtyjä tutkimuksia. Laatu ja laadun kriteerit asiakaspalvelussa, sekä tehokkuus, tuottavuus ja muutos palvelukeskusmallin toiminnan yhteydessä olivat tutkimuksissa aiemmin käytettyjä teemoja. En halunnut toistaa niitä, vaan etsiä toisiinsa linkittyvät teoriat, joiden avulla voisin löytää myös toiminnan kannalta oleellisia vastauksia tutkimusongelmaan arvoa tuottavasta asiantuntijapalvelusta kirjanpito-prosessissa. Asiakkuus viitekehyksen ensimmäisenä teoriana edustaa asiakkuuden tärkeyttä palvelukeskuksen toiminnassa. Ilman asiakasta ei ole tarvetta palvelulle. Asiantuntijuus käsitellään viitekehyyksessä, sillä se on palvelukeskuksen tuotannontekijä, jolla voidaan nostaa asiakkaan kokemaa palvelun arvoa. Prosessit viitekehyyksessä edustavat niitä palvelukeskuksen sisäisiä yhteisiä sääntöjä, joita noudattamalla Palkeiden prosessien välinen toiminta on sujuvaa.

Tutkimus on tehty silmälläpitäen omaa työyhteisöäni eli Palkeiden Mikkelin kirjanpitoryhmää ja siitä vastuussa olevia henkilöitä. Toivon siitä löytyvän ajattelemisen aiheita ja mahdollisia jatkokehitystä vaativia ideoita arkipäivän työtä rikastuttamaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Jokainen opinnäytetyö on kirjoittajalleen harjoitustyö tutkimuksen tekemiseen, mikä tulee ottaa huomioon aiheen valinnassa ja koko prosessissa. Hyvän aiheen valintaan on järkevää käyttää aikaa, sillä aiheen valinnalla on suuri merkitys koko työn lopputulokselle. Ensimmäinen vastaantuleva aihe ei välttämättä ole sopivin tutkimuksen aihe, mutta tutkijan on osattava myös tehdä päätös lopullisesta tutkimusaiheesta ja pysyä päätöksessään loppuun asti saadakseen tutkimus valmiiksi. (Hirsjärvi ym. 2012, 66–67.)

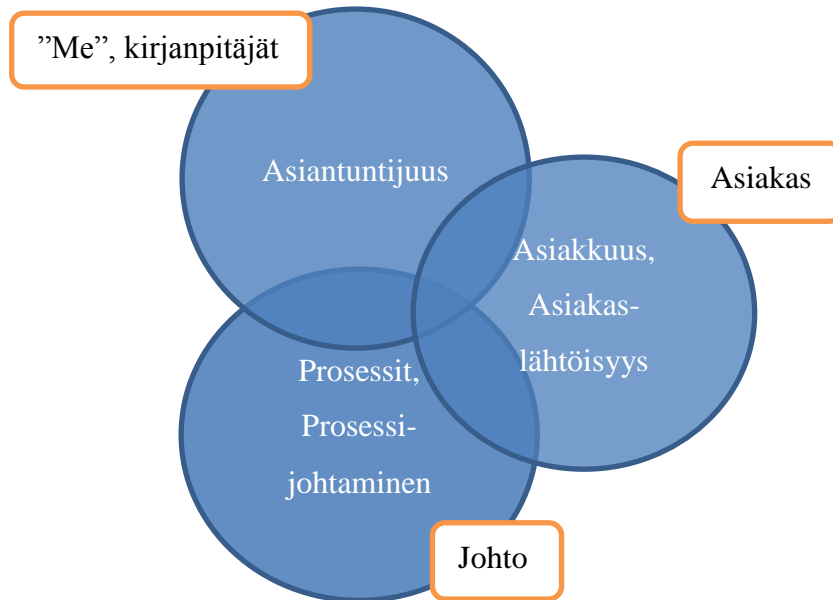
### 2.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni on jatkotutkimus Kirsi Asteljoen ja Johanna Putkosen kirjanpidon prosessin kehittämisen opinnäytetyölle, joka valmistui keväällä 2012. Heidän opinnäytteessään ehdotettiin jatkotutkimusta, jossa tutkittaisiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen eli Palkeiden henkilöstön osaamista asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Tämän opinnäytteen tavoitteena on löytää syitä, jotka estävät tai haittaavat arvoa tuottavan asiantuntijapalvelun tuottamista Palkeiden Mikkelin kirjanpidon prosessissa sekä keinoja havaittujen ongelmien vähentämiseksi. Vuosi 2013 on asiakaspalvelun teemavuosi Palkeissa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön osaamisen parantamiseen asiakaspalvelutilanteissa panostetaan ja toteutetaan erilaisia teema- tapahtumia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Mikkelin kirjanpitoryhmän näkemykset asiakkuudesta, asiantuntijuudesta ja palvelukeskuksen kirjanpito-prosessin toimivuudesta ennen asiakkuuden teemavuoden tapahtumia.

Viitekehyksen teemat ovat asiakkuus, asiantuntijuus sekä prosessit. Asiakkuus on lähtökohtaisesti tärkeää palvelun tuottajalle, ilman asiakkaita ei ole tarvetta tuottaa palveluja. Palvelukeskuksen kyseessä ollessa ei voi olla juuri mitään tärkeämpää ulkoista tekijää, joka vaikuttaisi sen toimintaan kuin asiakkaat. Asiantuntijuus on tekijä, jonka avulla palveluja voidaan jalostaa ja asiantuntijuus tekee palvelusta arvokasta asiakkaalle. Asiantuntijat ovat palvelukeskuksen tuotannontekijöitä eli heidän kauttaan palvelu välittyy asiakkaalle. Siksi viitekehyksen toinen luku käsittelee asiantuntijuutta. Palvelukeskuksen tuotantoa toteutetaan prosessiorganisaation toimintaperiaatteella ja henkilöstön on hyväksyttävä toimintatavat, ja ymmärrettävä, miten prosessiorganisaation toimintaa voidaan käyttää hyväksi palvelutuotannossa. Viitekehyksen aihepiirit



käsitellään tässä opinnäytetyössä palveluntuottajan, erityisesti kirjanpitäjän näkökulmasta. Toinen merkittävä katsontakanta on, se, että jokaisella on velvollisuus arvokkaan palvelun luomisesta asiakkaalle, vaikka vastuu kyseessä olevasta prosessista olisikin esimiehillä tai johdolla.



**KUVA 1. Viitekehyksen teemat**

Aihetta käsitellään Mikkelin kirjanpidon prosessin kannalta ja tutkimusaineiston keräämisessä keskitytään vain Mikkelin kirjanpitoryhmään. Tutkimuksen tuloksia voitaneen käyttää jossain määrin hyväksi palvelukeskuksen muissa kirjanpitoryhmissä ja muissa prosesseissa. Tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta on tehty tutkimuksia, raportteja ja opinnäytetöitä palvelukeskusnäkökulmasta, joten tässä opinnäytetyössä aiheita ei varsinaisesti käsitellä, aiheita voidaan kyllä sivuta. Aineistoa kerätessäni tutustuin muun muassa Taru Heikkisen vuonna 2005 julkaistuun Pro gradu -tutkielmaan, jossa palvelukeskusmallin alkuaikoina tutkittiin perusteluita palvelukeskusten perustamiseen; tehokkuutta, innovatiivisuutta ja palvelukeskusmallia muoti-ilmiönä. Petra Kinula on maisterin tutkinnon tutkielmassaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus – Tapaustutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessin tuottavuudesta vuonna 2010 tutkinut tuottavuustavoitteiden toteutumista yhdessä asiakkaan ja palvelukeskuksen prosessissa. Asiantuntijapalveluiden arviointia asiakastyytyväisyyden näkökulmasta on tutkinut Marko Heikkinen YAMK-opinnäytetyössä vuodelta 2008, asiakkuuden hallintaa, Katja Koskinen Tampereen

yliopisto vuodelta 2005 ja niin edelleen, mutta juuri vastaavasta näkökulmasta tehtyä tutkimusta palvelukeskuksen yksittäisen prosessin toiminnasta en tavoittanut.

## 2.2 Tutkimusongelmat

Aiheen rajauksella tarkennetaan ajatusta siitä, mitä halutaan tietää ja mitä kerätyn aineiston avulla voidaan osoittaa. Tutkimusongelman tulee olla rajattu ja selkeä, jotta ulkopuolinenkin voi ymmärtää tutkimuksen merkityksen, mutta samaan aikaan yleinen, jotta saatua tietoa voidaan hyväksikäyttää myös muissa samantyyppisissä tilanteissa. Tutkimuksen lähtökohtana tulisi toisaalta olla myös syvän tietämyksen lisääminen, jolloin kapealle rajatusta aiheesta tulisi kirjoittaa paljon, eikä päinvastoin. Mikäli ensiksi valittu aihe on liian laava, sitä on tarkoituksenmukaista rajata esimerkiksi sopivaa näkökulmaa etsimällä. (Hirsjärvi ym. 2012, 81–82.)

Tutkimusongelman tai -tehtävän ytimekäs ilmaiseminen on yksi tutkijan ammattitaidon näyte. On usein vaikeampaa asettaa hyvin rajattu tutkimusongelma, kuin yrittää vastata siihen. Mikäli tätä haastetta ei uskalleta kohdata, ei tutkimuksen lopputulokseenakaan ole vastausta yksilöityyn ongelmaan. Tutkimusongelman esittämisen yhteydessä on syytä perustella miksi valittu ongelma tarvitsee ratkaisun ja muun muassa miksi ongelma on rajattu kyseessä olevalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2012, 124–128.)

Tämän opinnäytetyön päättökysymysongelma on, kuinka aikaansaada arvoa tuottavaa asiantuntijapalvelua palvelukeskuksen kirjanpito-prosessissa. Tutkimusongelman osiongelmia ovat seuraavat: Miten asiakastietämystä voidaan lisätä? Miten asiantuntijaosaaminen hyödynnetään kirjanpito-prosessissa? Miten kirjanpito-prosessin sujuvuus näkyy? Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten tuotannon henkilöstö käsittää asiakaspalvelun, näkee itsensä ja oman organisaation asiakaspalvelun toteuttajana. Tutkimusongelmia lähestytään asiakkuuden, asiantuntijuuden ja prosessien näkökulmasta teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Näiden näkökulmien avulla uskon olevan ratkaistavissa palvelukeskuksen erään tuotantoprosessin palvelun arvon lisääminen. Tutkimusaineiston perusteella on tarkoitus koota kehitysehdotuksia, joiden avulla voitaisiin toteuttaa tutkimusongelman mukaista asiantuntijapalvelua ja parantaa sen edellytyksiä juuri tutkittavassa ryhmässä.

### 2.3 Tutkimusmenetelmä

Laadullisesta tutkimuksesta käytetään suomen kielessä termejä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. Termeillä on samaa tarkoittava merkitys, mutta alun perin niiden taustat ja alkuperäiset merkitykset on tarkoitettu erittelemään tehtävää tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 24.)

Laadullinen tutkimus käsittää kattavan joukon erilaisia tutkimustekniikoita ja se on soveliaa tapa tutkia asioita, kun halutaan tietää jonkun tai joidenkin tapahtumien yksityiskohdista, eikä tutkimuksella pyritä yleistävään tietoon. Laadullinen tutkimus etsii vastauksia yksittäisten tekijöiden vaikutuksista tapahtumiin. Pyrkimyksenä on luonnollisten tilanteiden tutkiminen, joista ei laboratorio-olosuhteissa tai järjestetyissä tilanteissa saada oikeanlaista tietoa. Tutkimusmetodina laadullisessa tutkimuksessa *havainnoinnilla* pyritään ymmärtämään tutkittavaa kulttuuria, *tekstianalyysissä* tulkitaan tutkittavassa kulttuurissa käytettäviä kategorioita, *haastattelut* avoimin tai teeman mukaisin kysymyksin tehdään valitulle joukolle tai yksilöille, joiden vastaukset *litteroidaan*, jotta voidaan ymmärtää tutkimukseen osallistuneiden puheen tai tekstin järjestäytyneisyyttä. (Metsämuuronen 2000, 9, 14–15.) Menetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdistelminä tutkimuksen laajuudesta ja siihen varatuista resursseista riippuen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä tutkimusta, jossa on selvitettävä lukijalle aineiston keräämis- ja analyysimetodeja, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu sille ajatukselle, kuinka minä voin ymmärtää toista. Näkemys ymmärryksestä vaikuttaa siihen, millä menetelmillä lukija vakuutetaan tutkimuksen luotettavuudesta; kerrotaanko perustelut aineiston keruusta ja tutkittavasta kohteesta mahdollisimman perusteellisesti vai luotetaanko tutkimusmetodien tekniikoihin ja tutkimuksen toistettavuuteen näiden tekniikoiden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68–69.)

Tutkimusaineiston koon päättäminen voi olla tutkijalle vaikeaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa yksikin haastattelu voi riittää sisällöltään tutkimuksen aineistoksi (Hirsjärvi ym, 2012, 181). Aineiston riittävyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan todeta esimerkiksi saturaation avulla. Käsite tarkoittaa sitä pistettä, jossa tietoa-aineisto alkaa

toistaa itseään. Menetelmää käytetään etenkin tutkimuksissa, joissa ei etukäteen pääteitä haastateltavien tai tutkittavien tapausten määrää. Tutkimusaineistoa katsotaan tällä menetelmällä saadun tarpeeksi, kun tutkija huomaa, että tutkimusaineistossa alkavat toistua samat asiat, eikä uutta tietoa ilmaannu. Menetelmä vaatii tutkijalta valppautta huomata uuden tiedon karttuminen sekä havaita aineiston kylläntymispiste. (Hirsjärvi ym, 2012, 182.) Tutkimuksen luotettavuus ei synny tilastollisista todennäköisyyksistä juuri siitä syystä, että tutkittavan lähdeaineiston kappalemäärä on pieni. Sisällöltään rikas aineisto vaatii analysoijalta sellaisia voimavaroja, ettei tilastollisten päätelmien tekemiseen tarvittavan tietoaineiston keräämiseen usein ole edes tarvittavia resursseja. (Alasuutari 2011, 37, 39.) Harkinnanvarainen näyte tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa tarkoin valittua tutkimusjoukkoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia tapauksia, eikä etsiä yleistettävyyksiä. Tietolähteiden valinnassa se tarkoittaa sitä, että harkinnalla pyritään valitsemaan tutkittavan ilmiön kannalta tietorikkain tutkimusaineisto tutkittavasta ilmiöstä.

Empiirisessä tutkimuksessa tiedonkeruu perustuu siihen, että yksittäistä henkilöä ei voida analyysin perusteella tunnistaa, mutta alkuperäistä haastatteluaineistoa voidaan lainata sitaatein. Lainauksien tarkoituksena on luotettavuuden parantaminen ja vuoropuhelun synnyttäminen viitekehyksen ja tutkimusaineiston välille. Tosiasiassa lähdeaineiston alkuperäisilmauksia ei ole tarkoituksenmukaista toistaa tutkimustuloksissa, vaan tehdä niiden perusteella suunnitelman mukainen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21–22.)

Teoriassa laadullisessa analyysissä on kaksi vaihetta, jotka käytännössä tapahtuvat vuorotellen analyysin edetessä. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvioituksen ratkaiseminen. Käytännössä aineistoa tarkastellaan vain kyseessä olevan tutkimuksen viitekehyksen mukaan ja tutkimusongelman kannalta olennaisen tiedon saamiseksi. Aineistosta tutkimuksen kannalta oleellisin aineisto erotetaan muusta aineistosta. Varsinaiseksi tutkimusaineistoksi eroteltu aines yhdistellään samantyyppisten tietojen kokonaisuuksiksi, joissa kokonaisuus sisältää erilaisia esimerkkitapauksia samasta asiasta. (Alasuutari 2011, 39–40.)

Laadullinen analyysi ei nojaa määrällisen tutkimuksen keinoihin, vaan pyrkii löytämään analyysissä sellaisia määritelmiä ja käsitteitä tutkittaville ilmiöille, että koko tutkittavana oleva aineisto mahtuu tehdyn tai tehtyjen luokittelu(je)n sisälle. Analyy-

sissä ei täten kerrota, että kaksi tai kolme haastateltua olivat tyytymättömiä ja loput tyytyväisiä työtehtäviinsä. Tehtävänä on löytää selitys ja taustat sille, millä ehdoin kaikki vastaukset kuuluvat pelkistyksellä valittuun kokonaisuuteen tai vaihtoehtoisesti eroavat siitä. Tärkeää on siis analyysissä kirjoittaa auki poikkeavaan vastaukseen johdanut tapahtuma. Tutkijalle tärkeää tietoa ovat asioiden ja ilmiöiden esiintymisen syyt ja ymmärrettävyys. (Alasuutari 2011, 42–43.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu deduktiiviseen ajatteluun silloin, kun tutkimusaineiston analyysin luokittelu pohjautuu jo olemassa olevaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Viitekehystä nostetaan esiin pääluokat ja alaluokat, joista jäsentyy luokittelurunko. Tutkimusaineistoa käydään läpi muodostuneen luokittelurungon avulla ja keräten tietoja niille sopiviin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99, 113–115.)

Ratkaisujen tekeminen laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu pelkistämävaiheessa muodostuneen aineiston tulkinnasta. Ratkaisuvaiheessa hyväksikäytetään tutkimuksessa saatua aineistoa etsimällä vastausten takaa merkityksiä, jotka vaikuttaisivat vastausten tulkintoihin. Tutkimusaineistosta nousevien vastausten vahvistukseksi ja tueksi etsitään muista tutkimuksista vastaavia tulkintoja tai verrataan viitekehyksessä esitettyjä teemoja saatuihin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen ratkaisun löytyminen tutkimusaineiston avulla on kuin jännityskirjallisuudessa murhamysteerin ratkaiseminen, mitä enemmän on käytettävissä johtolankoja, sitä varmemmin eri tutkijat päätyvät samaan lopputulokseen. Ratkaisuvaiheessa tutkimusaineistosta voidaan nostaa analyysin tueksi autenttisia lainauksia, joilla todennetaan tehdyn tulkinnan yhdenmukaisuutta tutkimusaineiston kanssa. (Alasuutari 2011, 46–48.)

Silloin kun tutkimustilanteet ovat tutkimusta varten järjestettyjä, niin tutkimuksen aineisto ei ole tietystä tilanteesta kerättyä aineistoa vaan dokumentoidusta tilanteesta koottu aineisto. Mikäli dokumentoinnin apuna käytetään tallentamisvälineitä, niin aineistosta saadaan talteen puheessa ilmeneviä tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Tallenteiden analysoinnin työläyden vuoksi aineisto voidaan koostaa kirjoitettuun muotoon. Dokumentaatiossa haastateltavien äänkytys, epäröinnit ynnä muu sellainen tulkinnan kannalta oleellinen toiminta voidaan kirjoittaa näkyväksi. Riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, millaisilla asioilla tutkimuksen dokumentaatiossa on merkitystä, tarvitseeko esimerkiksi vastaajan epäröinnin näkyä. (Alasuutari 2011, 84–85.)

## 2.4 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kuten toimii, niin on viisasta kysyä sitä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Teemahaastattelussa haastateltavalle esitetään ennalta määritettyyn aihealueeseen kohdistettuja kysymyksiä (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2007). Haastattelu on joustava tapa saada tietoa tutkittavasta asiasta. Esimerkiksi lomakekyselyyn verrattuna haastattelijan on mahdollista vaikuttaa haastateltavaan tiedonkeruuhetkessä auttamalla ymmärtämään kysyttyä, vaikkapa toistamalla esitetty kysymys tarvittaessa toisin sanakäantein. Haastattelukysymysten järjestystä tai painotusta voidaan muuttaa haastattelutilanteesta toiseen ja näin aikaansaada haastateltavalle mieluisampi kokemus, mutta haastattelijalle mahdollisesti myös antoisampi ja tutkimusta silmällä pitäen monipuolisempi aineisto. Haastattelun tulisi tuottaa mahdollisimman paljon tietoa sisältävä aineisto tutkittavasta asiasta, mutta haastattelutilanteesta ei ole tarkoituksenmukaista tehdä tietokilpailua, jossa olisi vain oikeita vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelija on läsnä haastattelutilanteissa ja voi siksi saada niistä muutakin kuin sanallista tietoa. Jos tutkija analysoi ja perustelee tutkimustuloksiaan myös näihin muihin tekemiinsä huomioihin viitaten, käytetään tutkimusmenetelmänä tällöin havainnointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu toimii hyvin silloin, kun haastateltaviksi saadaan sellaiset henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta juuri tutkittavasta aiheesta. Joskus voi olla vaikeaa valita ne haastateltavat henkilöt, joilla tuo merkittävin tieto on. Usein haastattelu myös toteutuu suunnitellusti, eli haastatteluun alustavasti lupautunut saa järjestetyksi aikaa haastattelulle sekä antaa luvan käyttää haastatteluaineistoa tutkimusaineistona. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistämään tutkittavana olevaa asiaa vastausten perusteella vaan kaivaa esiin tietoa tutkittavasta aiheesta. Siksi vastausten määrällä ei sinänsä ole luotettavuuden kannalta merkitystä, kunhan saatu tieto on sisällöltään rikasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelu tai puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen laadittujen, tutkittavan asian kannalta merkityksellisten kysymysten perusteella. Haastattelun aikana voidaan tarkentaa ja täydentää kysymyksiä tarpeen tullen, jos se nähdään aiheelliseksi vastausten tietosisällön lisäämiseksi. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat tutkittavan aihealueen viitekehykseen ja vastauksien halutaan olevan merkityksellisiä

tutkimusongelman ratkaisemiseksi. On olemassa erilaisia käsityksiä siitä, kuinka samansisältöisinä haastattelukysymykset tulisi teemahaastattelussa haastateltaville esittää tai saako esimerkiksi joitakin kysymyksiä jättää haastattelussa kysymättä ja toiselle esittää ne (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Merkitsevää on, että laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistettävyyksiin, vaan sen avulla on tarkoituksenmukaista esimerkiksi ymmärtää jotakin toimintaa. Siksi onko tärkeää, että ne henkilöt, joilta tietoa kerätään todella tietävät tai että heillä on omakohtaiset kokemukset tutkittavasta asiasta. Tästä edelleen seuraa se, ettei ole se ja sama, ketä laadullisen tutkimuksen aineiston tuottajiksi valitaan, vaan valintojen tulee olla perusteltuja ja tutkijan kulloistakin tutkimusta varten harkitusti valitsevia. Aineistonkeruun kannalta oikean kokoisen aineiston hankintaan vaikuttaa niin tutkittava asia, kuin myös käytännössä käytettävissä olevat resurssit; aika ja raha. Haastattelututkimus ei ole tiedonkeruun menetelmistä nopein eikä edullisin. Siihen kuluu aikaa haastattelutilanteessa, aineiston purkamisessa ja analysoinnissa, jolloin siitä voi helposti muodostua myös taloudellisten resurssien riittämättömyyden ongelma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

## **2.5 Opinnäytetyöprosessi**

Tuskallisen hitaasti etenevän ja syvällisiä mietintöjä, harkintaa ja pohdiskelua sisältäneen ajanjakson päätteeksi sain puristettua itseni kirjoitustyön alkuun loppukesällä 2012. Viitekehukseen on koottu teoria, jonka avulla uskoin löytäväni vastauksia asiantuntijapalveluita tuottavan organisaation henkilöstön asiakkuudenhallintaosaamiseen ja sen kehittämiseen. Käsiteltävän teorian rajausta perustui siihen, mitä koin kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta olennaisiksi asioiksi. Luin ja tutkin teoriaa silmällä pitäen sitä ajatusta, että mitä teoreettista pohjaa ja tietämystä asiakkuutta hoitavilla ihmisillä pitäisi olla, jotta he voisivat sen valossa ymmärtää paremmin ne lähtökohdat ja vaikutinmahdollisuudet, jotka ovat olemassa paremman asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Teoria siinä laajuudessa, kuin se esitetään, todistaa sen, että tiesin aiheesta niin vähän, mutta lukijaa aliarvioimatta uskalsin arvella hänen tietävän yhtä vähän. Haastattelujen ja tutkimustulosten analysoinnin jälkeen voin todeta, että viitekehysten asiakkuus-näkökohdat ovat ryhmällä hallussa ja tämä seikka huomioiden viitekehys tältä osin lisännee vain vähäisesti Mikkelin kirjanpitoryhmän tietämystä. Mutta olkoon vaikka kertaukseksi.

Väliin suurta epätoivoa ja ahdistusta sisältäneen syksyn aikana kirjoitettu viitekehys oli tarkoitus saada valmiiksi ennen joulua ja pääosin se valmistuikin aikataulussa. Opinnäytetyössä tuli sen jälkeen tauko työni vaatiman intensiivisen työskentelyrypeaman; tilinpäätöksen vuoksi. Pyrkimys oli jatkaa opinnäytetyön parissa viimeistään helmikuun lopussa, jotta saisin työn valmiiksi ja voisin vapauttaa ajatukseni tästä rupeamasta. Vaikka kirjoitustyö oli ollut välillä tuskaa, on se ajoittain riemastuttanut myös sujuvuudella, uuden oppimisen riemulla ja tiedonjonon imulla. Etukäteen suurelta tuntuvan opinnäytetyöurakan ei saisi antaa muodostua mielessään liian suureksi esteeksi aloittamiselle. Ei elefanttiakaan voi nielaista kerralla, eikä oppimisprosessia saada kerralla valmiiksi. Toivon - vaikka en pian usko samanlaisessa kirjoitusrupeamassa olevanikaan, - että tämä ei jää viimeisekseni. Olen tainnut oppia myös nauttimaan siitä, että tietää miten vähän tietää.

Viitekehysten valmistuttua kirkastin ajatuksen siitä, mitä todella haluan haastateltaviltani kysyä, miten kysymykset edistävät meitä jokaista tekemään prosessin ja asiakkaan kannalta parempaa asiakaspalvelua. Halusin onnistua selventämään ajatuksen siitä, että meistä kukin juuri itse voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun kaikkein eniten ja miten teen palvelusta asiakkaan kannalta parasta mahdollista.

Lopullisen tutkimusongelman tai ongelmien asettaminen laittoi minut helmikuun puolessa välissä todelliseen piinaan. Mikä on se todellinen tavoite, johon opinnäytetyön avulla halutaan vastauksia? Viitekehysten ja osan haastatteluista jo valmistuttua aloin miettiä uudelleen, mitä todella saisin haastattelujen vastauksista irti ja kuinka aineistosta aikanaan tehtävä analyysi auttaisi meitä Palkeissa. Tutkimusmenetelmien teoreettinen osuus tuntui jossain vaiheessa ylitsepääsemättömältä, kaikkien vierasperäisten termiensä viidakossa. Termien, jotka olin jo ehtinyt tenttimisen jälkeen unohtaa.

Tutkimusaineiston keruu tapahtui alkuvuodesta 2013 ja tutkimustulosten analysointi ja raportointi maaliskuussa 2013. Kun tutkimustulosten raportointi oli valmis ja tulokset oli yhdistetty opinnäytetyöhön, alkoi ohjaava opettajani saada minutkin vakuuttuneeksi siitä, että saisin työn valmiiksi vielä keväällä 2013.



### 3 ASIAKAS ON NUMERO YKSI

Tässä luvussa käsitellään sitä, miksi asiakas sijoitetaan ensimmäiselle sijalle palveluorganisaatiossa ja mitä hyötyä palveluntuottajalle on asiakkaansa tuntemisesta. Luvussa pohditaan myös, millä tavoin asiakkaan eri roolit tai asiakkuuden erilaiset vaiheet tulee huomioida palveluissa. ja voimmeko vain päättää tuottavamme asiakkaalle arvoa. Lopuksi ruoditaan vielä sitä, miten sisäiset palvelut liittyvät tähän kaikkeen.

#### 3.1 Asiakassuhde

Yksinkertaistettuna asiakas on se, jonka vuoksi tuote tai palvelu tuotetaan ja joka maksaa siitä (Selin & Selin 2005, 17–18). Julkishallinnossa asiakas-määritelmä on monivivahteinen. Asiakas voi olla palveluntuottajalle asiakas, toimeksiantaja, kansalainen tai hallintoalamainen, ja jokainen näistä rooleista sisältää erilaisia vastuuta, velvollisuuksia ja oikeuksia (Huuskonen ym. 1997, 10).

Usein kuulee puhuttavan, että asiakkaat ovat yritysasiakkaita tai että asiakkaana on organisaatioita. Molemmissa organisaatioissa asioista viime kädessä päättävät ihmiset ja nämä ihmiset toimissaan ja viroissaan toteuttavat asiakkuutta omassa persoonassaan. Näin ollen asiakas on loppukädessä aina ihminen ja se ajatus tulee aina säilyttää mielessä. (Selin & Selin 2005, 15, 17.)

Ostajat, ihmiset ostajan roolissa, edustivatpa suurta tai pientä organisaatiota, asettavat kahdentasoisia tarpeita ja odotuksia, edustamansa organisaation tarpeet ja toiminnan näkökulman, mutta myös ostajan henkilökohtaiset näkemykset. Yhtälaillla epäluulot ja pelot uutta palvelua kohtaan voivat olla kaksitasoisia. (Selin & Selin 2005, 28–29.) Asiakas perustaa ostopäätöksensä siihen, mitä hän aistii ja tuntee, kokee ja millaisia mielikuvia hänellä kaupan tai vaihdannan kohteesta on (Honkola & Jounela 2000, 19).

Huoneentauluksi ja jokapäiväiseksi muistutukseksi asiakaspalveluun voisi sopia seuraavat kuusi mietettä siitä, mitä on asiakas. Mietteet on lainattu Leon Leonwood Beanilta.

- 1) ”Asiakas on tämän työpaikan tärkein henkilö... olipa hän paikalla henkilökohtaisesti, puhelimitse tai postitse.
- 2) Asiakas ei ole riippuvainen meistä... me olemme riippuvaisia hänestä.

- 3) Asiakas ei ole meidän työmme keskeyttäjä... hän on sen tarkoitus.
- 4) Me emme tee palvelusta palvelemalla häntä... hän tekee meille palveluksen antamalla meille mahdollisuuden tehdä niin.
- 5) Asiakas ei ole olemassa siksi, että meillä olisi joku, jonka kanssa viisastella. Kukaan ei ole koskaan voittanut väittelyä asiakkaan kanssa.
- 6) Asiakas tuo meille tarpeensa. Meidän tehtävämme on käsitellä niitä siten, että se tuottaa hyötyä sekä hänelle että meille.”

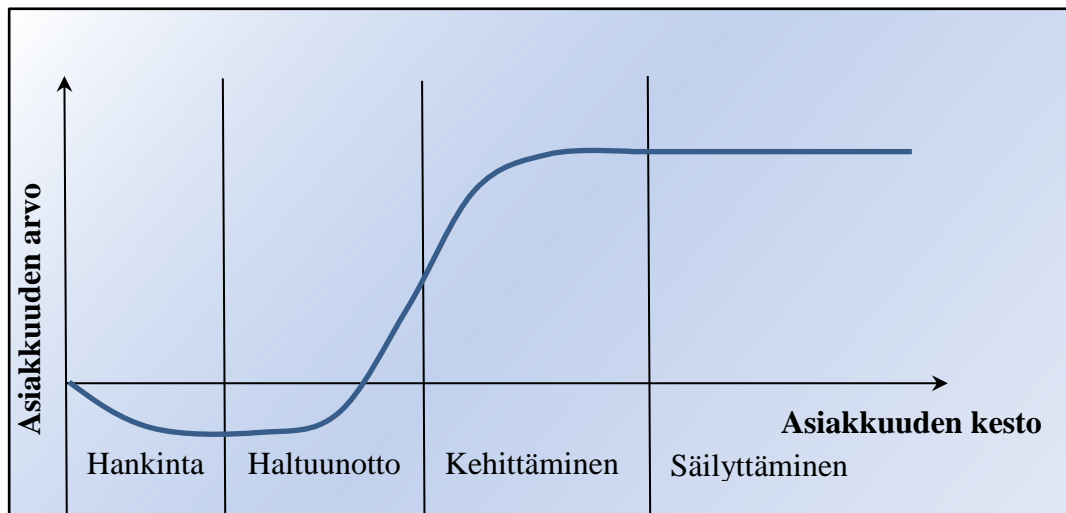
(Lewing 2003.)

”Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa” (Storbacka & Lehtinen 2006, 15). Asiakassuhde voi muodostua kahden yrityksen tai organisaation välille, taikka organisaation tai yrityksen ja henkilön välille ja tuossa keskinäisessä suhteessa tapahtuu yhteistyötä tai muuta vaihdantaa (Mattinen 2006, 249). Asiakkuudet ovat yrityksen tai palveluorganisaation olemassaolon perusedellytys (Mäntyneva 2003, 7). Aarnikoivu (2005, 23) vie ajatuksen asiakassuhteesta pidemmälle, asiakkuus on yhtä kuin hyvä asiakassuhde. Tuota suhdetta tulee hoitaa asiakkuuden rakentamisella, kehittämisellä ja ylläpidolla.

#### *Asiakassuhteen vaiheet*

Asiakkuuksia on erilaisia ja eritasoisia. Asiakkaat voidaan luokitella epävarmuustekijän ja asiakkuuden keston mukaisesti aloittaen nuorimmasta asiakkuudesta esimerkiksi seuraavasti: suspekti eli mahdollinen asiakas, prospekti eli todennäköisempi asiakas, kokeilija eli tarjouksen pyytäjä, ostaja, kanta-asiakas sekä entinen asiakas. (Aarnikoivu 2005, 24.)

Käsitys asiakkuuden vapaaehtoisuudesta tai asiakkaan tahdosta ei toteudu palvelukeskuksmallin asiakkuudessa. Asiakasvirastot eivät voi kilpailuttaa niille tarjottavia palveluja, vaan niiden on tyydyttävä valtionhallinnossa tehtyihin keskittämisen- ja yhdenmuokaistamispäätöksiin. (Kinnula 2010, 90.) Siitä huolimatta asiakkuuden vaiheet elinkaarella kuvattuna soveltuvat asiakkuuden kuvaamiseen ajan kuluessa, mutta toisaalta palvelukeskuksen näkökulmasta toivottavasti myös asiakkuuden arvon muutoksessa suhteessa aikaan.



**KUVA 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2003, 17)**

Erilaisilla markkinoilla panostukset asiakkuuden eri vaiheisiin vaihtelevat. Vapaan markkinavoiman markkinoilla asiakkuuden hankinta voi viedä yrityksen tai organisaation toiminnassa paljon panoksia, sillä sen on tehtävä itseään tykö mahdollisten uusien asiakkaiden vartenotettavana kumppanina. Suljetuilla markkinoilla, joilla tarjontaa on vähän tai kilpailua ei ole juuri ollenkaan, ei asiakkuuksien hankintaan juuri tarvita voimavaroja, mutta haasteellista saattaakin olla asiakkuuden haltuunotto vaikkapa asiakkaan haastavan ja laajan palvelutarpeen toteuttamiseksi. Toisaalta pienillä markkinoilla olemassa olevat asiakkaat voivat toimia suosittelijoina, jolloin esimerkiksi palveluaan tarjoava organisaatio ei tarvitse ulkopuolista markkinointia lainkaan.

### *Asiakkaan tunteminen*

Miksi on tärkeää tietää asiakkuuksista ja mitä hyötyä on asiakkaan tuntemisesta? Kun myyjällä on hyvät tiedot asiakkaastaan, hän voi parantaa ja tehostaa päätöksentekoaan tekemällä päätökset oikea-aikaisen ja todellisen tiedon valossa. Se voi myös vähentää riskinottoa ja virhearviointien mahdollisuus pienenee. (Selin & Selin 2005, 106.) Vaikka valtionhallinnossa ja palvelukeskusmallissa ei ollakaan avoimilla markkinoilla, eikä kilpailijoita varsinaisesti ole, on silti hyvä tiedostaa, millaisessa ympäristössä toimitaan ja millaisia asiakkaan sisäisiä toimia voitaisiin tulkita kilpailevaksi toiminnaksi tarjottavan palvelun suhteen. Omien heikkouksien ja vahvuksien kartoittaminen kilpailulliset näkökohdat huomioiden auttaa näkemään toimintakentän ja miettimään, kannattaako edes yrittää kilpailla samoilla markkinoilla, vai keskittyäkö tekemään asiat aivan toisin kuin kilpailija (Selin & Selin 2005, 107–108).

Jotta tarjolla olevia tuotteita tai palveluita osataan markkinoida asiakkaalle oikeilla argumenteilla, tulee myyjän tietää asiakkaan todelliset tarpeet. Hyväkään tuote tai palvelu ei käy kaupaksi, ellei asiakas näe sille käyttöä omassa toimintaympäristössään. Toisaalta asiakkaalle voi syntyä kokemus siitä, ettei heidän tarpeitaan ole tarpeeksi hyvin selvitetty. Arvot, joita asiakas ja hänen edustamansa yritys edustaa, on hyvä ottaa selville esimerkiksi esittämällä kysymykset: mitä asiakas odottaa yhteistyöltä, millaista tukea ja opastusta mahdollisesti käytännön työssä tarvitaan sekä mitä tietoa asiakas tarvitsee tai odottaa saavansa ja kuinka usein hän tuon tiedon tarvitsee. (Selin & Selin 2005, 109–110.)

### **3.2 Asiakkuusajattelu ja arvontuotanto**

Asiakkuusajattelu on ollut olemassa ennen teollista vallankumousta, kun käsityöläiset ovat palvelleet kotipitäjiensä tuttuja asiakkaita. Asiakkaan taustat, tarpeet ja elämäntilanteet olivat räätäilille tuttuja ilman sen suurempaa tutkimusta ja tämä osasi valmistaa tarpeisiin sopivat vaatteet asiakkaalleen. Ajatus asiakkaasta pääsi hukkumaan tuotekeskeisen ajattelun alle, kun teollistumisen myötä massatuotanto mahdollisti suurien tuote-erien valmistamisen. Alueellisen kysynnän riittämättömyyden seurauksena syntyi tarve markkinointitoimenpiteille; tuotteita alettiin markkinoida myynnin edistämiseksi. Myynti ja markkinointi eriytyivät tuotannosta omiksi osastoiksi, kunnes 1980-luvulla keksittiin, että koko organisaation tulee puhaltaa yhteen hiileen tuotteen tai palvelun markkinoinnissa. Huomattiin, että asiakkaan tuntemukset esimerkiksi organisaatiota kohtaan ovat ostopäätöksiä tehtäessä ratkaisevassa osassa. Asiakkuusajattelu pääsi pinnalle jälleen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 17–19.) Asiakkuusajattelu liittyy palveluyhteiskuntaan siirtymiseen (Lääkkö 2006, 43).

Asiakkuusajattelu on asiakkuuden ehdoilla toimimista ja sen perimmäinen tarkoitus on nostaa asiakkuuden arvoa yhteistyössä asiakkaan ja organisaation kanssa. Pyritään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet voittavat. (Storbacka & Lehtinen 2006, 17.) Palveluntarjoajan on tunnettava oma tuotteensa niin hyvin, että kykenee määrittelemään asiakkaalle tuotteen tai palvelun avulla tuotettavan lisäarvon (Selin & Selin 2005, 19). Palveluntarjoajan on tunnettava asiakkaansa ydinliiketoiminta sekä tunnettava asiakkaansa hyvin menestyäkseen myös itse (Arantola & Simonen 2009, 2). Sen lisäksi, että palveluorganisaatiot palvelulähtöisesti mieltisivät oman tarjontansa parantamista ja kehittämistä, niiden on tavoitteeseen päästäkseen soviteltava molempien

osapuolien; asiakkaan ja palveluntuottajan prosesseja siten, että ne synnyttävät yhdessä sellaisia säästöjä, tehokkuutta ja parempaa laatua, joihin kumpikaan yksinään ei pystyisi (Storbacka & Lehtinen 2006, 22).

Asiakaslähtöisyyden nimissä on siis ymmärrettävä, mikä on se arvo, jonka asiakkaat saavat käyttämästään palvelusta ja miten tuo arvo syntyy (Arantola & Simonen 2009, 2). Jotta palvelutuotannossa päästään todella arvon nousuun, tulee asiakkaan prosessi ymmärtää täydellisesti ja syvällisesti, mutta myös osallistua siihen. Tulee siis ”tarve luoda yhteistyösuhde eli kumppanuus asiakkaan ja palvelutoimittajan välille.” (Lääkkö 2006, 43.) Asiakkaan toiminnan ymmärtämistä voi helpottaa ajattelemalla, mikä on sen toiminnan ydin, joka on asiakkaalle tärkeää. Usein tärkeys löytyy asiakkaan omien asiakkaiden tärkeänä pitämistä seikoista. Todellinen asiakaslähtöisyys ei ole siis vain välittömän asiakkaan palvelemista, vaan myös asiakkaan omien asiakkaiden tarpeiden huomioimista. (Normann 2002, 98.)

Lääkön (2006, 31) mukaan julkishallinnossa arvo mitataan usein muutoin kuin rahassa ja asiakas toimii arvottajana ottaen lopullisesti kantaa tuotettuun arvoon. Palvelun arvoa asiakkaalle eivät lisää yksin sen sisältämät ominaisuudet. Lisäarvo palvelusta ja sen ominaisuuksista saadaan, kun ne tuottavat asiakkaan omiin tavoitteisiin nähden positiivista hyötyä tai seurauksia. Arvo ei synny muutoin kuin yhteisen prosessin tuloksena, joten sitä ei voi saavuttaa yksipuolisena tuotoksena tai toisaalta sitä ei ole ilman asiakkaan antamaa arviointia. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.)

Suurimman hyödyn asiakaslähtöisistä toimintatavoista ja laadukkaasta palvelusta saavat aina asiakkaat. Huonosta tai asiakkaalle sopimattomasta palvelusta välittömän palautteen saavat asiakasrajapinnassa olevat asiakaspalvelijat. Silloin, kun asiakas ei voi markkinaehtoisesti valita palveluntuottajaa, asiakkaan asemaa parantaisi tuntuvasti se, että asiakkaan ja toimittajan välillä olisi olemassa sopimus täytettävästä laatutasosta sekä toimet laatu-poikkeama-tapauksien varalle. (Korpela & Mäkitalo 2008, 130–131.) Korpela ja Mäkinen (2008, 205) esittävät kysymyksen: ”Miksi asiakaslähtöisyys on julkisessa hallinnossa niin vaikeaa?” Kysymyksen jatkoksi he esittävät syitä, kuten kiire, kova työpaine ja uupumus, joista mikään ei ole sellainen tekijä, joita ei esiintyisi markkinatalouden ehdoin toimivassa organisaatiossa ja silti niiden on pystyttävä kilpailun nimissä asiakaslähtöisyyteen. Yksikään esitetyistä syistä ei sellaisenaan ole sovelias perusteeksi sille, ettei julkishallinnossa voitaisi olla asiakaslähtöisiä.

### 3.3 Asiakkuusosaaminen, asiakkaan ymmärtäminen

Kuuntele asiakastasi; Mattinen (2006, 28) kritisoi organisaatioiden tapaa olla tietävänä, mikä on paras tapa hoitaa asiakkuustyötä. Tämä niin kutsuttu Best practice voi olla esimerkiksi uskomus asiakkaasta, jonka jokin ulkopuolinen asiantuntija tai värikkäs persoona on ääneen lausunut tai joka kulkee perimätietona yrityksessä tekijältä toiselle. Kokemusluulon määrää voi testata listaamalla kaikki keskeisimmät oletukset siitä, kuinka asiakkaamme toimii ja tämän jälkeen haastatellaan asiakasta näitä olettamuksia silmällä pitäen. Haastattelijan on osattava pitää aistinsa valppaina eikä tulkita vastauksia virtaviivaisesti omien olettamustensa mukaisesti. Haastattelun vastaukset ja tulokset voivat olla sekä ennalta arvattavissa, mutta myös virkistäviä ja ajatuksia herättäviä. Saatua tietoa ei saa pilkkoa tarkoitushakuisesti, tai yksittäistä informaatiota yleistää koskevaksi koko asiakasta, jos näin ei ole. (Mattinen 2006, 30–31.)

Organisaation johdolle on syytä saattaa tiedoksi etenkin ne vastaukset, jotka eniten eroavat aiemmista olettamuksista. Johdon tulee saada tietää myös muista kuin tuotto-olettamuksista ja tehdä tiettäväksi sanallinen palaute. Organisaation tulisi olla avoin saadulle informaatiolle, jakaa sillä oleva tieto ja antaa aikaa luovuudelle tiedon hyväksikäyttöön. (Mattinen 2006, 36, 33.) Saavuttaakseen aidosti uutta tietoa asiakkaasta Mattinen (2006, 46–49) esittää, että organisaatioiden tulee käyttää hyväkseen määrällisen tutkimuksen pinnallisen tiedon sijaan laadullisen tutkimuksen perusteella saatua tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan pienempiä massoja käsittävää, mutta sen avulla voi päästä syvällisempien kysymysten - vastausten äärelle. Mikä tärkeintä, vastauksissa voidaan saada viitteitä asioista, joita ei osattu kysymyksiä laatiessa edes toivoa.

### 3.4 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, jolloin sen pääasiallinen tavoite on tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Ideaalitulanteissa niin asiakas kuin myyjä ovat tyytyväisiä tapahtuneeseen vaihdantaprosessiin, jolloin syntyy mahdollisuus pitkäaikaiseen asiakkuuteen. (Ylikoski 2000, 34–35.) Asiakaslähtöisyyden vastakohtana voidaan pitää myyntikeskeistä toimintatapaa. Asiakaslähtöisyys organisaation toimintatapana heijastuu kaikkeen yrityksen toimintaan. Ei siis riitä, että vain asiakaspalvelussa ja asiakaskontakteissa työskentelevät henkilöt toimi-

vat asiakaslähtöisesti. Puhtaasti asiakaslähtöinen toiminta ulottuu silloin tuotantoon ja tuote- tai palvelukehitykseen saakka. Asiakaslähtöisyys nähdään yhtenä kilpailukeinona operatiivisen osaamisen ja tuotejohtajuuden rinnalla. (Aarnikoivu 2005, 27.)

*Asiakaslähtöisyys kilpailutekijänä;* Etenkin silloin, kun yritys tai organisaatio joutuu kilpailemaan asiakkaistaan vapailla markkinoilla, sen on hyvä miettiä miksi asiakaslähtöisyys toisi sille etua kilpailijoihin nähden. Asiakaskeskeisellä toimintatavalla on mahdollista saavuttaa sellainen palvelun taso ja laatu, että asiakkaat eivät ole valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa halvemmankaan hinnan toivossa. Palvelun on tuolloin oltava elämyksellistä ja asiakkaalla on oltava mahdollisuus vaikuttaa samaansa palveluun esimerkiksi palveluvalikoiman avulla. Näin voidaan välttyä joutumasta kilpailijoiden kanssa hintakilpailuun, joka on pitkällä aikavälillä kestävä yrityksen tai organisaation kannalta. Imagolisesti voisi olla myös arveluttavaa, mikäli korkealaatuisesta palvelustaan tunnettu toimija alkaisi mainostaa palvelujaan polkuhinnoin. Kilpailijan on vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida elämyksellistä palvelutuotantoa, hyvää asiakkaan tuntemusta ja aitoa asiakaslähtöisyyttä. (Aarnikoivu 2005, 29–30.)

Suuri oletamus on, että asiakkaalla on tulevaisuudessa suurempi rooli palvelun toteutumisessa esimerkiksi itsepalvelupisteiden, sähköisten palvelujen käyttäjänä. Mutta miksei, laadukas palvelu, joka lähtee asiakkaan tarpeiden huomioon ottamisesta, voisi yhtä hyvin olla myös laadukasta itsepalveluperiaattein toimivaa palvelua, silloin kun se asian luonteen puolesta on mahdollista. Haasteelliseksi itsepalveluperiaattein toimivan palvelun tuottamisen ja käyttämisenkin tekee monimutkaiset asiantuntijatiottoa vaativat tilanteet. Tällöin voi olla niin, että esimerkiksi sähköisellä lomakkeella ei voi antaa kaikkia ratkaisevia tietoja yhdellä kertaa, tai siihen ei voi liittää tarvittavaa aineistoa, jolloin itsepalveluperiaate ei olekaan toimiva tapa hoitaa kyseessä olevaa asiaa. Tällöin pitää turvautua henkilökohtaiseen asiantuntijapalveluun ja kenties varautua suurempiin kustannuksiin asian selvittämiseksi.

#### *Asiakaskeskeisyyden toteutuminen käytännössä*

Asiakaslähtöisyys-ajatus suomalaisissa yrityksissä sai alkunsa, kun 1980-luvulla niihin rantautui palvelujohtaminen ja laatuajattelu. Tuolloin tehtiin tunnetuksi ajatus palvelun totuuden hetkestä; asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisesta. Asiakaslähtöisyys tarkoitti tuolloin sitä, että asiakkaan tarpeet tulevat täytetyiksi. Seuraavalla vuo-

sikymmenellä suomalaisyrityksissä havaittiin, että kaikkien asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ei olisikaan kannattavaa ja ryhdyttiin segmentoimaan asiakkaita. Huomattiin, että taloudellisempaa oli saada olemassa olevat asiakkaat säilymään ja tarjota niille niiden tarpeiden mukaisia palveluita. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Se, kuinka asiakaslähtöistä tai -keskeistä asiakkaalle tarjottava palvelu on, ei voi määrittellä palvelutarjonnan perusteella vaan on keskityttävä siihen, kuinka palveluntuottaja suhtautuu asiakkaaseensa. Oikein sisäistettynä asiakaslähtöisyys on sitä, että asiakas ei ole palveluntuottajalle pelkästään palvelun vastaanottaja, vaan aktiivinen kumppani, joka hyötyy saamastaan palvelusta liiketoiminnan ja arjen prosesseissa. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Palveluntuottajan on osattava asettua asiakkaansa asemaan ja miettiä palvelutarjontaansa asiakkaan näkökulmasta. Näin toimien voidaan helpommin päästä irti tuote- tai palvelukohtaisesta tai oman toiminnan mukaisesta ajattelusta ja luoda parempia palvelukokonaisuuksia asiakkaan tarpeet huomioiden. (Selin & Selin 2005, 20.)

#### *Viisi kriteeriä asiakaskeskeisyyden toteutumiseen*

Ylikoski (2000, 38–39) luettelee viisi edellytystä, joiden olemassaolo ratkaisee pitkälle sen onko organisaation toiminta pohjimmiltaan asiakaskeskeistä. Ensimmäinen näistä edellytyksistä on *informaatio asiakkaasta*, sen nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä edellytys käyttää hyväksi tuo tieto. Toinen edellytys on, että *koko organisaatio on vastuussa asiakkaan tarpeiden huomioimisesta* ja läpi organisaation niihin myös reagoidaan. Reagoinnilla ei tarkoiteta sätkynukkemaista säntäilyä asiakkaiden eri mielipiteiden ja näkemysten mukaan, vaan palvelutarjontaa ja toimintatapoja sopeutetaan niin asiakkaan tarpeet kuin oman organisaation resurssit ja toiminta-ajatus huomioiden.

Väärin ymmärrettynä ja vain pinnallisesti käytettynä asiakaslähtöisyys pahimmassa tapauksessa jäykistää palveluorganisaation toimintaa ja estää tai pysäyttää sen kehityksen. Tällainen kehityskulku on mahdollinen, jos palveluntarjoaja ei ymmärrä asiakkaan syvällisiä tarpeita eli niitä, joita asiakas ei osaa pukea itsekään sanoiksi. Vaarana voi olla taantuminen, jos ei osata aistia tulevia tuulia, kehityksen kulkua, eikä kehitetä omaa toimintaa turvautuen positiivisiin asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksiin. Tällöin jääetään niin sanotusti asiakkaan armoille, eli palveluorganisaatio alkaa



ajelehtia asiakkaiden toivomuksia täyttäessään, eikä se ole enää selvillä omasta suunnasta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 17.)

Ylikosken (2000, 39–40) mainitsemasta viidestä asiakaskeskeisyyden edellytyksestä kolmas on *koko organisaation sitoutuminen tehtyihin päätöksiin* yli osasto-, toimintotaiikka prosessirajojen. Täten asiakastyytyväisyydestä ja -keskeisyydestä tulee kaikkia yhdistävä, eikä se jää yksittäisiksi irrallisiksi toimiksi. *Organisaation tulee vastata asiakkaiden vaatimuksiin oma osaaminen huomioiden* kustannustehokkaimpien keinojen avulla. Asiakkaalle ei kannata tarjota kustannusrakenteeltaan kestäättömiä palveluita. Viimeisenä, vaan ei vähäisimpänä, asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on se, että *organisaation on aina tunnettava kilpailijansa ja kilpailu*, (kilpalaji) markkinoilla. Kilpailu on osattava lukea tarpeeksi laajasti, jotta osataan valmistautua tulevaan ja kehittää omaa osaamista oikeaan suuntaan. (Ylikoski 2000, 39–40.)

#### *Asiakaskeskeisyyden ilmeneminen*

Asiakaskeskeisyys on toimenpiteitä organisaatiossa; organisaatio voi tekemiensä asiakastyytyväisyyskyselyiden vastausten perusteella analysoida onnistumisestaan asiakaslähtöisyydessään. Se, millä intensiteetillä organisaatio teettää kyselyitä ja muuttaa tai kehittää toimintaansa niiden vastausten perusteella, kertoo myös millä tasolla sen asiakaslähtöisyys on. Arkipäivän toiminnassa asiakaskeskeisyys organisaation arvoissa ja asennoitumisessa näkyy siinä, kuinka asiakaspalvelutyössä olevan henkilöstön koulutukseen ja palkitsemiseen satsataan. Toisaalta panostukset henkilöstöön näkyvät asiantuntevana palveluna ja kehittyvänä yrityskuvana. Koko henkilöstö tarvitsee koulutusta jatkuvasti asiakaspalvelunäkemyksen kehittämiseksi. (Aarnikoivu 2005, 31–32.)

Sekä Ylikoski (2000, 45) että Korpela ja Mäkitalo (2008, 205) nostavat asiakaspalveluhenkilöstön tyytyväisyyden huomionarvoiseksi seikaksi, sillä heidän kauttaan organisaation tarjoama palvelu välittyy asiakkaalle. Tyytyväinen arvostusta nauttiva asiakaspalvelija tuottaa hyvää, laadukasta palvelua, johon asiakas voi olla tyytyväinen. Itseään ruokkivana kehänä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus syvenee, kun asiakas uskaltaa luottaa asiakaspalvelijaansa. Ja edelleen asiakaspalvelijan työmotivaatio kohenee asiakkaalta ja työyhteisöltä saadun positiivisen palautteen myötä.

Vähäisin merkitys asiakaskeskeisyyden paranemisessa ei ole hyvällä työilmapiirillä, joka edelleen parantaa asiakaspalvelijoiden ammattitilpeyttä, yhteenkuuluvuutta ja muiden työn arvostamista (Ylikoski 2000, 45). Aarnikoivu (2005, 32) näkee asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työn arvostamisen tai arvostuksen puutteen korjautuvan itsepalveluiden lisääntyessä, kun rutiininomainen massoittain tehtävä työ väistyy ja siirrytään aidosti yksilölliseen palveluun, jossa asiakaspalvelijan asiantuntemus saa entistä suuremman roolin. Kun halutaan huolehtia tehokkaan toiminnan ylläpitävästä työilmapiiristä, on kiinnitettävä erityishuomio työnsuunnitteluun, vuorovaikutukseen, esimiestyöskentelyyn ja kannusteisiin. Kannustava työilmapiiri on omiaan ruokkimaan parempia työn tuloksia ja edelleen auttavat laadukkaan ja tehokkaan palvelun tuottamiseen. (Korpela & Mäkitalo 2008, 205.)

#### *Asiakkaan näkökulma asiakkaaseen suhtautumiseen*

Organisaation omien toimien lisäksi asiakaslähtöisyys näkyy ja tuntuu asiakkaalle siinä, kuinka asiakas kokee organisaation ja sieltä saamansa palvelun. Asiakkaan on voitava tuntea, että tarpeidensa tyydyttämisen lisäksi häntä palvellaan hyvin ja organisaatiossa on kiinnostuttu hänen tai hänen edustamansa tahon tarpeista ja toiveista. (Ylikoski 2000, 40.)

Ylikoski (2000, 41) kuvaa neljä erilaista esimerkkitapaa asiakkaan kokemasta suhtautumisesta itseensä palvelutilanteessa. Virastomainen toiminta asiakaspalvelutilanteessa on hidasta, epäjohdonmukaista ja organisoimatonta. Asiakas kokee, ettei hänen asiastaan olla kiinnostuneita, sillä henkilökunta on ”välinpitämätöntä, kylmää ja varautunutta.” Tehdasmainen tapa on johdettu edellisestä sillä erotuksella, että toiminta on tehokasta, kellon tarkkaa, mutta edelleen asiakkaalla on tunne siitä, että hän on vain suoritus liukuhihnalla. Sirkus on kiinnostunut asiakkaastaan, on hänelle ystävällinen, mutta palvelu ei ota sujuakseen, sillä se on virastomaiseen tapaan organisoimatonta ja hidasta. Asiakas ei voi olla varma siitä, että hänen asiansa hoidetaan ammattitaidolla. Ilo-talo tarjoaa asiakkaalle hyvän olon tunteen. Tässä viimeisessä palvelutilanteessa kohtaavat niin asiakkaan kohtaaminen, huomioiminen ja tahdikas käytös, kuin tehokas eteenpäin vievä ajallaan tapahtuva palvelu, jossa kaikilla toimijolla on yhteinen suunta.

Silloin kun organisaation palveluallttius ja halu kohdella asiakasta ilmenee viimeisimmän esimerkin mukaisena, voidaan palveluorganisaation asiakaskeskeistä kulttuuria nimittää myös palvelukulttuuriksi. Palvelukulttuuri on asiakaskeskeisyyttä syvempi termi, eikä sitä tule käyttää liian heppoisin perustein, esimerkiksi jos tahtoa asiakaskeskeisyyteen ei ole. (Ylikoski 2000, 43.) Palvelukulttuurissa yhdistyvät organisaation palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakasta kohtaan (Grönroos 2001, 440). Organisaatiomuutosta valtionvirastosta liiketaitokseksi tutkinut Lääkkö (2006, 44) on todennut, että palveluajattelun kiteytymättömyys näkyy yhteistyökyvyttömyytenä sisäisissä eri toimialojen välistä yhteistyötä vaativissa työtilanteissa; tilanteissa, joissa organisaatiossa jo olevaa monitaitoisuutta ja -osaamista ei osata käyttää hyödyksi asiakkaan mahdollisimman hyvän ja laadukkaan palvelun varmistamiseksi. Tilanteen voi tehdä mahdolliseksi se, ettei organisaation toiminnalla ole kilpailijaa, eikä ole vaaraa siitä, että asiakas valitsee toisen palvelutuottajan.

Puhtaan tai todellisen kilpailutilanteen puuttuessa asiakastytyväisyyden mittaamisella voidaan selvittää ja seurata asiakaslähtöisyyden tai -keskeisyyden ja palveluallttiuden toteutumista. Lääkkö (2006, 44) esittää Suomen Laatu yhdistyksen julkaisun perusteella, että asiakastytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden välillä vallitsee voimakas riippuvuus siten, että jos palveluorganisaation henkilöstö on tyytyväistä, myös asiakastytyväisyys on hyvä. Luonnollisestikaan ei riitä, että asiakastytyväisyyttä mitataan, vaan sitä tulee seurata ja edistää jatkuvasti. Reijo Maunula (1994, 45) toteaa ykskantaan, että koska julkishallinnossa markkinaohjaus ei toimi, ei parhainkaan laatumittaristo aina paljasta hidasta toimintaa. Maunula jatkaa, että oman asiantuntemuksen on paljastettava palvelun sisältämät epäkohdat ja asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksien perusteella voidaan hienosäätää toimintaa.

#### *Asiakkaan kokema laatu*

Lääkön (2006, 48) pro gradun perusteella palvelujen laatua on hyvin vaikea arvioida etukäteen. Asiakas saa viitteitä laadusta organisaation imagon avulla ja palvelun tuotantojärjestelmää arvioimalla. Konkreettisin käsitys palveluorganisaation palvelujen laadusta tai asiantuntijapalvelujen tasosta asiakkaalle muodostuu palveluhenkilökunnan käytöksestä ja taidoista. Palveluhenkilökunnalla on oltava halu ja mielenkiinto asiakkaan palvelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilökunnan on lisäksi voitava hahmottaa ja selvittää asiakkaalle palvelun sisältö ja asiakkaan siitä saama

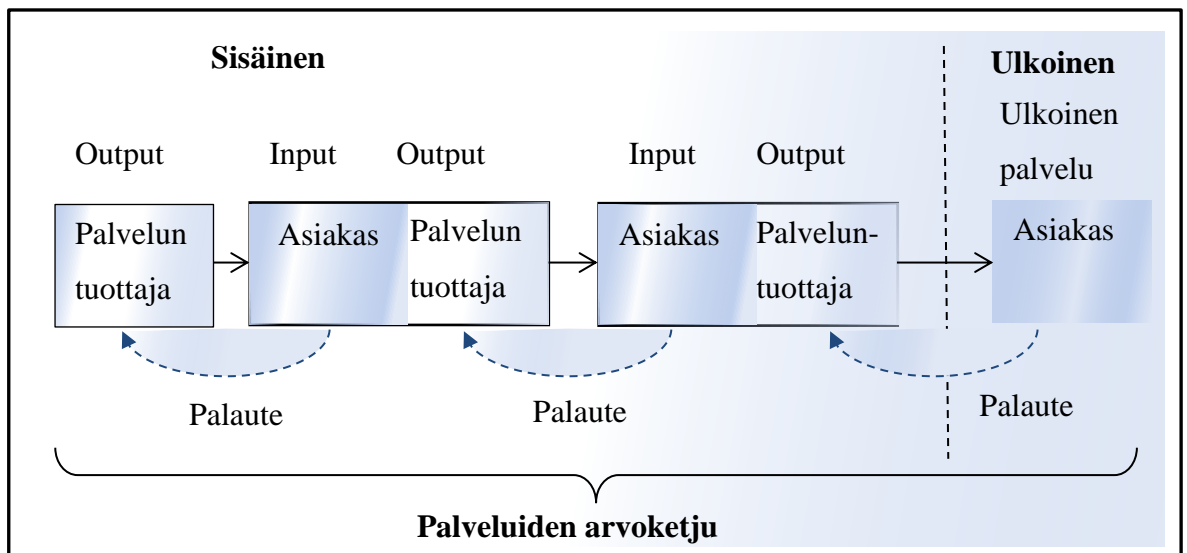
hyöty. Asiakaspalvelijan on siis osattava tulkita asiakasta ja hänen tarpeitaan sekä luoda asiakkaalle palvelusta tälle koitua hyötyä.

### 3.5 Sisäiset asiakassuhteet ja palvelut

Sisäisen asiakkuuden käsitteen avaaminen tässä opinnäytetyössä on perusteltua, sillä Palkeet toimii suljetuilla markkinoilla, se on organisaationa suuri ja lisäksi se työllistää suuren määrän taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon moniosajia. Tällöin on erityisen tärkeää osata käyttää organisaation sisällä olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta hyväksi, sillä muutoin haaskataan organisaatiossa olemassa olevia resursseja. Myös verkostojen luominen eri asiantuntijaryhmiin esimerkiksi Valtiontalouden tarkastusviraston-tarkastajat, Valtiokonttorin keskuskirjanpito ja hallinnonohjaus, on huomattavaa. Näkökulmana on enemmän sisäisten palvelujen johtaminen kuin sisäiseen asiakkuuteen perehtyminen, sillä asiakkuutta on jo edellä käsitelty ulkoisen asiakkuuden näkökulmasta. Monella kohtaa sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden väliin voidaan vetää yhtäläisyysmerkit. Näin ollen olisi kertausta kirjoittaa aiheesta tässä yhteydessä lisää.

Sisäinen asiakas on kuka tahansa organisaatiossa työskentelevä, jolle joku toinen organisaatiossa työskentelevä tuottaa palveluja tai tuotteita. Sisäinen palvelu on luonnollisesti palvelua, jota sisäiset asiakkaat oman organisaation sisällä saavat. Sisäinen asiakassuhde on sisäisen palveluntuottajan ja sisäisen asiakkaan välillä vallitseva yhteistyö- ja vaihdantasuhde. Sisäisiä palveluja ovat niin yhteiset tukitoimet; tietojärjestelmätukipalvelut, palkanlaskenta kuin ydinprosessien arvoketjun perättäiset toiminnot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180–182.) Asiantuntijaorganisaatiossa työskennellään usein niin sanotusti ketjussa, jolloin sisäinen asiakas saa sisäiseltä palveluntarjoajalta palveluja organisaation sisällä ja palvelu jalostuu luovutettavaksi loppuasiakkaalle (Pesonen 2007, 232).

Ojasalot (2010, 182) kuvaavat seuraavasti sisäisten ja ulkoisten tekijöiden linkittymisestä toisiinsa kuvassa 2. Kuva palveluiden arvoketjusta yksinkertaistaa todellisuutta, mutta havainnollistaa sitä mahdollista tapahtumien sarjaa, jonka loppupalvelu käy läpi ennen ulkoiselle asiakkaalle päätymistä.

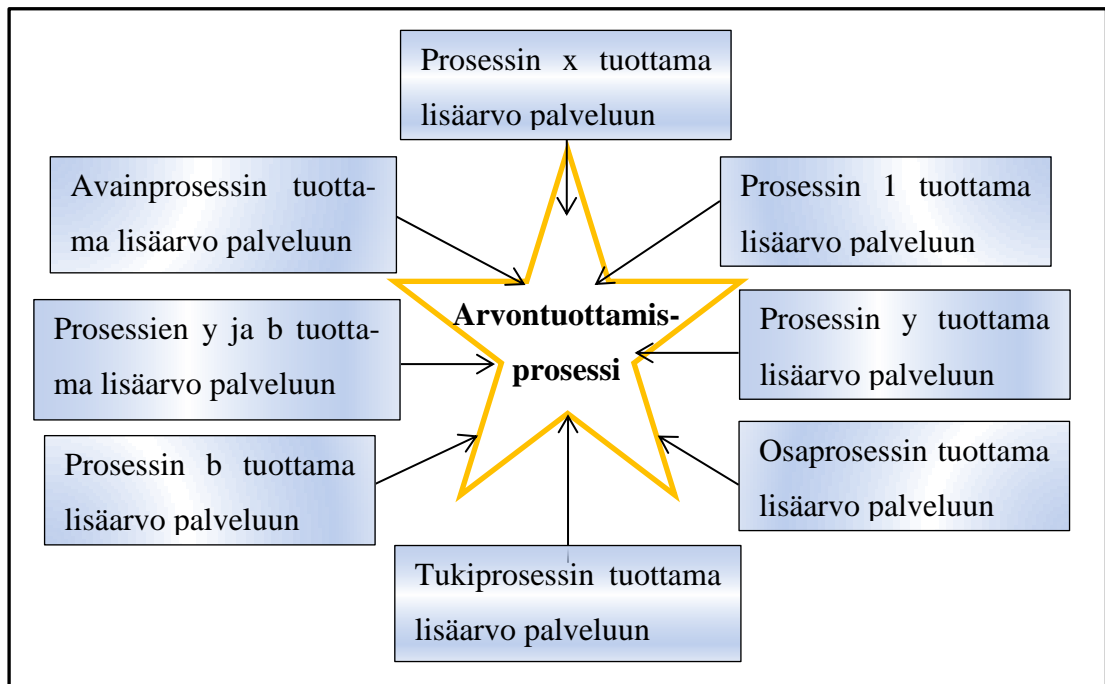


**KUVA 3. Sisäiset palvelutoiminnot ja sisäiset asiakkaat (Ojasalo & Ojasalo 2010, 182)**

Arvoketju-ajatuksessa lähtökohtana on, että arvo lisääntyy prosessissa peräkkäisten vaiheiden kautta siten, että palvelu kulkee ikään kuin tietyn linjaston läpi määrättyssä järjestyksessä päätyen ”viimeistelyn” kautta asiakkaalle. Kuvaan voisi siis piirtää vielä nuolet ensimmäisestä palvelun tuottaja-ruudusta seuraavaan ja niin edelleen aina asiakkaalle asti kuvaamaan arvon lisääntymistä vaiheesta toiseen.

Sisäisten asiakkuuksien välillä tulisi olla sovittu, millaisia niin sanottuja välituotteita kukin vaihe tuottaa ja mikäli tuo välituote tai ”puolivalmiste” ei vastaa ominaisuuksiltaan, piirteiltään tai toimitusaikatauluiltaan sovittua, voi seuraavan vaiheen sisäinen asiakas palauttaa välituotteen edelliselle toimittajalle. Toinen vaihtoehto on, että huonon välituotteen saanut korjaa sen itse, jolloin tuotantoketju ei toimi siten kuin se on suunniteltu. Toistuvalla heikolla sisäisellä palvelulla voidaan terrorisoida muiden toimintojen tehokasta toimintaa ja siksi tulee huolehtia siitä, että huonoon palveluun puututaan esimiestasolta, mikäli parannusta ei keskinäisellä selvittelyllä saada aikaiseksi. (Pesonen 2007, 233.)

Normann (2002, 100) esittelee arvoketjun rinnalle tai korvaavaksi arvotähti-käsitteen. Siinä peräkkäisten tapahtumien sijaan arvo kiteytyy eri prosesseista palveluun, eikä siinä oteta kantaa järjestykseen, jolla arvo palvelussa lisääntyy. Arvotähteä havainnollistetaan kuvassa 3. Prosesseista ja niiden erilaisista nimityksistä lisää luvussa viisi.



**KUVA 4. Arvotähti (Normannia 2002, 100 mukailien)**

Ilman toimivia sisäisiä palveluita ei organisaatio voi palvella hyvin omia ulkoisia asiakkaitaan. Ei myöskään riitä, että vain asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt haluavat tehdä palvelutyönsä hyvin, vaan heidän on saatava tuki hyvään palveluun oman organisaation sisältä. (Grönroos 1987, 43–44.) Sisäiset palvelut ovat lähtökohta sille palvelun laadulle, kilpailukyvyille ja kannattavuudelle, jonka organisaatio voi tarjota ulkoiselle asiakkaalleen. Usein on niin, että sisäisten palvelujen ominaisuudet korreloivat ulkoisten palvelujen vastaaviin ominaisuuksiin. Joten, jos siis sisäiset palvelut toimivat joustavasti, laadukkaasti, luotettavasti, asiakkaan odotukset täytetään ja laatuongelmien ratkaisut onnistuvat hyvin, on suuresti syytä olettaa, että myös ulkoiset palvelut tuotetaan yhtä ammattitaitoisesti. Tämä itseään ruokkiva kehä auttaa saavuttamaan ulkoisen asiakkaan asiakasuskollisuuden, asiakastyytyväisyyden sekä kannattavuuden. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 182.) Sisäisten palvelujen tuottajien huoneen tauluksi voisi sopia Raimo Lewingin (2003) ajatus: ”Laatu leviää - Ulkoisia asiakkaitamme palvelevat henkilöt voivat työskennellä tehokkaasti vain, jos heillä on takanaan korkealaatuinen sisäinen tuki.”

#### *Erilaisia sisäisiä asiakassuhteita*

Jako kolmeen erilaiseen sisäiseen asiakassuhdeluokkaan muodostuu Ojasalojen (2010, 188) mukaan keskinäisen vuorovaikutustavan kautta. Sisäiset osastot, tiimit tai proses-

sit; kuinka niitä eri organisaatioissa nimetäänkin, voivat olla tekemisissä keskenään virtauksenomaisesti, tuki- ja neuvontapalveluiden taikka sisäisen arvioinnin kautta. Seuraavassa käydään läpi kukin sisäisen asiakkuussuhteen laji pääpiirteittäin.

Virtauksenomaisesta työstä ja asiakassuhteesta voidaan puhua silloin, kun osasto- ja/tiimejä/prosesseja yhdistää rutiininomainen työn virta, jossa valmistus- tai palveluprosessi etenee vaiheittain osastolta toiselle. Myös tiedonkulku tai -siirtäminen sisäisissä prosesseissa voidaan nähdä virtauksen omaisena työnkulkuna. Sisäiset asiakassuhteen osapuolet ovat kiinteästi sidoksissa toistensa työvaiheisiin ja vaihdanta on päivittäistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 188.) Tätä sisäisen asiakkuussuhteen tyyppiä voisi havainnollistaa käyttäen hyväksi arvoketjuajattelua (kuva 3).

Tuki- ja neuvontapalveluiden sisäiset asiakassuhteet eivät ole päivittäisiä, eivätkä ole sidoksissa päivittäisten tuotannon rutiineihin, mutta niiden tarve voi ilmaantua hetkessä. Näiden palveluiden tarve voi olla syklistä ja yleensä avun tarpeen hetki on ennustamattomissa. Vaikka arvoketju- tai tähti -ajatus eivät ole toisilleen vastakkaisia, niin arvoketjua parempi tapa havainnollistaa tuki- ja neuvontapalveluiden arvontuottoa ydinprosessille on arvotähti-ajatus, kuvassa 3. Näiden palvelujen tarve kun ei yleensä liity minkään tietyn vaiheen suorittamiseen, niin kuin on jo sanottu, vaan ilmaantuvat yllättäen ja monesti satunnaisessa järjestyksessä. Arviointi, auditointi ja valvonta; sisäisen asiakassuhteen kolmas luokka, tarkoittaa sellaista asiakassuhdetta, jossa tarkastusosasto tai muu sellainen valvoo tai tarkastaa toimintaa ja pyytää tarkastettavalta selvityksiä toiminnasta. Tämä asiakassuhdetyyppi eroaa edellisistä kahdesta siten, että asiakas ei välttämättä haluaisi olla tässä asiakassuhteessa. Seuraavassa luvussa on lisäselvitystä asiaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 189–190.)

#### *Haasteet sisäisten asiakassuhteiden toimivuudessa*

Virtauksenomainen työn haaste osastojen, tiimien tai prosessien välillä muodostuu usein siitä, että jokaisella näistä on omanlaisensa seurantajärjestelmä tuotoksen läpimenon seurantaan. Useinkaan nämä seurantajärjestelmät eivät ole yhteen sovitettavissa muiden osastojen tms. seurantajärjestelmien kanssa, eikä vastuun- ja työnjakoa eri osastojen välillä ole tehty selväksi. Seurauksena tästä voi olla viiveitä toimintaan, päällekkäisyyttä asioiden tarkastamisessa tai asioiden hoitamatta jättäminen. Jokaisen osaston omat ja erilaiset tavoitteet aikaansaavat ristiriitatilanteita; toiset ovat jatkuvasti

jäljessä yhteisesti sovituista aikatauluista tai ääripäässä toiset oikovat tehtävissään ja sysäävät virheet ja niiden oikaisemiset toisten tehtäväksi. Mutkat suoriksi pistävä osasto tuskin tietää, mitä heidän toimintansa aiheuttaa seuraavissa työvaiheissa. Tiedon jakamattomuus osastojen välillä voi koitua virtauksenomaisessa työssä kohtalokkaaksi seuraavan työvaiheen kannalta. Tiedon panttaaminen voi johtua keskinäisen luottamuksen puutteesta tai siitä, ettei osastojen välille ole syntynyt epämuodollista yhteyttä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 189.)

Sisäisten neuvonta- ja tukipalveluiden ongelma on kysynnän ja tarjonnan epätasapaino. Palvelutason heittelehtiminen voi tuoda ilmi ristiriitoja asiakkaan ja tuottajan välillä. On johdon tehtävä suurimmalta osalta valita ja resursoida oikeanlainen kapasiteetti neuvonta- ja tukipalveluiden hoitoon ja asettaa hyväksyttävä palvelun taso. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 189.)

Sisäisen valvonnan kohteet; sisäiset asiakkaat toivovat kai yleisesti, etteivät joutuisi arvioinnin, auditoinnin tai valvonnan asiakkaaksi. Tämä voi johtua siitä, että he voivat pitää tapahtumaa nuuskimisena tai jopa toiminnan häiritsemisenä. Penseä suhtautuminen voi johtua myös siitä, ettei tarkastavan tahon uskota ymmärtävän päivittäisen toiminnan realiteetteja tai että ollaan tilanteessa, jossa ei voida voittaa. Tarkastavan tahon suhtautumisella siten, että tarkastettavalla on jotain salattavaa tai, että toinen osapuoli on yhteistyöhaluton, ei yhtään paranneta vallitseva tilannetta. On haasteellista kehittää tästä asiakassuhteen muodosta sellainen, että se tyydyttäisi molempia osapuolia, sillä tapahtumassa on tarkastettavalla valmiiksi altavastaajan asema. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 190.)

### **3.6 Sisäisten palveluiden johtamisen haasteet**

Sisäisten palveluiden johtamisen erityishaasteet kuulostavat huolestuttavilta, puhutaanhan sisäisissä palveluissa asiakkaan palvelusta ja oman organisaation sisäisestä työstä. Näitä erityishaasteita on yksilöity seuraavissa kappaleissa Ojasalojen (2010) teoksen mukaisesti.

Jos osasto, tiimi tai prosessi ei tunnista omia sisäisiä asiakkaitaan saati katso heitä asiakkaikseen, välittyy toiminnasta välinpitämättömyys. Välinpitämättömyyden sisäisiä asiakkaita kohtaan mahdollistaa yksinkertaisesti se, ettei vastaavia palveluita usein



voi saada muualta. Kun asiakkaat ovat varmasti ko. osaston palvelujen armoilla, voi olla samantekevää, millaisen palvelun he sisäiselle asiakkaalleen tuottavat. Mikäli huonosta palvelusta ei koidu osastolle mitään sanktioita, ei sen ole tarpeen parantaa toimintatapojaankaan. Sisäinen asiakas taas saattaa ajansaatossa lakata vaatimasta parempaa, sillä on joutunut toteamaan, ettei sitä ole saatavilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184.) Pesonen (2007, 233) vaatii kunnioittamaan sisäistä asiakasta yhtä paljon kuin ulkoista.

Sisäisen palvelukapasiteetin kasvu, ylimitoitus tai tuottamattomuus voivat olla seurausta ulkoisista määräyksistä, laeista ja asetuksista; raportointimääräyksistä tms. Johdon käsissä on tehdä päätökset näiden osastojen kapasiteetin määrittämisestä ajantasaisen tiedon perusteella. Paisumaan päässeet kustannukset voivat johtua siitä, että sisäisten palveluiden kustannustehokkuutta tai laatua ei ole tarkkailtu tai arvioitu huolellisesti. Sisäisten palveluiden käyttäjät eivät voi useinkaan vaikuttaa palveluista laskuttamiseen, mikä voi vääristää hintoja. Sisäisten palveluyksiköiden budjetit tulee tarkastaa ja niiden tulisi olla linjassa yleisen strategian ja prioriteettien kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184–185.)

Julkishallinnossa tehottomasti toimivat ja huonoa asiakaslaatua tuottavat organisaatiot voivat jatkaa toimintaansa pitkäänkin kenenkään puuttumatta asiaan. Markkinataloudessa toimivassa organisaatiossa vastaava toiminta päättyy lyhyeen, sillä toiminnan rahoitus ei jatku pitkään, jos asiakkaat kaikkoavat. Julkishallinnon organisaatiossa ei ole välttämättä huolta rahanpuutteesta, jos päätöksentekijät eivät huomaa joutokäyntiä tai päättäväisesti ryhtyä radikaaleihin toimenpiteisiin asioiden uudelleen organisoimiseksi. Suuret suunnanmuutokset koetaan usein vaikeina ja siksi niihin päädytään vasta pakon sanelemana. (Korpela & Mäkitalo 2008, 130.)

Tehoton hallinnointi ja yhteistyön puute sisäisissä palveluissa ovat johtamishaasteita, jotka voivat esiintyä ristiriitoina osastojen, tiimien ja prosessien välillä, mutta jotka korjaamalla osastot, tiimit ja prosessit saataisiin tekemään keskenään työtä tehokkaasti. Ristiriidat voivat syntyä tavoitteenasetteluista, toimintatapojen kehittämisestä, suorituksen arvioinnista ja palkitsemisesta, taikka tavasta tarjota palveluja sisäisille asiakkaille. Pidemmälle vietyinä henkilökysymykset palvelun tuottajan ja avun pyytäjän välillä voivat ratkaista sen saadaanko tai annetaanko palvelua ja millä aikataululla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 185.)

Välinpitämättömyyttä, tehottomuutta ja yhteistyön puutetta voisi yrittää parantaa sillä, että osastojen välistä yhteistyötä yritettäisiin lisätä ja lähentää. Lisäksi huonosta sisäisestä asiakaspalvelusta pitäisi olla säädetty seuraamuksia, joista olisi käytännön vaikutuksia sisäisellä palveluosastolla. Toisaalta myös positiivisesta palautteesta pitäisi voida saada jotain hyvää. ”Jos sisäisiä palveluja tuottavalle osastolle ei näy olevan mitään hyötyä yhteistyöstä muiden osastojen kanssa, ei ole yllätys, että suoritustaso ei parane.” (Ojasalo & Ojasalo 2010, 185.)

#### *Sisäisten asiakassuhteiden ja palveluiden tehostaminen*

Asennemuutos on kaikkein tärkein asia sisäisten asiakassuhteiden ja palveluiden parantamiseksi. Sisäiset asiakkaat tulisi sisäisissä prosesseissa todella nähdä asiakkaina, joilla on väliä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 185.) Julkishallinnossa toteuttavan tason yksikkö on riippuvainen hallinnollisen tason yksiköiden päätöksistä, joten organisaation ylempien tahojen pitäisi osata nähdä alemmat tasot omina sisäisinä asiakkaina. Johdettuna tästä, organisaation johtoportaan tulisi tehdä sellaisia päätöksiä, että toteuttava taso pystyy palvelemaan asiakastaan päätöksiä noudattaen. (Grönroos 1987, 44.)

Ojasalot (2010, 186) esittävät järjestelmällisiä ja konkreettisia toimia sisäisen asiakastyön tehostamiseksi. Heidän mukaansa sisäistä palvelua voidaan parantaa muun muassa sillä, että määritetään sisäiset asiakkaat, kartoitetaan sisäisten asiakkaiden tarpeet ja pyritään muuttamaan palveluja sellaisiksi, että ne vastaavat kartoitettuja tarpeita. Kartoittaminen vaatii usein keskustelua sisäisten asiakkaiden kanssa, jotta voidaan saada selville, ollaanko asiakkaan kanssa samoilla linjoilla. Näiden pääpiirteiden lisäksi sisäisen palvelun laatutaso tulisi määritellä ja mitata sen toteutumista. On myös havainnollistavaa, jos sisäistä asiakaspalvelua tuottava yksikkö määrittelee kaikille näkyväksi ajatuksen, että mitä konkreettista hyötyä se organisaatiossa tuottaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 187.)

## **4 ASIANTUNTIJAPALVELUT**

Asiantuntijuus on eksperttilyyttä eli huipputaituruutta, ammatillinen asiantuntijuus on säännöin ja tietyssä sosiaalikultuurissa määrittyvää käytäntöä, joka ei voi syntyä yksistään kouluttautumalla (Etäpelto 200, 5). Asiantuntijuuteen kuuluu myös aloitteelli-

suus eli valmius tarttua haasteisiin ja viedä niitä eteenpäin sekä kantaa vastuuta siitä, että osaaminen on ajan tasalla tai edellä ja että osaaminen on syvää (Klinge, 2012).

#### 4.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on perinteisesti selitetty tietämyksen kautta; asiantuntijalla on ollut käytössään sellaista tietoa, jota maallikolla ei ole voinut olla. Asiantuntija on voinut tehdä päätöksiä asioista parempaan tietämykseen ja kokemukseen perustuen ja syvällisemmän tiedon ansiosta esittää perusteellisia selvityksiä kulloiseenkin ongelman. Asiantuntijaksi kehittyminen on vaatinut teoreettista koulutusta ja opiskelua sekä ammatin käytännön harjoittelua. Tietyn tieteenalan opinnot ovat pätevöittäneet alalle ja antaneet oikeuden toimia alalla. Perinteinen professionaalinen ammatinharjoittaja soveltaa tiedettä käytännön ongelmiin ja esittää sen pohjalta ratkaisuehdotuksia. (Tuomivaara ym. 2005, 17–18.)

Nykymuotoinen tietoyhteiskunta laittaa ammattirakenteet muuttumaan, sillä koulutusvaatimukset ovat kasvaneet, kun työssä vaaditaan yhä enemmän itsenäistä päätöksentekoa ja rutiininomaista työtä on yhä vähemmän, pääpainon siirryttyä ongelmanratkaisukeskeisiin tehtäviin. Lisäksi tieto vanhenee nopeasti ja tekniikka uudistuu jatkuvasti. Käytännössä käsillä tekeminen vähenee ja ajatustyö lisääntyy. (Pöyriä 2005, 23.) Perinteiset asiantuntija-ammattit eivät hävinne, mutta niiden rinnalle tulee toisenlaisia asiantuntijoita, joiden asiantuntijuus ei perustu niinkään vain teoreettiseen tietämykseen vaan myös kokemuspohjaiseen ja tilanteeseen sidottuun tietämykseen. Yksittäisen asiantuntijan erityisosaamisen pohjana eivät niinkään ole perusopinnojen sisällöt ja tiedot vaan opinnoissa omaksutut oppimisen taidot (Tuomivaara ym. 2005, 20, 22). Opiskelija siis oppii oppimaan, kuten opinahjossa on saattanut kuulla sanottavan.

Asiantuntijuus ei ole vain ammatillista osaamista, vaan myös kykyä tehdä ryhmätyötä ja käyttää ihmissuhdetaitoja. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä, sillä asiantuntijat tekevät töitä muiden alojen asiantuntijoiden ja mahdollisesti maallikoiden kanssa työryhmissä ja erilaisissa kokoonpanoissa. Asiantuntijalla on alansa tieto, mutta myös kyvyt viestintään ja vuorovaikuttamiseen. Asiantuntijan on kyettävä oman työnsä ohjaamiseen ja kehittämiseen, arvioimaan asenteitaan ja eettisyyttään asiakastaan kohtaan sekä kykyä työskennellä muuttuvissa olosuhteissa ja ympäristöissä. Ammatillisten tietojen ja taitojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi erilaisissa tehtävissä tarvitaan kieli-

taitoa, tietoteknistä osaamista, medianlukutaitoa sekä ongelmanratkaisutaitoja. Selvää on kai sekin, että on oltava valmius jatkuvaan uuden oppimiseen. (Tuomivaara ym. 2005, 21–22.)

Koska tehtävänannot voivat työstä riippuen olla kovinkin eri sisältöisiä, on asiantuntijan verkostoituminen muiden eri alojen asiantuntijoiden kanssa hyvästä, sillä tällöin voidaan varmistaa kaikkein paras asiantuntijuus monialaista tietämystä vaativassa ongelmanratkaisussa (Tuomivaara ym. 2005, 21–22). Mökkönen ja Roos (2010, 69) esittävät vielä mielenkiintoisen näkökulman asiantuntijuuteen. Se havainnollistaa hyvin nykypäivän asiantuntijuuden luonnetta; asiantuntijuus ei ole yksinvaltiasta sanelu-  
politiikkaa, sillä tiedon lisääntyneen saatavilla olon vuoksi muut asiantuntijat, joskus jopa maallikot voivat saattaa yksikantaisen ratkaisun kyseenalaiseksi ja suhtautua siihen kriittisesti. Asiantuntijuus muodostuu siis pikemminkin vuorovaikutteisen keskustelun tuloksena, jossa koetellaan totuuksia, jolloin se muodostuu ihmisten välille, eikä ole lähtöisin yhdestä tietystä henkilöstä.

#### *Asiantuntijan työ on tietotyötä*

Ihmisten asiantuntijuus on tullut merkittäväksi tuotantotekijäksi Suomessa 2000-luvulla. Työn sisältämän tiedon määrän lisääntyminen on muuttanut asiantuntijatyötä siten, että on kuvaavampaa puhua tietotyöstä. (Pietiläinen ym. 2007, 15.) Tietotyössä työn välineenä käytetään tietotekniikkaa ideoinnin ja suunnittelun apuna (Tuomivaara ym. 2005, 22). Tietotyön käsitettä voidaan laajentaa myös seuraavasti; siinä luodaan tietoa, käsitellään ja jalostetaan tietoa usein tietotekniikkaa hyödyntämällä tai soveltamalla (Pietiläinen ym. 2007, 15). Työ muuttuu jatkuvasti käsitteellisemmäksi ja työntekijän on pystyttävä käyttämään tietoa luovasti, mutta tehokkaasti. Tietotyötä tehdään lähestulkoon kaikissa työntekijäportaissa, myös tuotannossa, sillä nykyaikaisissa organisaatioissa kaikkien panosta tarvitaan työn kehittämiseen. Samalla se tarkoittaa myös sitä, että yhtäläillä tuotannon työntekijöiltä vaaditaan elinikäistä oppimista ja itsensä kehittämistä, verkottumisen taitoa sekä luovuutta tietojen ja taitojen hyväksikäytössä. (Tuomivaara ym. 2005, 22–23.) Tietotyöhön kuuluu se, että asiantuntija tarjoaa omaa tietämystään vuorovaikutteisesti muiden käyttöön, sillä vain jaettu tieto kykenee hyödyttämään työyhteisöä tai yhteiskuntaa. Tiedon ja osaamisen pätevyys tulee arvioiduksi hyödyllisyytenä ja käyttöarvona työyhteisölle ja asiakkaalle. Asiantuntijan on osattava perustella oman osaamisensa arvo ja hänen on ylläpidettävä ja

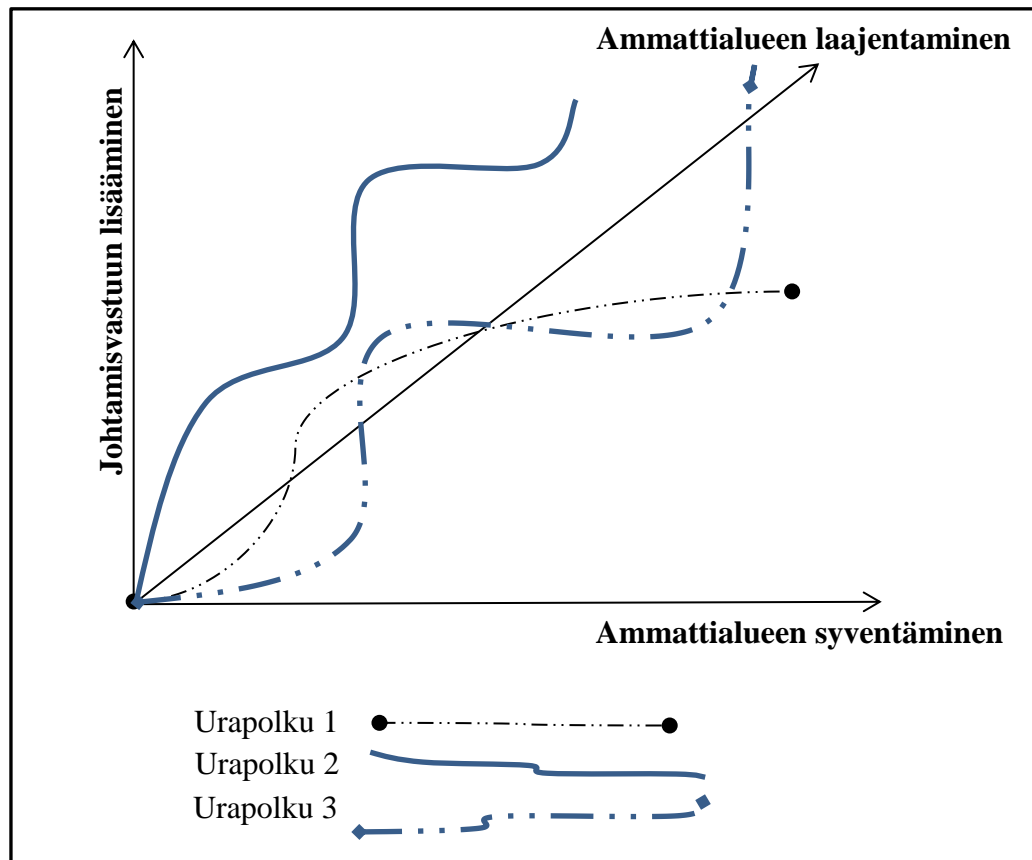
uudistettava osaamistaan ja asiantuntijuuttaan oma-aloitteisesti jatkuvasti. (Pietiläinen ym. 2007, 94–95.)

”Asiantuntijuuteen kohdistuvat odotukset ovat osa palvelua”. Asiantuntijan oletetaan tietävän asiastaan enemmän kuin muut, onhan hänen tietämyksensä yleensä syvempää kuin muiden. Kukaan ei lisääntyvän tiedon maailmassa voi kuitenkaan tietää kaikkea ja osaamisen lisäksi tiedon pätevyyteen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan suhtautuminen tiedon ja osaamisen hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen omalla kohdallaan. Odotus siitä miten asiantuntija käyttäytyy, pukeutuu, esiintyy tai miten asiantuntija suhtautuu itseensä ja tietoihinsa, vaikuttaa siihen miten suurta arvostusta asiantuntija saa osakseen. (Pietiläinen ym. 2007, 94–95.)

Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että se vaatii yhä enemmän ajattelua, ympäristön jatkuvien muutosten vuoksi monimutkaisten ongelmien selvittämistä. Työntekijän tulee osata toimia muuttuvissa ja työnjaollisesti rajauksiltaan hämärtyvissä tilanteissa, epävarmuus lisääntyy niin työtehtävien ja -roolien muuttuessa, kuin muutoksen suunnan muuttuessa. Työtehtävät koostuvat toisiinsa sidotuista tehtävistä, joissa tietotekniikka helpottaa verkottumista toisten ongelman parissa työskentelevien kanssa. Työntulokset eivät monesti ole käsin kosketeltavia tai silmännähtäviä, joten epävarmuus työntuloksesta kuvaa myös asiantuntijatyötä. (Hokkanen 2008, 14.)

### *Urapolut*

Asiantuntijalla voi olla monenlaisia urapolkuja, joiden kautta hän päätyy tiettyyn pisteeseen, mennäkseen siitä edelleen eteenpäin. Asiantuntijalla voi olla ura- tai kehityspolullaan erilaisia rooleja, tehtävätyyppejä, kehittymismuotoja ja polku voi kulkea eri yksiköiden kautta saman organisaation sisällä tai usean eri organisaation palveluksessa. Kuvassa 5 on esitetty erilaisia kuvitteellisia työ- tai urapolkuja, jotka johtavat uralle erilaisiin suuntautumisvaihtoehtoihin.



**KUVA 5. Työuran luominen hyväksikäyttäen ammattialueen syventämis- ja laajentamisstrategiaa tai johtamisvastuuta lisäämällä (Salminen 2005, 133)**

Kehityspolun varrella asiantuntijalla voi olla erilaisia vaiheita päällä samanaikaisesti tai peräkkäin. Ihannetilanteessa uralla eteneminen mahdollistaisi yhtä aikaa tai limit-täin niin asiantuntijan kuin oppijan roolin sellaisissa tehtävissä, jotka täydentävät ja syventävät olemassa olevaa tietoa tai mahdollistavat johtamisvastuun lisääntymisen. (Salminen 2005, 133.) Asiantuntijaa voi motivoida uralla hierarkkisen ylenemisen sijasta laajemman vastuun saaminen, tunnustus hyvistä työsuorituksista tai neuvonantajan rooli tärkeissä työryhmissä. Lisäksi joutuminen tai ajautuminen asiantuntijuuden ulkopuolisiin tehtäviin voi ratkaisevasti huonontaa motivoituneisuutta työhön, kun taas paluu asiantuntijatoihin palauttaa työmotivaation ja työnautinnon. Asiantuntijalle tulee antaa henkistä asiantuntijatilaa eli vapautta käyttää lahjaansa tietyissä rajoissa. (Salminen 2005, 113.)

## 4.2 Asiantuntijapalvelu

Palvelut ovat aineettomia prosesseja, joihin liittyy aina jonkinasteista asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Palvelutoiminnan tavoitteena on asiakkaan ongelmien löytäminen ja ratkaiseminen sekä hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Palveluiden erityispiirre on, että palvelua ei voida tuottaa varastoon, vaan palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluiden ainutlaatuisuus verrattuna materiaalin tuottamiseen aiheuttaa myös omanlaatuisia haasteita palvelun laadun kontrollointiin, massatuotantoon ja ei-toivotun palvelutapahtuman käsittelyyn. (Vasala 2010, 24–25.) Palvelutaloudessa asiakas on tärkeä kiinnekohta organisaation strategian luomisessa, kun tuotantotaloudessa tärkein kirittäjä on kilpailija (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17). Tasa-laatuisten palvelun tuottamiseksi myös ruuhkahuipuissa palvelun tuottajan on pyrittävä niin sanotusti varastoimaan asiakkaita tai asiakkaan tarpeita. Keinoja asiakkaan varastointiin ovat jonotus-, takaisinsoitto-, ennakkovaraus- ja ennakkomaksujärjestelmät sekä kysynnän ennakointi ja sen mukaisen resurssin ja kapasiteetin mitoitus. Palvelut ovat kokemuksia ja, kun puhutaan asiantuntijapalveluista, lisätään kaikkeen edellä kuvattuun vielä tieto, taito ja tunteet. (Vasala 2010, 24–25.) Klassisesti palveluiden ominaisuuksiksi on siis määritelty aineettomuus, tuotannon vaihtelevuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus; niitä ei voi varastoida. Omistusoikeuden siirtymättömyys myynnin yhteydessä määrittää kaikkein selvimmin palvelua ja erottelee ne tuotteista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15–16.)

Erään määritelmän mukaan asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia tuotteita ja erikoisosaamiseen perustuvaa aineetonta toimintaa. Asiakkaan osallistumisella on suuri rooli asiantuntijapalveluissa.

Liike-elämän asiantuntijapalveluja ovat

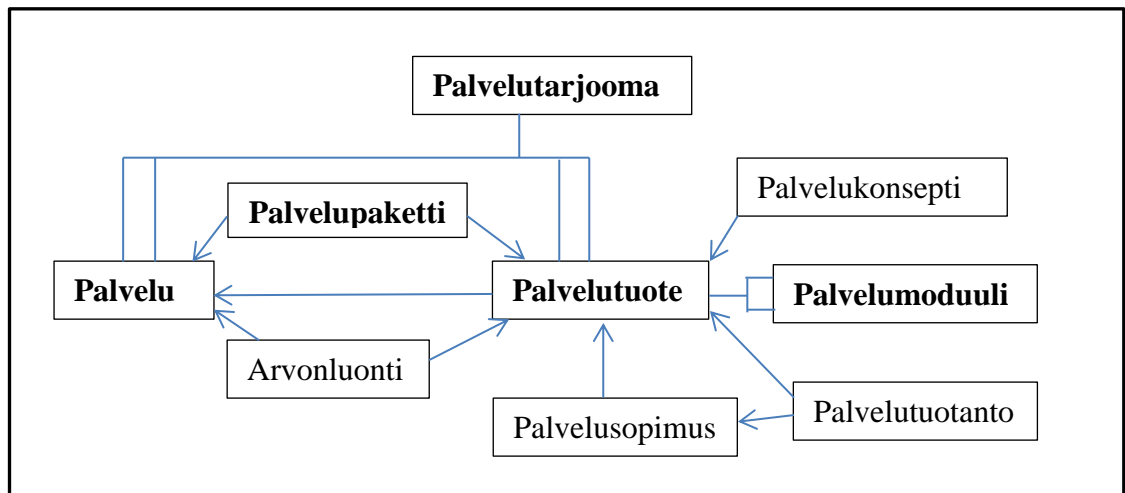
- ohjeet
- neuvot
- ideat
- suunnittelu ja suunnitelmat
- selvitykset
- prosessit ja käytännöt
- asiantuntijuuteen perustuvat asiakirjat. (Pietiläinen ym. 2007, 114.)

2010-luvulla yhä suurempi määrä asiantuntijapalveluista tuotetaan organisaatioiden ja yritysten välisessä toiminnassa; business to business, b-to-b-markkinoilla, myös julkishallinnossa. Jos palvelulogiikka perustuu arvon luomiseen yhdessä asiakkaan kanssa, voisi b-with-b, business-with-business olla kuvaavampi termi ja ehkä tulevaisuudessa käytetympikin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19, 21.) Asiantuntijapalvelut tai asiantuntijatuotteet; niiden ostaja haluaa yleensä palvelukokonaisuuden tai -paketin, joka muodostuu jonkin tietyn ydinpalvelun ympärille. Usein on niin, että asiakas tuntee kokonaisuuden myyjää huonommin, jolloin onkin tärkeää, että myyjällä on hyvä kokonaiskäsitelmä asiakkaan tarpeesta. Kokonaiskäsitelmää asiakkaan tilanteesta on osattava käyttää hyväksi myyntityötä ajatellen, mutta eettiset näkökohdat huomioiden. Myyjän on osattava myydä vain sellaista, mistä asiakkaalle on aidosti hyötyä ja että palvelukokonaisuus toimii oikein valitulla palvelukonseptilla. Myyjän on siis osattava ja tunnettava myös myymänsä palvelun sisältö ja toiminnallisuus. (Lehtinen 2002, 79.)

Kun luodaan asiantuntijapalvelun toimintamallia, tarvitaan osaavia ihmisiä sekä yhdessä tekemistä. Asiantuntijapalvelut luodaan siis asiakkaiden ja asiantuntijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Asiantuntijapalveluja kehitetään jatkuvasti syventämällä osaamista ja kehittämällä vuorovaikutusta. Palvelutuotantoon on tullut teollisesta tuotannosta tuttu ajatus, monistaminen tai tuotteistaminen. Asiantuntijapalvelua pyritään kehittämään sellaiseksi, että se ei olisi henkilösidonainen, vaan että se voidaan mallintaa tai kuvata toimintatapana. Tällöin se on helppo tuottaa eri ihmisten toimesta saman sisältöisenä ja ajasta ja paikasta riippumatta sekä tuottaa sitä pienemmin kustannuksin eri asiakkaille. Jotta aineeton osaaminen voidaan tuotteistaa, on saatava vastaus kysymyksiin, mitä osaamiseen liittyy, miten määritellään osaaminen ja mitä osaamisella saadaan aikaan. Asiantuntijapalveluja luotaessa ja tuotteistettaessa luodaan siis asiantuntijapalveluprosessi ja tuotteistetaan se. (Pietiläinen ym. 2007, 93–95.)

Palveluliiketoiminnan; liiketoiminnan, jossa arvontuotanto syntyy palveluissa, käsitteitä kuvaava käsitejärjestelmä on esitetty kuvassa 5. Käsitteet, jotka on esitetty lihavoidulla tekstillä, avataan kuvan jälkeisessä tekstissä (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 10). Arvonluontia tai arvontuotantoa on käsitelty jo asiakkuutta koskevassa luvussa. Palvelukonseptia, eli toimintamallia sivutaan prosesseja käsittelevässä luvussa 5. Palvelutuotanto ja palvelusopimus tulevat selitetyiksi empiirisessä osassa asiayhteydessään.





**KUVA 6. Palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmä (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 10)**

Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen laatima käsitteistö pyrkii kuvaamaan käsitteiden keskinäistä riippuvuutta sekä yhtenäistää käsitteiden käyttöä, jotta ihmisillä olisi yhteinen kieli asioista keskustellessaan. Sanasto on luotu teollisuuden palvelujen kehittämistä silmällä pitäen, mutta sitä voidaan käyttää hyväksi myös yleisesti palvelujen käsitteiden selventämiseksi.

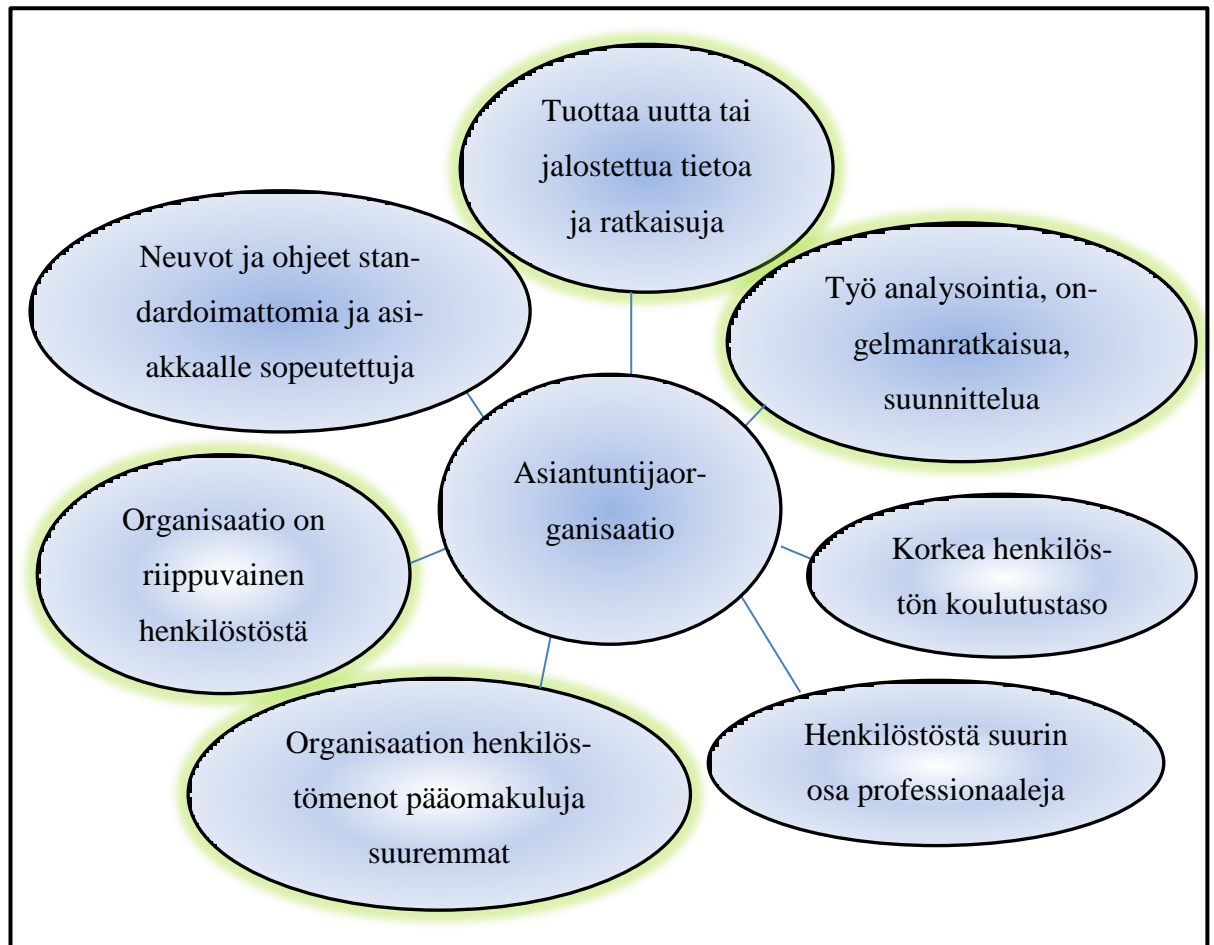
Kuvassa ylinä on *palvelutarjooma* eli kaikki se palvelu, jota on kaikilla sektoreilla, kaikilla vaihtoehtoisilla tavoilla toteutettuna tarjolla. Yksittäinen palvelutarjooman osa suurimmasta kokonaisuudesta pienimpään voi olla palvelupaketti, palvelutuote tai yksittäinen palvelu. *Palvelupaketti* voi sisältää tiettyjä kohderyhmälle valittuja palvelutuotteita, palveluja ja niiden yhdistelmiä. Palvelupakettia voidaan räätälöidä aina uudelleen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. *Palvelutuote* on yhdestä tai useammasta palvelumoduulista koottu vakioitu, määrämuotoinen, ennalta määriteltä kokonaisuus, jonka tuotantokustannukset voidaan määrittellä tarkasti jo etukäteen. Moduuleita tarpeen mukaan muuttamalla tai lisäämällä voidaan vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelutuotteeseen. Laadun määrittely, luvattavan ja toteutettavan laadun samankaltaisuus voidaan perustellusti todeta, sillä palvelutuotteen toteutus perustuu tarkkaan dokumentointiin. *Palvelumoduuli* on vakioitu työsuorite tai useammasta työsuoritteesta koostuva palvelutuotteen osa.

Asiantuntijapalvelu tuotetaan asiakkaan kanssa, tilausvaiheesta palvelun toimittamiseen tai jommankumman osapuolen vetäytymiseen yhteistyöstä. Tarjousvaiheessa asiakas on määrittelemässä palvelun sisältöä. Suunnitteluvaiheessa palvelujen toteutus

hahmottuu muun muassa sen mukaan millaiset ovat asiakkaan toiminnot ja historia. Tässä vaiheessa neuvotellaan niin asiakasta kuin myyjää tyydyttävä sopimus palvelun sisällöstä. Toteutus ja tuotantovaiheessa asiantuntijan osaaminen on asiakkaan käytössä jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. Toiminnan yhteydessä huomattavia parannuskohteita tai palautekeskusteluissa julki tulleita seikkoja voidaan palveluntarjoajan puolesta käyttää edelleen hyväksi palvelujen kehityksessä. Huomioimalla asiakkaan toimintaa ja jokapäiväistä tekemistä tai sen muuttumista voidaan aavistella ja suunnitella palveluntarjoajan toimintaa vastaamaan muuttuvaa kysyntää palvelun ominaisuuksia muuttamalla tai kokonaisia uusia palveluja luomalla. Pitkäaikaisiin asiakkuuksiin tähdättäessä pyritään saavuttamaan asiakkaan luottamus ja toteuttamaan asiakkaalle uusia yhä parempia palveluita. Ihannetilanteessa asiantuntijapalvelut syvenevät asiakkaan ja tuottajan yhteiseksi prosessiksi, sen sijaan että vain tuotetaan ja kulutetaan palvelua, tai että asiantuntijan osaaminen muuttuu asiantuntijan ja asiakkaan yhteiseksi osaamiseksi. Muutos vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja asennemuutosta, joka sallii lähekkään kulkemisen. ”Hyvä asiantuntijapalvelu muotoutuu osaksi asiakkaan toimintakulttuuria, jolloin siitä tulee asiakkaan liiketoimintaa tukeva liitännäinen.” (Pietiläinen ym. 2007, 117–118.)

### **4.3 Asiantuntijaorganisaatio**

Asiantuntijaorganisaatioita on niin yksityisillä kuin julkisella sektorilla ja niiden organisaatorakenteissa sekä toiminnan joustavuudessa on eroavaisuuksia. Asiantuntijaorganisaatiot voidaan jaotella tuottamansa palvelun mukaisesti muun muassa sellaisiksi, jotka luovat, yhdistävät, välittävät tai jakelevat tietoa taikka elämyksellisiä asiantuntijapalveluita tarjoaviksi organisaatioiksi. Erottelua voidaan vielä tehdä senkin perusteella onko asiantuntijayhteisön tarkoitus tehdä voittoa, harjoittaako se ulkopuolista markkinointia taikka onko sen ongelmanratkaisuilla maksavia asiakkaita. Voiton tavoittelu ja ulkopuolinen markkinointi viittaa asiantuntijayritykseen, kun taas päivittäinen toiminta asiantuntijaorganisaatioon, kuten viranomaistoimintaan ja etujärjestöihin. (Hokkanen 2008, 12–13.) Tämän opinnäytetyön ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä erottelemaan asiantuntijaorganisaatiota ja -yritystä, joten niistä molemmista käytetään jatkossa asiantuntijaorganisaatio-nimitystä. Seuraavaan kuvaan on hahmoteltu asiantuntijaorganisaatioille tunnusomaisia yhteisiä piirteitä, joista suurin osa liittyy henkilöstöön.



**KUVA 7. Asiantuntijaorganisaation tunnuspiirteitä (Hokkanen 2008, 12)**

Asiantuntijaorganisaatio muodostuu asiantuntijoista, esimiehistä, tietojärjestelmien ja sisäisten prosessien tukihenkilöistä ja työntekijöistä sekä tilanteesta riippuen ulkopuolisista tahoista, kuten yhteistyökumppaneista, asiakkaista ja liittolaisista. Organisaatiot, joissa asiantuntijoita on suhteessa muuta henkilöstöä enemmän, kutsutaan puhtaiksi asiantuntijaorganisaatioiksi, mutta muutoin asiantuntijat voivat muodostaa tavallisen organisaation sisällä oman saarekkeen, kuten lääkärit sairaaloissa. (Hokkanen 2008, 13.)

Asiantuntijuusorganisaation kolme ydinelementtiä menestymisen kannalta ovat asiakkaat, henkilökunta eli asiantuntijat sekä osaaminen. Hyvin hoidetuista asiakkuuksista saadaan markkinoijia, kun palvelut toimivat ja asiakas on tyytyväinen. Asiantuntijat ovat asiantuntijapalvelun tärkein resurssi, mutta yleensä asiantuntijoiden johtaminen on vaikeaa. Osaaminen on leimallista, sillä vain osaava ja hyvä palvelu voi asiantuntijapalveluissa olla laadukasta. Osaamisen jalostaminen tuotemerkiksi kertoo paljon

organisaation kyvystä johtaa osaamista. (Lehtinen 2002, 81.) Hajautettu päätöksenteko, nopea ympäristön muutoksiin reagointi, asiakaskeskeisyys ja avoin tiedonkulku kuuluvat hyvän asiantuntijaorganisaation luonteeseen. Erilaisuus, avoimuus, kehityshakuisuus, muutoskyky ja osallistuminen ovat arvostettuja ominaisuuksia asiantuntijaorganisaatiossa. Niin esimiesten kuin asiantuntijoiden pitäisi mahdollistaa henkilökohtaisten haasteiden asettaminen ja ylittäminen, keskusteleva ja kuunteleva ilmapiiri, sisäiseen yrittäjyyteen rohkaiseminen, vapaus epäonnistua, mutta palkita onnistumisesta. (Hokkanen 2008, 13.)

Asiantuntijaorganisaatiolle tunnusomaista on, että sen tarjoama tuote on ratkaisu vaikeaan ongelmaan tai kysymykseen, joka voi liittyä myös fyysiseen tuotteeseen. Tavoitteena on saada palvelu tai tuote vastaamaan asiakkaan odotuksia. Asiakas maksaa palvelusta ennalta sovitusti joko aikaperusteisesti tai saamansa hyödyn perusteella. Asiantuntijaorganisaation tuote tai palvelu tuotetaan henkisenä työnä, mikä tarkoittaa kulloisenkin tilanteen yksilöllistä käsittelyä ja siihen parhaan ratkaisun löytämistä. Tuotantohenkilöstöä yhdistää usein pitkä kokemus alalta ja korkeakoulututkinto. Onnistuminen toiminnassa on riippuvaista tekijän valmistautumisesta ”suoritukseen”, käytettävissä olevat tuotantovälineet, suorituksen aikainen itseohjautuvuus sekä jälkispekulaatiot ja analyysi. Asiakkaalla on vahva rooli tuotantoprosessissa, sillä usein palvelutuotanto voi olla asiakkaan kanssa peräkkäisten vaiheiden toteuttamista vuoroin asiakkaalla ja vuoroin asiantuntijaorganisaatiossa ja asiantuntija on usein suoraan yhteydessä asiakkaaseensa. Tällöin myös totuudenhetken pituus tuotannossa hieman vaihtelee. Työ on siis toisaalta taustatyötä ja selvittämistä, mutta myös suoraa asiakaspalvelua. Asiantuntijaorganisaatiossa laadunhallinnassa ja ohjauksessa on tärkeää henkilöstön pätevyyden säilyttäminen, motivoiminen innostus ja hyvät työolosuhteet. (Pesonen 2007, 21–22, 25, 26.)

Asiantuntijaorganisaationa asiakkailta puuttuu yleensä jotakin tietoa tai osaamista ja siksi he käyttävät asiantuntijoiden palveluita (Pesonen 2007, 25). Kun palvelun luomiseksi tarvitaan innovatiivisuutta, luovuutta, joustavuutta ja osaamista, voidaan ajatella, että palveluita tarjoaa luova asiantuntijaorganisaatio. Luovuus ei tässä yhteydessä tarkoita vain taiteellista tai pelkästään tieteellistä uuden luomista, vaan työssä eteen tulevien ongelmien ratkomista uudella tavalla. Siksi luova organisaatio voi olla niin tutkimuslaitos, yliopisto kuin teatteri, lehden toimitus, miksei palvelukeskuskin. Organisaatiossa aito luovuus on yhtä tärkeä ominaisuus kuin tuottavuuskin. Jos olemassa

olevia resursseja ei voida ulkoisesti muuttaa, niin tulee keksiä parempi tapa hyödyntää niitä, ja yksi keino löytää ratkaisuja on luova ajattelu. (Huuhka 2010, 73, 75.)

#### 4.4 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntija kaipaa työhönsä itsenäisyyttä, ja johtajaltaan, lähiesimieheltään organisaation ydin- ja erityisosaamisen sekä substanssien tietämystä, mutta myös johtajuutta. Mielenkiintoinen huomio on, että asiantuntija arvostaa esimiehenkin palautetta enemmän asiantuntijakollegaltaan saamaansa palautetta. Tämä heijastuu edelleen tietyllä tapaa esimerkiksi kehityskeskustelujen haasteellisuuteen esimiehen ja asiantuntijan välillä. Asiantuntijaorganisaation palkitsemisjärjestelmän tulisi olla tarkka ja oikeudenmukainen, jotta työntekijät voivat kokea tulleensa oikein kohdelluiksi ansioidensa mukaan. (Salminen 2005, 130–131.)

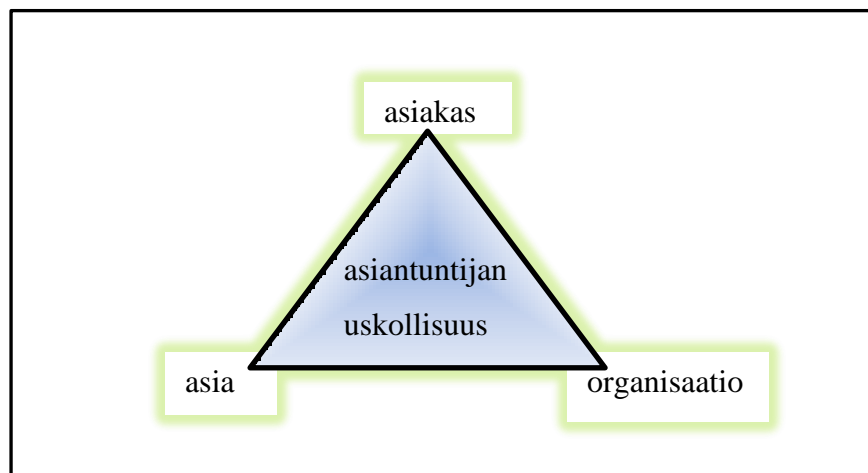
Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johdon on jatkuvasti nostettava tavoitetasoa luovan toiminnan aikaansaannoksiin ja samaan aikaan pidettävä työilmapiiri luovuutta suosivana. Hyvin johdetut luovat organisaatiot toimivat luovuuden imussa; henkilöstö kokee organisaation menestyksen omana menestyksenään, organisaatio toimii osaajien tiedon varassa, sitoumuksella ja panostuksella, mutta ei painostuksella. Hyvässä hengessä toimiva organisaatio ruokkii hyvän tunnetta ja luovuuden on mahdollista kasvaa. Kilpailun sijaan organisaatiossa on yhdessä tekemisen henki, tilaa vuoropuhelulle, mutta ei konflikteille ja kontrollille. (Huuhka 2010, 74, 76.)

Luovat asiantuntijat ovat organisaation voimavara, mutta luovuus voidaan yhdistää myös arvaamattomaan tai persoonalliseen käytökseen. Vaikka ei olekaan olemassa kaavaa, joka erottaisi luovan ja osaavan työntekijän vähemmän luovasta voidaan kuitenkin sanoa, että esimerkiksi motivoituneisuus ja sinnikkyys sekä kyky pitää kiinni omasta näkökulmasta, ovat kuvaavia luoville, osaaville henkilöille. Luova ihminen työelämässä ei hyväksy esimiehekseen tai johtajakseen henkilöä, joka ei arvosta häntä. Hän ei ota vastaan ohjeita, joita ei miellä oikeiksi ja voi puuttua väärältä tuntuvaan esimiehen toimintaan. Hän uskaltaa tehdä niin, sillä ei pelkää asemaansa työpaikalla. Luova työntekijä ei usko, että ihminen on työtä varten, vaan kokee asian päinvastoin. Ryhtyessään toimeen hän on vahvasti motivoitunut, velvollisuuden- ja vastuuntuntoinen ja työnjälki on erinomaista, mutta vain koska itse tahtoo niin. Tällaisten persoonien johtaminen on johtajalle haastava paikka ja siksi johtajalla tulee olla tunneälyä

luovien osaajien johtamiseksi. Jotta luovuus ei katoaisi suuren organisaation hierarkkisessa järjestäytyneisyydessä ja byrokraattisessa päätöksenteossa, pitäisi johdon voida toimia luovuuden hyväksi, eikä kammeta luovuutta näihin lokeroihin. (Huuhka 2010, 75–76, 84.)

### *Sitoutuminen asiantuntijapalveluissa*

Asiakkaan sitoutuminen asiantuntijapalveluissa; myyjään/asiakaspalvelijaan vai organisaatioon, kuka omistaakaan asiakkaan? Näistä kysymyksistä seuraa vaatimus voida sitouttaa asiantuntijapalveluorganisaation henkilökunta. Asiantuntijoille ominaista on sitoutuminen asiaan ja sen kehittämiseen, mutta joillekin, myös asiakkaaseen sitoutuminen. (Lehtinen 2002, 80.)



**KUVA 8. Asiantuntijan uskollisuus (Lehtinen 2002, 80)**

Asiantuntijan sitoutuneisuuden ollessa tasapainossa organisaation, asian ja asiakkaan välillä, ollaan tavoitteellisessa tilanteessa. Toisaalta ristiriidat eri painotusten välillä saavat aikaan kehitystä, joka voi ristiriidan lauetta johtaa hyvää kehityskulkuun tulevaisuudessa. (Lehtinen 2002, 80.) Asiantuntijat sitoutuvat kuitenkin mieluummin ammattiryhmäänsä kuin organisaatioon (Hokkanen 2008, 14).

### *Ihmisten välisistä suhteista*

Hyvien suhteiden merkitys ja ihmisten keskinäisen kunnioituksen itseisarvo on tiedotettava asiantuntijayhteistöissä. Palkkaa nostamalla tai uhkauksia esittämällä ihmisiä ei saada tekemään huippusuorituksia. Huippusuorituksiin pystyvät vain motivoituneet

työntekijät ja asiantuntijat. Motivoituneisuus on tekijässä itsessään, mutta sitä on pyrittävä pitämään yllä ympäristön ja esimiehen tuella. Perinteisen tehdas- tai palvelutyön motivoituneen ja ei-motivoituneen työntekijän tuottavuusero on voinut olla kolmenkertainen. Asiantuntijatyössä tuottavuuserojen arvioidaan voida olevan jopa satoja kertoja arvioasteikolla. (Laamanen 2007, 143.)

Tunnetasoiset suhteet vaikuttavat ihmisten väliseen yhteistyöhön merkittävästi. Tunnesuhteet Laamanen (2007, 144) jakaa kolmeen luokkaan; myönteinen, neutraali ja kielteinen. Nämä ilmenevät melko pysyvinä suhtautumisina tiettyihin kanssaihmiin ja heidän tekemiinsä ehdotuksiin. Oletettavasti suurin osa työpaikan ihmissuhteista on neutraaleja. Myönteiset suhteet sisältävät arvostusta, luottamusta ja kannustusta. Myönteisessä suhteessa työtä koskevat ehdotukset menevät helpoimmin läpi olivatpa ne itselle positiivisia tai negatiivisia ratkaisuja. Kielteisessä suhteessa (kuvaavia sanoja halveksunta, välinpitämättömyys) tehdyt ehdotukset torjutaan melko varmasti, oli niiden tarkoitus mikä tahansa. Saattaa jopa käydä niin, että lopputulos on päinvastainen alkuperäiseen ehdotukseen nähden, taikka vaikutusmahdollisuudet negatiivisessa suhteessa olevaan ovat olemattomat totuudenmukaisista perusteluista huolimatta. Neutraalissa suhteessa omalta kannalta positiiviset ehdotukset menevät läpi, mutta negatiiviset eivät.

### *Totuustaistelut*

Yhdessä tekeminen voi synnyttää erimielisyyksiä, totuustaisteluja, joissa eri asiantuntijat ovat omalla tavallaan oikeassa omasta näkökulmastaan katsottuna, ja hakevat oikeutusta ajatukselleen oikeassa olemisesta. Asiantuntijan voi olla vaikea ajatella, että ei ole vain yhtä totuutta tai että yksin ei voi tietää kaikkea. Eripuran selvittämiseen paras keino on erimielisyyden läpikäyminen asian eri puolia ja näkökulmia käsittelemällä. Totuustaistelun purkutilanteessa voidaan saada esille uusia ennen ilmoille lausumattomia ajatuksia sekä ihmisten arvoja, joista voidaan päätellä kullekin tärkeitä asioita. Nämä tilanteet tulisi käydä läpi rakentavassa hengessä, jottei ajauduta syytelyyn ja puolustautumiseen. Lisäksi jokaisen tulisi ymmärtää, että tärkeämpää kuin se, että minä yksin tiedän, on se, että koko organisaatio tietää ja toimii sen siivittämänä parhaita ratkaisuja tekemällä asiakkaan hyväksi. Tiedon jakaminen estää sitä, ettei kukaan ala suojella omaa tietämystään ja samalla riistää sitä organisaatiolta. Hyvässä

hengessä ratkaistut erimielisyydet lisäävät luottamusta organisaatiossa. (Pietiläinen ym. 2007, 179.)

#### 4.5 Alaistaidot ja itsensä johtaminen

Asiantuntijat kuuluvat yleensä johonkin työyhteisöön eli toisiinsa kytkeytyvien järjestelmien verkkoon, joka puolestaan muodostuu toisiinsa linkittyneistä osajärjestelmistä. Osajärjestelmiä ovat teknologiset osajärjestelmät ja sosiologiset; työryhmien ja ihmisuhteiden muodostamat verkot, johto ja esimiehet alaisineen. Mitä vähemmän organisaation toiminta perustuu teknologiseen automaatioon, sen suurempi merkitys sosiaalisella osajärjestelmällä organisaatiossa on. Sosiaalisen osajärjestelmän hierarkian eri tasoilla ihmisillä on erilaisia rooleja, kuten johto ja esimiehet, luottamusmiehet sekä muu henkilöstö, esimerkiksi tuotannon henkilöstö. Työtehtävästä tai -nimikkeestä riippumatta jokaisen tulisi voida tuntea olevansa tärkeä omassa tehtävässään ja muun muassa voida hallita omaa työkokonaisuuttaan, arvioida, saada arvioita ja arvostusta tekemästään työstä, sekä tulla hyväksytyksi omassa työyhteisössään. Joskus voi olla myös tilanteita, joissa itseohjautuvuuden sijaan on vain antauduttava toimimaan järjestelmän ehdoilla, kun ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tai ohjata itse kaikkea. (Mönkkönen & Roos, 2010, 143.) On siis osattava edetä tilanteen mukaan, havainnointava tapahtumia ja pysyttävä valppaana.

*Alaistaidon* voidaan katsoa tarkoittavan vain esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, kun termiä tarkastellaan vain alaisen näkökulmasta. Tarkasteltaessa käsitettä laajemmin huomataan siihen sisältyvän kaikkien työyhteisön jäsenet. Yhteistyötä työyhteisön jäsenten kanssa voidaan nimetä tiimityöksi tai kollegiaalisuudeksi. Työyhteisön jäsenenä yksittäinen työntekijä on vastuussa oman työnsä prosesseista ja työvaiheista, aktiivisesta työn kehittämisestä sekä tietojen ja taitojen levittämisestä työyhteisössä. Alaistaito on sitä, että ymmärtää oman roolinsa osana kokonaisuutta, suostuu olemaan johdettavana, ymmärtää jäsenyytensä ja sen merkityksen työyhteisöön ja yhteisiin prosesseihin. Erilaisiin työyhteisöihin kuulumisen kasvattaa näkemystä kuulua työyhteisöön, kun huomaa, että eri tavoin tehty työ voi tuottaa yhtä hyvän tuloksen. Alaistaito on myös sen ymmärtämistä, että on osattava tehdä työtä hyvin myös muiden kanssa, eikä vain yksin. Työntekijän rooli esimerkiksi kehityskeskusteluissa on valmistautua niihin ja tuoda keskustelussa omia näkemyksiään esille aktiivisesti. Oma oppimista on arvioitava totuudenmukaisesti, annettava esimiehelle rakentavaa palau-



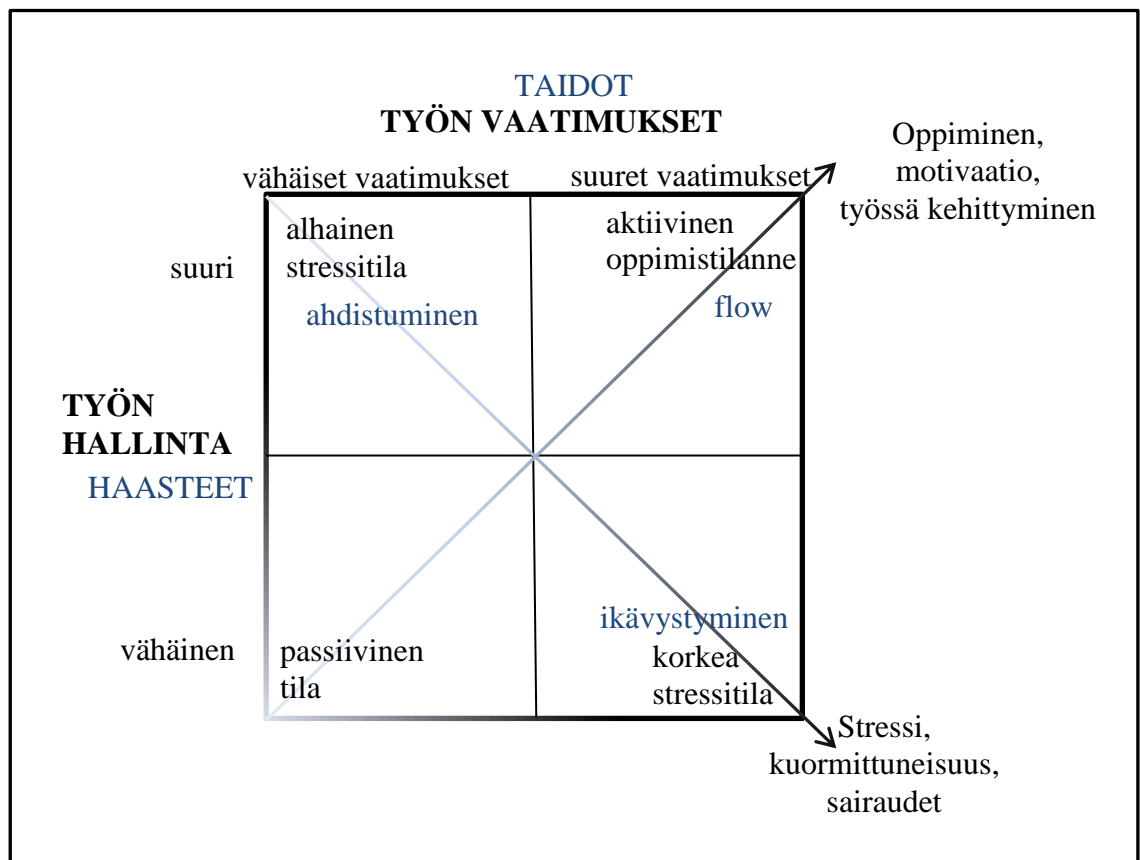
tetta ja ottaa sitä itse vastaan hyvän esimies-alaisuuden nimissä. (Mönkkönen & Roos 2010, 146–147.)

Alaisena asiantuntijan tulee muistaa kunnioittaa esimiehensä työtä ymmärtämällä esimiehen erilaisen työn ja velvollisuudet organisaatiossa. Johtajat on valittu johtamaan toimintaa, jotta organisaation toiminta pysyisi tehokkaana tai toteuttamaan muuta määriteltyä toimintaa. Nykymaailmassa asiantuntijan ja johtajan roolit voivat tehtävästä toiseen vaihdella työpäivänkin aikana, joten alaisen on osattava ottaa paikkansa ja suhtautua oikein kussakin tilanteessa. Johtajia tai heidän tekojaan ei aina ymmärretä, mutta johtajien päätöksiä voivat ohjata tekijät, joita alaisilla ei ole tiedossa tai joita ei voi julkaista liian aikaisin. Sellaisissa tilanteissa alaisten on vain luotettava siihen, että johtaja tekee oikeat päätökset olemassa olevaan tietoon pohjaten. (Pesonen 2007, 66.) Valta on aina olemassa ja se voi kasaantua niille, jotka sen ottavat, jollei valtaa tehdä näkyväksi. Ihminen kykenee ottamaan vastaan vaikutteita, mutta voi myös hylätä ne, ja valinnoillaan vaikuttaa persoonallisuutensa kehittymiseen ja tiettyyn pisteeseen asti vaikuttaa siihen mikä hänestä tulee. Täten myös käyttäytyminen työpaikalla on siis jokaisen omassa tahdossa, eikä esimerkiksi epäasiallista käyttäytymistä tule sen vuoksi sallia keneltäkään missään tilanteessa minkään syyn varjolla. (Mönkkönen & Roos 2010, 144.)

Esimiehen tehtävä on ottaa kantaa ja näyttää suuntaa tarvittaessa, ei siis pitää kädessä. Alaisen on osattava itse jalostaa asioita ja tietoa ja ottaa vastuu ammattiinsa liittyvissä kysymyksissä olettamatta, että esimies tekisi sen. Alaisella on oltava kyky tiivistää asioita kysyttäessä ja esitellessään ne esimiehelleen, jottei esimies joudu analysoimaan sitä lähdeaineiston perusteella. Mitä suuremmasta hallinnollisesta kokonaisuudesta on kysymys tai mitä kauempana/ylempänä organisaatiossa esimies on, sen valmiimpaa tietoa alaisen on esimiehelleen toimitettava. Taitava alainen voi auttaa taustatyöllään esimiestään johtamaan paremmin viemättä tältä arvovaltaa. Esimiehen ja alaisen suhde muodostuu molempien ominaisuuksien mukaan, eikä sitä voi rakentaa kumpikaan yksin. (Mönkkönen & Roos 2010, 144.)

Jotta asiantuntija voi olla uskottava oman asiansa suhteen, hänen on kunnioitettava itseään ja osaamistaan, hänen on tahdottava jakaa osaamistaan sekä uskottava tarjoamaansa palveluun (Pietiläinen ym. 2007, 119). Jatkuvan oppimisen ja uudistumisen vaatimukset voidaan aiheuttaa stressiä asiantuntijoille (Hokkanen 2008, 14). Oman

työn hallintaa ja siten työtyytyväisyyden parantamista voi kehittää, kun ymmärtää millainen on oman työn kuormittavuus ja millaisista seikoista ja työtehtävistä se muodostuu. Työn kuormittavuutta ja siten mielekkyyttä voi pohtia muun muassa työn hallinnan ja vaatimusten kautta. Apuna pohdinnassa ja asian hahmottamisessa voi käyttää kuvan 9 nelikulmiota. Työkokonaisuuksia voi sijoittaa kuviolle sen mukaan, miten niihin yleisesti ottaen voidaan vaikuttaa, ovatko ne yleisesti ottaen hallittavia tai vaatimuksiltaan kovia. Työn kokonaiskuormittavuus ilmenee työkokonaisuuksien sijoittumisesta kuviolle.

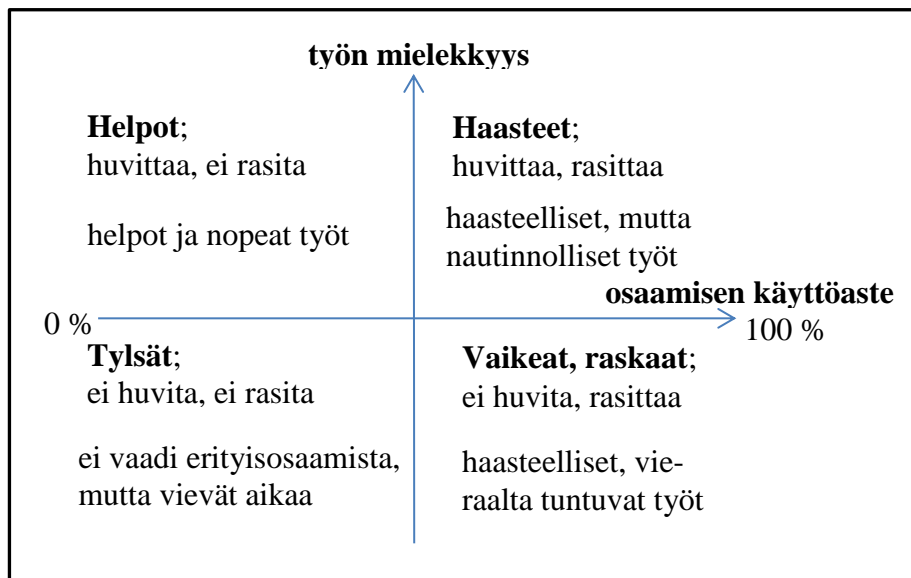


**KUVA 9. Työn kuormittavuus (Mönkkönen & Roos 2010, 251)**

Kuvassa 9 työn hallinta ja vaatimukset voidaan korvata myös työn haasteilla ja työn vaatimilla taidoilla. Näin astutaan arvioinnissa astetta yksilökohtaisemmalle tasolle. Tällöin jos työn haastavuus ja suoriutumista vaativa taito ovat korkealla, on mahdollista saavuttaa flow, työn imu. Jos työn haasteet ovat suuret, mutta tekijän taidot vähäiset, tulee työskentelystä ahdistavaa, sillä työ ei ole palkitsevaa, koska ei voi tuntea onnistumisen riemua. Toisaalta, jos työntekijän taidot ovat suuret, mutta hänen työtehtäviensä haastavuus on vähäinen, hän ikävyytyy, kun ei voi toteuttaa itseään työssä.

(Mönkkönen & Roos 2010, 251.) Tällöin aika voi alkaa kulua työpaikalla muuhun kuin varsinaiseen työntekoon.

Yksi varteenotettava työkalu oman työn arviointiin, kehityskeskusteluihin valmistautumiseen taikka koulutustarpeen kartoittamiseen on oman osaamisen arviointi nelikenttä-arviointityökalulla. Sen tarkoitus on löytää ratkaisuja henkilökohtaisen tilanteen muuttamiseen, mutta sitä voisi käyttää myös työyhteisön tilanteen kartoittamiseen. Nelikenttä-työkalun avainasiat ovat osaamisen käyttöaste ja työn mielekkyys. Näiden akseleiden jakamalle alueelle luetellaan ne tärkeimmät tehtävät, joita kukin alue kuvaa parhaiten. (Mönkkönen & Roos 2010, 252.)



**KUVA 10. Oman osaamisen nelikenttä (Mönkkönen & Roos 2010, 252)**

Oletettavaa on, että kaikkiin ruudukon kenttiin tulee työtehtäviä. Työtehtävien määrällinen sijoittuminen eri lokeroihin antaa yleiskuvauksen työn kuormittavuudesta, osaamisen kehittämistarpeesta tai työtehtävien uudelleen järjestelyn tarpeesta, tapauskohtaisesti arvioituna. Kenttiin merkityt työtehtävät on syytä analysoida tehden kullekin osiolle tarkoitettut kysymykset. Helppojen tehtävien kohdalla on syytä kysyä, onko niiden määrä sopivassa suhteessa haastaviin tai vaikeisiin tehtäviin. Helpot tehtävät voivat toimia palautumisen aikaisina tehtävinä haastavien ja vaikeiden välissä, mutta yksinään ne tylsistyttävät. Tylsät tehtävät, liian suuri työpanos näihin tehtäviin tuntuu ammattiosaamisen haaskaukselta ja turhauttaa tekijänsä. Tällä kohtaa siis kysytään, eihän näitä tehtäviä ole liikaa, jottei haaskata ammattitaitoa tai ettei työntekijä tylsisty. Helpot ja tylsät tehtävät ovat sellaisia, jotka tekijältään onnistuvat aiempaan tietoon

perustuen ilman ponnisteluja. Haasteelliset tehtävät, kysymys kuuluu: onhan henkilön osaaminen käytetty hyödyksi oikeissa työtehtävissä? Nämä tehtävät tuottavat tekijälleen onnistuessaan mielihyvää ja saattavat edelleen avata uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa niin yksilölle kuin organisaatiolle. Vaikeat tehtävät; onko varmasti oikea henkilö oikealla paikalla? Saako hän tarpeeksi tukea selvitäkseen tehtävistään? Tarvietaanko lisää koulutusta? Vaikeat tehtävät voidaan ajatella yksilön kannalta sellaisiksi, ettei niihin kannata uhrata energiaa, vaan etsiä joukosta ehkä osaavampi tekijä tai koulutuksessa suorittaa vaikkapa kurssi hyväksytysti läpi ja keskittyä paremman osaamisalueen aiheisiin. (Mönkkönen & Roos 2010, 252–254.)

## **5 PROSESSI JOHTAMISEN VÄLINEENÄ**

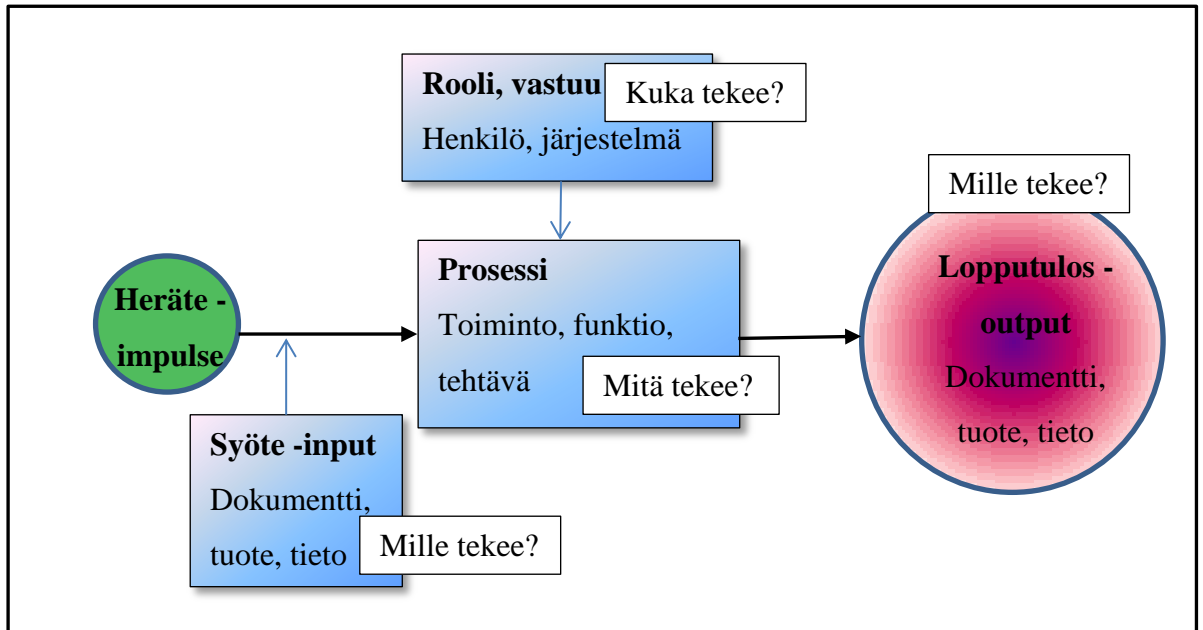
Tämä luku selventää sitä, miten prosessit liittyvät asiakkaan parempaan palvelemiseen tai voidaanko prosessiopein luoda palveluista arvoa tuottavia. Asiaa pohditaan myös siltä kannalta, kenen etu hyvin sujuva prosessi on. Luku esittelee keinoja, joilla prosesseista saadaan toimivia ja miten ne tehdään tunnetuksi.

### **5.1 Prosessi on tapahtumasarja**

Mikä prosessi on? Se on tapahtumasarja, joukko toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, jotka muodostuvat erilaisista työvaiheista. Prosessin peruslähtökohta, heräte - impulse on, että joku haluaa tuottaa jotakin ja tuotoksen lopputuloksella on käyttäjä; asiakas. Joku siis tarvitsee prosessin lopputuotoksen. Prosessi tarvitsee toimiakseen syötteitä -input, joista prosessin resursseilla -resources tuotetaan prosessin lopputuote eli output. (Pesonen 2007, 129, Sahi 2005, Tuurala 2010.) Prosessi voidaan määritellä myös toimintoketjiksi, jolla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi. ”Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan mitata ja määritellä.” (Lecklin 2006, 123.)

Prosessissa eri työvaiheisiin osallistuvat henkilöt voidaan roolittaa, jolloin heille syntyy vastualueet, jotka pitävä sisällään tietyt toiminnot ja tehtävät (Sahi 2005). Prosessinohjaus perustuu prosessi- ja tulostittareista saadun tiedon analysointiin, toisin sanoen, prosesseja tulee mitata tiedon saamiseksi. Palautteen ja ohjauksen avulla prosessi ideaalitalanteessa korjaa toimintaansa, saavutetaan jatkuvan parantamisen kehä. (Tuurala 2010.) Lecklin (2006, 123) asettelee prosessien ohjauksen hieman toisin sa-

noen, että prosesseille asetetaan tietyt laatuvaatimukset, joiden mukaiset tavoitteet suoritteiden tulee saavuttaa.



**KUVA 11. Prosessin käsitettä havainnollistava kuva (Sahi 2005, Tuurala 2010)**

Sahin kuvasta puuttuu tärkein eli asiakas. Pesonen (2007, 139–140) sanoo, että jos prosessilla ei ole asiakasta, se voidaan lopettaa. Tuuralan (2010) ajatuksena on, että heräte tulee asiakkaalta, tai ainakin organisaation ulkopuolelta, onpa se sitten tilaus, asiakkaan yhteydenotto tai julkishallinnossa lainsäädännön muutos.

Prosessiajattelun asiakaslähtöinen idea on selitetty seuraavassa tapahtumien ketjussa. Aluksi on asiakas ja asiakkaan tarpeet. Seuraavaksi suunnitellaan asiakkaan tarpeet täyttävät tuotteet taikka palvelut, jonka jälkeen suunnitellaan toimet, joiden avulla asiakkaan haluamat tuotteet/palvelut toteutetaan. Selvitetään mitä tietoja tai materiaa tuotteiden ja palvelujen tuottaminen vaatii ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2008, 21.) Prosessiajattelun lähtökohta on asiakkaan tarpeet, mutta koko ketjun loppupäässä tulee varmistua siitä, että asiakas saa juuri sitä, mitä tarvitsee, prosessin tavoitteena on siis tyytyväinen asiakas; asiakastyytyväisyys. Väliin jää itse prosessin arviointi sen toimivuudesta, tehokkuudesta ja tuottavuudesta. (Pesonen 2007, 129.)

### *Erilaisia prosesseja*

Prosessiajattelun ydin on organisaation osastojen rajoja ylittävä tai lävistävä toimintatapa, joka tähtää siis yksinomaan asiakkaan etuun (Pesonen 2007, 130). Riippumatta siitä miten paljon organisaatiossa on prosesseja, ne voidaan luokitella luonteensa mukaisesti eri ryhmiin; liiketoimintaprosesseihin, ydinprosesseihin, pää- tai avainprosesseihin ja tukiprosesseihin (Pesonen 2007, 131, Tuurala 2010).

*Liiketoimintaprosessi* on yläkäsite kaikille niille tilaus-toimitusketjun prosesseille, joiden tavoitteena on aikaansaada yrityksen ja organisaation tuotokset. Nimestään huolimatta tämän prosessin olemassaoloa ei voi sulkea pois voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnasta. (Tuurala 2010.)

*Ydinprosesseissa* työskennellään välittömässä yhteistyössä ulkoisen asiakkaan kanssa tai yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen (Pesonen 2007, 131). Ydinprosesseille on ominaista se, että niissä syntyy organisaation tuotteen tai palvelun jalostusarvo (Laamanen 2007, 54). Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti, jotta hahmotetaan niiden liittyminen toimittajiin, asiakkaisiin ja organisaation omiin muihin prosesseihin (Lecklin 2006, 130).

*Tukiprosessit* palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita ja mahdollistavat toimivat ydinprosessit (Pesonen 2007, 131). Prosessiorganisaatiossa nämä ovat yleensä niitä prosesseja, jotka ulkoistetaan palvelukeskuksiin, liikelaitoksiin ja yrityksiin. Ulkoistetuista prosesseista tulee tuottajiensa ydinprosesseja. (Tuurala 2010.) Kolmas luokittelu prosesseille on avainprosessi tai pääprosessi.

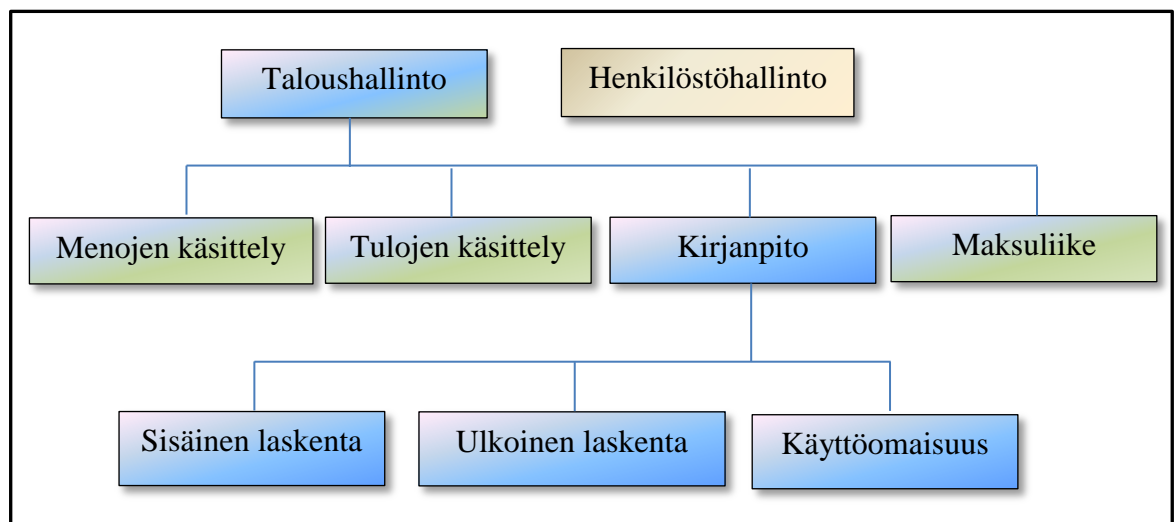
*Avainprosessi* on mikä tahansa ydin-, tukiprosessi, tai niiden osaprosessi, joka heikosti sujuessaan aiheuttaa ongelmia tuotantoon. Avainprosessi on täten organisaation keskeinen prosessi ja niitä voi olla useampia. (Pesonen 2007, 131.) Avainprosessit ovat usein niitä, joiden kehittäminen on ensisijaisen tärkeää (Lecklin 2006, 130).

Prosesseilla on *omistajat*, jotka ovat vastuussa nimetystä prosessista. Prosessin omistaja ei välttämättä itse osallistu tuotantoon, mutta sillä on valta määrätä prosessista. Omistaja voi olla yksi henkilö, ryhmä tai tiimi. (Pesonen 2007, 132.) Toimintojohdettussa organisaatiossa prosessin omistajaa vastaisi osaston tai tulosyksikön johtaja

(Lecklin 2006, 130). Prosessin omistajan vastuulle kuuluvat prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen sovittujen tavoitteiden mukaisiksi, oikeanlaisen prosessihenkilöstön hankinta ja sen tehokkaasta käytöstä vastaaminen. Vaikka organisaation rakenne olisikin toimintoihin perustuva, niin sen olisi silti hyvä valita prosessien omistajat. (Lecklin 2006, 131).

### *Prosessihierarkia*

Pesonen (2005, 141) puhuu prosessikoreista, kun hän kuvaa prosessien hierarkkista järjestäytymistä suhteessa toisiin prosesseihin. ”Prosessikori muodostuu joukosta samankaltaisia prosesseja, jotka voivat olla linkittyneitä toisiinsa” (Tuurala 2010). Prosessikorit auttavat hahmottamaan toimintaa, jos esimerkiksi palveluvalikoima on laaja tai asiakaskunta moninainen. Prosessikorien luokittelu voidaan tehdä organisaatiossa tarpeellisiksi katsotuin perustein. (Tuurala 2010.) Silloin, kun prosessikäsitettä tulee selittää yksitasoista hierarkiaa alemmalle tasolle, puhutaan *ali-* tai *osaprosesseista*. Pienimmissä organisaatioissa tällaiseen jaotteluun ei välttämättä ole tarvetta. (Sahi 2005.) Osaprosessi voidaan selittää myös työvaiheista koostuvaksi prosessin osaksi (Tuurala 2010). Toiminto on joukko tehtäviä, joiden lopputuloksena on tietty tulos. Tehtäväjoukko eli toiminto muodostaa tehtäväkokonaisuuden, jonka suorittamisesta huolehtii joko yksi tai useampi henkilö. (Sahi 2005.) Työvaihe on prosessin pienin yksittäinen osa (Tuurala 2010). Työvaihe on prosessikuvauksen taso, josta ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan työohje (Lecklin 2006, 130).



**KUVA 12. Prosessihierarkia mukaillen Pesonen (2007, 141)**

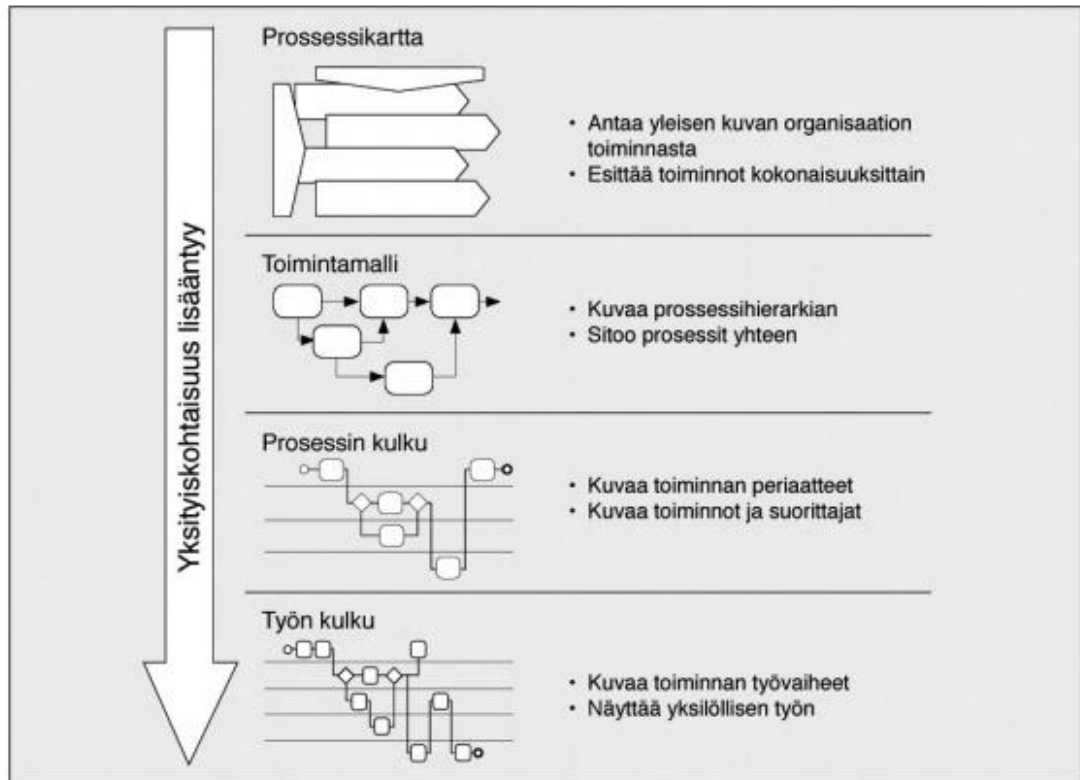
Kuvassa 12 on vapaa ja karkea hahmotelma talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoavan organisaation prosesseista. Ydinprosessit muodostuvat talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseista. Kuvassa on avattu taloushallintoon sisältyvät prosessit, jotka voisi nähdä prosessikoreina. Edelleen näistä koreista kirjanpito on avattu ali- tai osaprosessitasolle. Edelleen ulkoinen laskenta voidaan purkaa toimintoihin; tilikauden aikaiseen kirjanpitoon ja tilikauden päättämiseen sekä tilikauden avaamiseen. Mikäli nämä yksittäiset toiminnot avataan, puhutaankin jo työvaiheista, kuten täsmäämisestä, tositteiden laadinnasta tai oikeellisuustarkastuksista, joista kustakin laaditaan tarvittavat työohjeet.

Organisaation koosta ja toimintojen monimutkaisuudesta johtuen rinnakkaisten ja allekkaiden prosessien määrä voi vaihdella organisaatiosta ja prosessikorista toiseen. Usein prosessien kuvaaminen liittyy organisaation laatuohjelmaan ja on organisaation itse määriteltävissä miten tarkalle ja prosessihierarkiassa alhaiselle tasolle se prosessikuvaus laatii. Raja on hyvä vetää siihen, että prosessikuvaus pyritään selvittämään monimutkaista tilannetta, eikä sekoittamaan jo hyvin toimivaa tai selvää toimintaa. Prosessikuvaus ei saa mennä liian tarkkapiirteiseksi senkään vuoksi, ettei sillä lannisteta työntekijöiden itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Sellaisia asioita, jotka kuuluvat työntekijän ammattipätevyyteen ja ammattitaitoon, eivät ole tarpeellisia prosessin kuvaamisen kohteita. (Pesonen 2007, 142–143.)

## **5.2 Prosessin kuvaaminen helpottaa hahmottamista**

Prosessien kuvaaminen kuvin; prosessikaavioin ja niitä selittävin tekstein, prosessikuvauskeinoin, pyrkii havainnollistamaan organisaation toimintaa (Pesonen 2007, 130, 145–148). Prosessiajattelun lähtökohta on organisaation toimivat prosessit ja niiden edelleen parantaminen keskeisenä keinona lisätä organisaation toiminnan ja tuloksen tuottavuutta (Sahi 2005). Prosessien ja niiden kuvaamisen avulla voidaan pyrkiä parantamaan yksilön käsitystä oman tehtävän tärkeydestä osana kokonaisuutta ja kaikkien käsitystä kokonaisuudesta (Pesonen 2007, 130). Seuraava kuva havainnollistaa erilaisten prosessikuvauskeinojen tasot yleisemmästä yksityiskohtaisempaan.





**KUVA 13. Prosessien kuvaustasot (JHS Prosessien kuvaaminen 2012, 6)**

Luettavuuden kannalta prosessikaaviot tulisi pitää selkeinä ja niiden tulisi mahtua yhdelle sivulle. Selkeys saavutetaan siten, että kaavioihin valitaan päälinjat ja noin 10–20 tehtävää. Päälinjoista poikkeavat toimintatavat kuvataan työhöjeissa tai paljon erilaisia työvaiheita sisältävät tehtävät kannattaa esittää alemmalle tasolle vietyinä kaaviona tai vuokaaviona, josta käyvät selville vaihtoehdot toimintatavat. (Lecklin 2006, 140.) Johto saa kattavan käsityksen työkulusta prosessikaavioista, joista voi olla havaittavissa myös päällekkäiset, turhat tai vastuuta vailla olevat työvaiheet. Epäkohtiin puuttumalla voidaan tehostaa tai parantaa tuotantoa, vähentää tuotantoon sitoutunutta pääomaa tai jopa vähentää tai kohdentaa resursseja uusiksi. Asiakas pystyy päättämään toimittajan tai yhteistyökumppanin prosessikaavioista ja -kuvauksista aikaansaannoksen laatua tai sopivuutta omaa käyttöään varten. Etenkin aineettomissa hankinnoissa prosessikaaviot ja -kuvaukset voivat olla tärkeitä päätöksentekoon vaikuttavia elementtejä. Vain toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit kuvataan. (Pesonen 2007, 130.) Prosessikaavioihin voidaan tarpeelliseksi katsottaessa liittää myös tiedonkulkukuvaus, jolloin kaaviosta käy selville mitä tietoa kuhunkin työhön tarvitaan ja mistä se saadaan (Lecklin 2006, 141).

Julkisen hallinnon prosessien yhdenmukaisuuden ja selkeyden parantamiseksi Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta Juhta on julkaissut suosituksen JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Prosessikuvauksia voidaan käyttää toiminnan kehittämisen lisäksi myös perehdyttämisen, koulutuksen ja tietojärjestelmien kehittämisen aineistona. Julkishallinnon yhtenäisen kuvaamisen erityinen tavoite on pyrkiä siihen, että eri organisaatioiden prosesseihin tutustuminen on helpompaa, kuvaamisella mahdollistetaan yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen vähemmällä vaivalla niin organisaation sisällä kuin organisaatorajojen yli. Prosessikuvaukset ovat johdon ja luottamushenkilöiden työväline päätöksenteon ja suunnittelun avuksi. Toiminnan kehittäjälle ne ovat apuväline uudelleenjärjestelyissä ja muutosjohtamisessa organisaatioita yhdistettäessä. Esimiehille prosessikuvaukset kertovat työnjaosta, vastuista, resursseista ja auttavat tekemään tarvittavia päätöksiä niiden kertoman perusteella. Organisaatiossa voidaan prosessikuvausten perusteella kartoittaa tietoturvariskejä, kerätä hiljaista tietoa ja asettaa oikeanlaisia mittareita laadun ja toiminnan arvioimiseksi. Julkishallinnossa prosessien kuvaaminen on osa hyvän tietohallintatavan ja hyvän hallinnon toteuttamista. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 1–3.)

Organisaation koosta ja toiminnoista riippuen sillä voi olla eri määrä prosesseja. Yleisesti ottaen organisaatiolla on tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen liittyvä prosessi, myynti tai muu vastaava prosessi, tuotantoprosessi, hankintaprosessi ja johtamis- tai hallintoprosessi. Kuvaamalla nämä kaikki prosessit samaan kuvaan, josta ilmenevät myös niiden keskinäiset yhteydet, on organisaatiosta muodostettu prosessikartta. (Pesonen 2007, 130–133.) Laamasen (2007, 60, 64) käsityksen mukaan prosessikartta on lähimpänä tarkoitustaan silloin, kun siinä yhdistyvät niin organisaation kuin asiakkaankin toiminnot. Edelleen prosessikuvauksessa; prosessikartassa, ei tulisi olla pelkästään horisontaalisia putkia läpi organisaation, vaan kartan tulisi havainnollistaa eri prosessien vaikutussuhteet keskinäisessä toiminnassa, jolloin itse asiassa saadaankin kuvaus prosessikartasta prosessien verkkona. Parhaimmillaan prosessikartta kertoo organisaation ansaintalogiikan. Niiden prosessien tulee olla kuvattuina prosessikartassa, joiden avulla taloudellinen tuottavuus tai muu tehokkuus, organisaatiosta riippuen, ulosmitataan. Kun organisaatio nimeää prosessikarttansa tai verkkonsa oman mission tai vision mukaisesti, on samassa kuvassa havainnollistettu organisaation toiminta-ajatus otsikossa ja toteutustapa kuvana.

Hyvä prosessi kannattaa kuvata, mutta huonot tai toimimattomat toimintatavat kannattaa ensin yrittää parantaa, ennen niiden kuvaamista. Jos suuria organisaatiomuutoksia on tulossa tai juuri toteutettu, ei prosessien kuvantamista kannata toteuttaa, vaan odottaa seesteisempää hetkeä. Prosessin kuvaaminen tulee perustua todellisiin ja oikeanlaisiin toimintatapoihin. Jos toiminnassa on pieniä puutteita, esim. epätietoisuutta vastuista tai henkilöiden välillä erilaisia toimintatapoja, joista syntyy erilaisia tuloksia, voi prosessien kuvaaminen tuoda ratkaisun ongelmaan. (Pesonen 2007, 144–145.)

### 5.3 Prosessiajattelun hyödyt

”Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta” (Laamanen 2007, 41). Prosessijohtamisella pyritään yhtenäisten prosessien luomiseen läpi organisaation ja parhaiden käytäntöjen levittämiseen ja käyttöönottoon (Partanen 2007, 218). Prosessijohtamisen perusidea on toiminnan pullonkaulojen huomaaminen ja turhien vaiheiden poistaminen. Vaatii uskallusta muuttaa totuttuja toimintatapoja, mutta ilman sitä ei voi tapahtua kehitystä. (Mutkat suoriksi prosesseista – Kookas News 2012.) Prosessien kehittämällä pyritään toiminnan joustavuuteen ja asiakkaan toiveita vastaavaksi. Toiminnan prosessien mallintamisella haettava hyöty piilee siinä, että kun asiat toistetaan samoin kerrasta toiseen, voidaan suorituksia mitata, seurata ja analysoida. Tästä edelleen seuraa se, että toiminnasta tulee ennustettavampaa ja toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä on vähemmän. (Jämsén & Ronkainen 2004, 18.) Parhaimmillaan prosessiajattelusta muodostuu jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kulttuuri (Partanen 218).

#### *Prosessien jalkauttaminen*

Kuvatut prosessit tulee jalkauttaa organisaatiossa ja se lähtee prosessien arvioinnista organisaation eri tasoilla aina johdosta toteuttavaan portaaseen. Kuvatun prosessin tulisi olla teknisesti hyvä ja noudattaa johdon määrittämiä toimintaperiaatteita. Sen pitäisi olla toimiva myös tuotannon kannalta siten, että kaikki voivat ymmärtää kokonaisuuden ja kriittisesti tärkeissä rooleissa olevien henkilöiden tekemät tarkistukset on otettu huomioon. (Laamanen 2007, 97.) Käytännönläheisiä tapoja prosessien läpikäymisestä on useita. Prosessin läpikävelyssä (process walk through) tutustutaan fyysisesti siihen tosiasialliseen työpisteeseen, jossa kukin työvaihe tuotannossa tapahtuu. Prosessimessuilla esitellään messumaisesti osastoittain omaa toimintaa. Prosessin simu-

lointi tarkoittaa sitä, että esimerkkitaapauksen avulla käydään läpi eri työvaiheet, jotka esimerkkitalanteen palvelu toteutuakseen tarvitsee. Esittelyssä tärkeää on osallistujien mukaan ottaminen esittelyyn, arviointiin tai havaintojen tekoon. Tavoista on löydettävissä omalle organisaatiolle tai ryhmälle sopivin keino käydä läpi prosesseja ja tehdä niitä tutuksi. (Laamanen 2007, 105–106.) On ymmärrettävä, että ihmismieli pyrkii huomaamaan uusista toimintatavoista negatiivisia puolia. Ennen kuin esittelyt ja jalkautukset aloitetaan, pitäisi henkilöstöä pyytää keräämään esiteltävistä prosesseista vaikkapa ensin kymmenen hyvää asiaa ja vasta sen jälkeen voisi antaa negatiivista palautetta. Näin saataisiin ihmiset asennoitumaan uuteen asiaan hieman suopeammin. (Laamanen 2007, 97–98.) Tätä suhtautumismallia voisi itsekkin yrittää seuraavan kerran, kun on uuden asian äärellä.

Prosessien tutuksi tekemisen jälkeen tulee huolehtia siitä, että organisaatio todella toimii jatkuvasti luotujen kuvausten mukaisesti tai mikäli ei toimi, niin osataan puuttua niihin tekijöihin, jotka estävät tai hidastavat uusiin tai parempiin käytäntöihin siirtymistä ja tuetaan muutosta. Esimiehillä on suuri rooli tässä hetkessä, jotta koko organisaatio saadaan tuetuksi uudelle raiteelle. (Laamanen 2007, 107.) Prosessi on jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Toimintaa on tarkoitus jatkaa yhteisien ohjeiden mukaisesti, eikä vajota vanhoihin toimintatapoihin valvonnan pettäessä. Kaikkien tulee pitää kiinni prosessien mukaisista yhteisesti sovituista toimintatavoista, jotta jatkossakin uskottavuus uudistuksiin säilyy. (Laamanen 2007, 108–109.)

### *Toiminnan arvioinnilla organisaatio tutuksi*

Auditointi; sisäinen tai ulkoinen, vaatimuksen tai tarkoituksenmukainen toiminnan arviointi, jonka avulla saadaan selville miten prosessia sovelletaan. Käsite liitetään laatusertifiointiin, mutta sitä voidaan toteuttaa organisaatiossa ilman sitäkin. Laamanen perustelee auditoinnin tarpeellisuutta esimerkiksi sillä, että johto saa sen avulla käsityksen organisaatiossa käytössä olevista työvälineistä, niiden toimivuudesta sekä työntekijöiden ammattitaidosta. Auditoinnin tarkoitus on siis tarkastaa täyttääkö toiminta prosessissa asetetut vaatimukset. Vaatimukset voidaan asettaa eri tahoilta organisaation sisällä tai ulkopuolelta ja ne voivat liittyä niin tehokkuuteen kuin ympäristövaikutuksiin, organisaation ja intressiryhmien mielenkiinnon mukaan. (Laamanen 2007, 110–111.)

Vaatimuksenmukainen auditointi haluaa kyllä–ei vastauksia, jolloin tarkoitus on puuttua auditoinnin vastaisten toimintojen parantamiseen kysymyspatteriston vastausten perusteella. Tarkoituksenmukainen auditointi taasen nimensä mukaisesti etsii vastauksia kysymyksiin toimintojen tarkoituksenmukaisuuden perusteella ja vastauksista muodostuu lista vahvuuksista ja parantamisalueista. Molemmat tavat puolustavat paikkaansa ja soveltuvat erilaisten asioiden arviointi. Itsearviointi on lähellä tarkoituksenmukaista arviointia, mutta sen katsontakanta on vain hieman toinen. (Laamanen 2007, 111.)

Toiminnan arvioinnin tarkoitus ei ole lisätä byrokraattisuutta, vaan lisätä ymmärrystä ja tiedostamisentasoa organisaatiossa. Sen tarkoitus on ennen kaikkea arvioida käytössä olevien prosessien ja työkalujen tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä. Auditoinnin avulla saadaan myös tietoa siitä, toimitaanko käytännössä prosessien mukaisesti ja käytetäänkö työvälineitä, kuten niitä kuuluu käyttää. Laamanen tarjoaa pitkän kysymyslistan auditoinnin pohjaksi teoksessaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona (2007). Auditoinnin päätteeksi tapahtumasta kirjoitetaan raportti, johon kootaan selvitys auditoinnin tarkoituksesta, tärkeimmät havainnot, parantamisideat ja liitetään auditoinnin suorittamiseen käytetyt kysymykset ja tarkistuslista. Ideaalitilanteessa auditoinnin tuloksena organisaation vastuullinen toiminta lisääntyy, opitaan organisaatiosta enemmän ja opitaan näkemään syy-seuraussuhteita ja sitä miten jokainen itse voi vaikuttaa kokonaisuuden parempaan toimivuuteen. (Laamanen 2007, 112, 115, 117–118.)

#### **5.4 Prosessien kehittäminen**

Menestyvä organisaatio ei vain tarvitse tavoitetta ja yhteistä tahtotilaa pärjätäkseen paremmin, vaan tarvitaan myös toimintajärjestelmät ja keinot, jotka auttavat ihmisiä onnistumaan. Koska ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia, jokaisen organisaation on luotava ne itselleen sopivimmat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 8.) Prosessien kehittäminen on aina niiden ydinprosessien kehittämistä, joiden avulla tuotetaan valmiit tuotteet tai palvelut. Tarve uudistaa ja kehittää prosesseja johtuu yleensä siitä, että nykyprosessi ei tuota organisaation omat kriteerit täyttäviä tai asiakkaan vaatimaa laatutasoa olevia loppusuoritteita. (Lecklin 2006, 149.)

Lecklin (2006, 134) esittelee kolmivaiheisen prosessien kehittämismallin, joka lähtee 1. nykytilan kartoittamisesta, jota seuraa 2. prosessianalyysi ja 3. prosessin parantaminen. Kolmannen vaiheen jälkeen palataan jatkuvan kehittämisen kautta nykytilan uudelleen kartoittamiseen ja niin edelleen.

Nykytilan kartoittaminen auttaa näkemään missä tällä hetkellä ollaan. Se auttaa myös löytämään suuntiman jos on tiedossa suunta, johon pitäisi olla menossa. Nykytilan kartoittamisessa päivittyvät prosessikuvaukset, ja -kaaviot, prosessien toiminta tulee arvioiduksi ja prosessityön organisointi tehdyksi. Nykytilanteen kartoittaminen auttaa huomaamaan kehittämistä kaipaavat prosessit. Nykytilan kartoittaminen prosessikuvauksen avulla voi olla myös organisaation alkusysäys prosessijohtamiseen, prosessirakenteeseen ja prosessiajatteluun. (Lecklin 2006, 136–142.)

Nykytilanteen kartoittamisessa tulisi käyttää hyödyksi muun muassa jo olemassa olevaa asiakaspalautetta, mutta myös kerätä sitä ja analysoida asiakastytyväisyyttä. Kehittämisen kannalta tärkeintä on, että tiedetään mitä mieltä asiakas on esimerkiksi prosessin tuloksista, mitkä niistä ovat asiakkaalle tärkeimmät, millä mittarilla asiakas mittaa tärkeyttä, miten asiakas kokee prosessiemme toimivuuden tai miten toimimattomuus näkyy asiakkaalle lopullisessa tuotteessa tai palvelussa. Mitkä ovat asiakkaan näkökulmasta pikaisinta parannusta vaativia toiminnankohteita? Olemassa olevaa asiakaspalautetta ovat niin raportit, selvitykset ja tutkimukset, asiakkaiden kanssa käyty kirjeenvaihto, valitukset, reklamaatiot ja parannusehdotukset. Vasta, kun kaikki jo olemassa oleva tieto on käsitelty, kannattaa ryhtyä hankkimaan uutta tietoa asiakkailta vaikkapa kyselyin, haastatteluin tai asiakastapahtumissa. (Lecklin 2006, 146.)

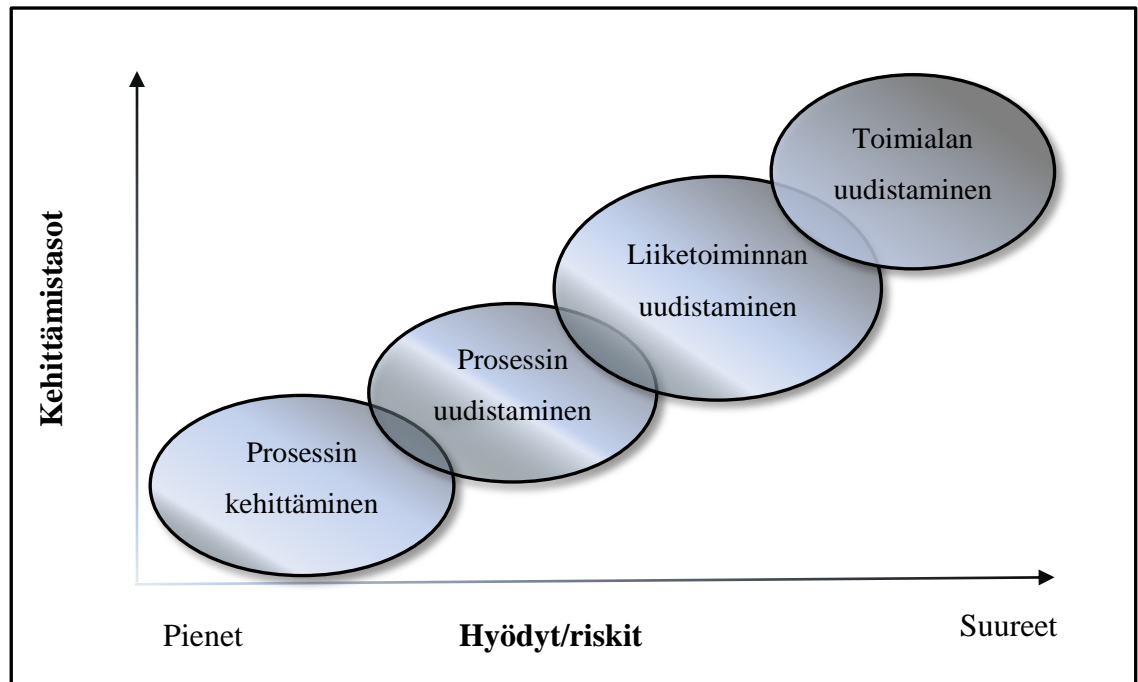
Jos kehitettävää olisi yhtä aikaa monessa prosessissa, mutta resurssit riittävät vain yhden tai muutaman prosessin kehittämiseen kerrallaan, on syytä arvioida strategisesti tärkeimmät tekijät ja toisaalta niihin verrattuna eniten korjausta kaipaavat prosessit. Arvioinnissa kunkin organisaation on käytettävä omaa harkintaansa, jotta kehittämiselle löytyy oikea järjestys. (Lecklin 2006, 146.)

Prosessianalyysi-vaiheessa prosessissa havaitut ongelmat tulee selvittää ja ratkaista pureutumalla ongelmien syihin ja seurauksiin. Tehdään laskelmat laatu kustannuksista ja analysoidaan ne, suoritetaan benchmarking-vertailut, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaiset kehittämisvaihtoehdot. (Lecklin 2006, 135, 149.) Hy-

väksikäytetään nykytilan arvioinnissa koottua tietoa ja arvioidaan kuvattujen prosessien toimivuutta valittujen kehittämiskriteerien valossa. Omaa toimintaa voidaan peilata muiden toimintaan organisaation sisällä tai vertaamalla omaa toimintaa kilpailijoiden vastaavaan. Vertaamalla omaa toimintaa muihin, voidaan löytää toisilta parhaita käytäntöjä ja huomata omasta toiminnasta korjattavia heikkouksia. Mikä tärkeintä, vertailu, positiointi muihin organisaatioihin, benchmarking, auttaa parhaassa tapauksessa muodostamaan näkemyksen tulevasta. Tilastollisia laatutyökaluja käyttävä organisaatio saa kerätyn tiedon avulla informaatiota laatupoikkeamista, mutta myös esiintyvistä ongelmista. (Lecklin 2006, 149.)

Mittareiden ja ohjausjärjestelmien avulla organisaatio saa tietoa prosessien toiminnasta, mutta ennen kaikkea, tietoa tulisi käyttää hyväksi päätöksen teossa huomattaessa poikkeamia suuntaan tai toiseen (Lecklin 2006, 149). Loppujen lopuksi arvioitavaksi tulee uudistetaanko koko nykyprosessi, tarvitaanko kyseessä olevaa prosessia enää lainkaan tai kannattaako sitä enää tuottaa itse vai selvittääkö vain pienillä muutoksilla. Jos päädytään säilyttämään se, niin yhdistetäänkö siihen muiden toimijoiden prosesseja tai osia niistä. (Lecklin 2006, 135.)

Analyysin jälkeen valitaan uudet toteutustavat, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan käyttöön uudistettu parannettu prosessi. Parannusten käyttöönoton jälkeen jatkuvan kehittämisen ajatuksen mukaisesti palataan alkuun nykytilan arviointiin. Säännöllinen mittareiden seuranta paljastaa prosessien parannusta vaativia kohteita, mikä taas vaatii jatkuvaa mittaustulosten keräämistä. (Lecklin 2006, 135.)



**KUVA 14. Prosessien kehittämistasot (Lecklin 2006, 150)**

Kuvassa 14 prosessin kehittämistasot havainnollistaa sitä, miten muutoksen hyödyn tai otettavan riskin kasvaessa prosessia koskeva muutoksen laajuus ja vaativuus kasvaa. Kun *prosessia kehitetään*, tulee ottaa kehittämisaskeleita, joita ovat prosessin nykytilan kuvaaminen, uuden prosessin kuvaaminen ja koko henkilöstön osallistaminen. Edelliset toimet kohdistuvat lähinnä oman toiminnan arviointiin ja uudelleen organisointiin, joten esimerkiksi toimintaan kohdistuvat tuotannon katkokset ovat epätodennäköisiä näiden toimien vuoksi. *Prosessin uudistamisessa* organisaatioissa otetaan tietoisesti suurempi riski, mutta saavutetaan sen onnistuessa myös suurempi hyöty, kuin pelkän prosessin kehittämisen kautta. Prosessin uudistaminen vaatii tai käynnistyy monesti tietojärjestelmän uudistamistarpeesta, jota siis voidaan pitää uudistamisen laukaisevana kehittämisaskeleena. Prosessin uudistaminen vaatii aina jossain määrin kehittämis- ja palautejärjestelmän uudistamista, ehkä jopa johtamisjärjestelmän uusimista. Johtamisjärjestelmän uudistaminen on tarpeen viimeistään tai ainakin siinä tapauksessa, että organisaatio lähtee *uudistamaan liiketoimintaansa*. Tällöin tarvitaan jo organisaation ja kulttuurinkin uudistamista. Viimeinen, suurin ja vaativin taso organisaation prosessin muutoksen kannalta on koko *toimialan uudistaminen*. Se vaatii niin kulttuurin, kuin toimittajien ja asiakkaiden prosessien uudistamista, eikä se näin ollen ole muutoksista pienin taikka riskittömin. Vikaan mennessään, se voi tarkoittaa esimerkiksi vapaassa kilpailuympäristössä toimivan organisaation asiakkaiden kaikkiaan liian suurina tai tarpeettomina pitämiensä uudistusten vuoksi kilpailijoille.



### *Prosessin parantaminen*

Prosessin parantaminen ei onnistu pelkän teknisen suorittamisen kautta, sillä muutos on suurelta osin ajatusmallin muutosta. Käytännön toimien lisäksi tarvitaan myös henkisiä voimavaroja ja tukea, kuten johdon tuki, edellytysten luominen, tiimityö- ja valmennus sekä oppimisen mahdollistaminen. (Lecklin 2006, 135–136.) Normaalisti prosessin parantaminen on pienin askelin etenevää. Parantamisen tulokset eivät saata yltää prosessikaavioiden muutoksiin saakka vaan tapahtuvat yksittäisten työvaiheiden sisällä. Tällaisia parannuksia voivat olla uusien tekniikoiden tai työvälineiden käyttöönotto. Prosesseja voidaan myös uudistaa erillisprojekteissa, joiden tarkoitus on laajempien uudistusten toteuttaminen. (Lecklin 2006, 150.) Puhutaan siis prosessien kehittämisestä, parantamisesta ja uudistamisesta ja näillä kaikilla tarkoitetaan toisistaan poikkeavaa ja erilaista väylää samaan lopputulokseen pääsemiseksi.

Kuvittele, että on kaunis päivä ja olet urheilukentällä. Urheilukentän laidalla on valmentaja, menet hänen luokseen. Valmentaja esittelee urheilukentältä paikan, jossa on kaksi tolppaa ja jämäkkä mutta pehmeä patja. Saat ohjeen alkaa hyppiä patjalle tarkkojen ja yhä tarkentuvien ohjeiden mukaisesti. Aloitat hyppimisen innolla, mutta kylästyit hetken kuluttua, sillä jatkuva ohjeistus alkaa ärsyttää. Päätät lähteä pois, mutta juuri ennen kuin poistut, valmentaja asettaa tolppien väliin riman. Tilanne muuttuu. Rima on sopivalla korkeudella ja ylität sen leikiten. Harjoitusta jatketaan useamman hetken ja tuona aikana suorituksesi paranee useilla senteillä. Harjoituksen lopuksi tunnet voitonriemua ja onnistumiseniloa. Siirrä nyt ajatus organisaatioosi, jossa työskentelet; pyydetäänkö ihmisiä hyppäämään tolppien väliin vai asetetaanko niiden väliin myös rima? (Laamasen 2007, 203–204.) Esimerkki kuvaa sitä, kuinka tärkeää on asettaa tavoitteet ja että ne ovat kaikkien tiedossa. Hyödyksi on sekin, että ne ovat oikein asetetut, jottei tule rimakauhua.

Prosessin parantaminen, redesign, on helpointa silloin, kun organisaatiolla on selvät tavoitteet parantamisen suhteen. Parantamistakin varten laaditaan prosessikuvaukset, prosessikaaviot, nimetään johtamisvastuut ja prosessien omistajat sekä vastuiden rajat uuden tarkoituksen ja tavoitteidenmukaisemman toiminnan mukaisesti. Kuvaukset eivät siis ole enää nykyhetken tilanteesta, vaan tavoitetilasta kertovia. Suuren luokan prosessin parantaminen vaatii suunnitelman sen läpiviemisestä organisaatiossa, johdon ja onnistuakseen koko osallistuvan organisaation hyväksynnän. Mitä suuremmasta ja

laajemmasta muutoksesta on kyse, sen tärkeämpää on varmistaa se, että yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toiminta ei missään nimessä vaarannu prosessin muutosten vuoksi. (Lecklin 2006, 192.)

### *Prosessin uudistaminen*

Prosessien uudistaminen reengineering on prosessien kehittämistä ja parantamista radikaalimpaa toimintaa organisaation prosessien uudistamiseksi. Sen lähtökohta-ajatus on karsia toiminnasta kaikki turha pois ja miettiä jopa koko prosessin olemassaolon tarpeellisuutta. Uudistamisprosessissa on asetettava tavoite, joka on ajallisestikin pitkällä. Uudistamisen tarkoitus on pistää kerralla uusiksi vanhoja rakenteita ja ajatusmalleja säästämättä, joten se on myös suuri panostus koko organisaatiolle. Tämä tarkoittaa myös sitä, että uudistuksella on oltava johdon tuki. Uudistuksessa kokevat usein muutoksen niin organisaatorakenteet, työtehtävien sisällöt, kapasiteetin kohdentuminen kuin johdon tehtävätkin. Prosessien uudistamiseen tarvitaan osaava projektihenkilöstö, jolla on tarpeeksi valtaa, resursseja ja osaamista sekä taitoa prosessin, laadun sekä teknisen uudistamisen läpiviemiseen. (Lecklin 2006, 203.) Prosessin uudistamisen menetelmät eivät eroa prosessin kehittämisen menetelmistä. Siinäkin kuvataan nykytilaa ja analysoidaan saatuja tuloksia, mutta tehtävät ratkaisut eivät pääsääntöisesti pyri säilyttämään mitään vanhasta, mikäli se ei ole erityisen toimivaa. Muutosten laajuus on myös huomattavaa uudistamisessa. (Lecklin 2006, 201.)

## **5.5 Erilaisia organisaatiomalleja**

Kullekin organisaatiolle tai sen osastolle paras organisaatorakenne riippuu sen strategiasta, koosta, tehtävien epävarmuudesta tai varmuudesta sekä käytettävästä teknologiasta. Monimutkainen tai -vaiheinen työ vaatii erikoistumista ja erilaisten resurssien käyttöä, vuorovaikutusta ja tiedon kulkua. Ilman ohjattua organisoitumista toiminnot ja resurssit järjestäytyvät omalla tavallaan, mutta parhaan mahdollisen rakenteen aikaansaamiseksi ja hallitsemiseksi tarvitaan myös johtamista eli tuotannontekijöiden tarkoituksellista järjestämistä. Järjestäytyminen vähentää epätietoisuutta ja konflikteja. Se lisää tehokkuutta, ymmärrettävyyttä ja ennustettavuutta. (Tuurala 2010.) Yleisesti käytössä olevia organisaatiomalleja ovat muun muassa funktionaalinen organisaatio, sektoriorganisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio. Näistä muutama esitellään seuraavassa lyhyesti.

*Funktionaalinen organisaatio, toimintorakenne*

Erikoistehtävän ympärille perustetaan kullekin oma osasto ja osastoilla on selväpiirteiset rajat organisaation muihin osastoihin ja niiden tehtäviin nähden (Tuurala 2010). Merkillepantavaa on, että osastoilla työskentelee juuri erityisalalleen kouluttautunutta henkilöstöä ja toiminnan tehokkuus nähdään syntyvän erikoistumisella vain tiettyyn toimintoon kerrallaan sen sijaan, että kaikki osaisivat tuottaa tuotteen tai palvelutuotteen alusta loppuun (Peltonen 2007, 34). Talouden suunnittelu tapahtuu osaston sisällä. Osastoilla vallitsee arvojärjestys ja tieto kulkee osastolla pystysuuntaisesti. (Tuurala 2010.) Osastojen toimintaa valvovat johtajat, jotka voivat tehdä koko organisaatiota koskevia päätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla (Peltonen 2007, 34). Osastojen välinen tiedonvaihto tapahtuu osastojen esimiesten kautta (Tuurala 2010).

Funktionaalisen organisaation ongelmaksi koetaan tehottomuus ja kankeus erilaisten rajapintakysymysten ratkaisussa -julkispalvelujen yleinen organisoimisperiaate (Tuurala 2010). Päätöksenteko kasautuu ylimmälle johdolle ja ainakin ongelmatilanteissa päätöksentekovastuu halutaan vierittää johdolle. Tämä organisaatorakenne reagoi yleensä hitaasti ympäristön muutoksiin. (Peltonen 2007, 40–41.)

*Prosessiorganisaatio, prosessirakenne*

Prosessirakenteen ydin on läpi organisaation vaakasuuntainen toimintojen ketju hierarkkisen rakenteen sijaan ja tärkeimmät toiminnot tuottavat asiakkaalle suurimman arvon (Peltonen 2007, 37). Toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille, niiden tarvitsemien syötteiden ja resurssien mukaan. Jotta taloudellinen suunnittelu on mahdollista, on prosessit tunnistettava ja kuvattava. Prosessien toiminnasta kerätään tietoa, jota analysoidaan tilastollisilla menetelmillä ja johtaminen perustuu analysoinnin tuloksiin. Muutoin toimintaa arvioidaan sujuvuudella, laadukkuudella ja läpimenoajoilla. Pääasia ja tärkein tavoite on asiakkaan tyytyväisyyden tavoittaminen. Prosesseilla on omistajat, jotka huolehtivat oman työnsä ohessa siitä, että sovitut työt tulevat tehdyiksi, mutta niillä ei ole perinteiseen tapaan toimivia johtajia. Työ tehdään muodoltaan muuttuvissa ja joustavissa tiimeissä, joissa on kaikki se tieto, joka tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseen. Tiimit alkavat ja loppuvat tuotteen tai palvelun elinkaaren mukaan. Tiimeissä on suhteellisen vähän eriarvoisuutta, ne ovat itseohjautuvia. (Tuurala 2010.)

Tiimimuotoinen työskentelytapa tähtää tehokkuuteen, johon se pyrkii nopeatempoisuudella ja vaihtuvuudella. Prosessirakenteessa keskijohto toimii valmentajana tai neuvonantajana tiimeille ja prosessien omistajille. Organisaation johtaminen tapahtuu johtoryhmän toimesta. (Tuurula 2010, Peltonen 2007, 37.) Prosessirakenne nähdään kirjallisuudessa tavoitteellisena organisaatorakenteena, johon ollaan matkalla muiden mallien kautta. Prosessiorganisaation hyvinä puolina esitetään muun muassa kokonaisuuden parempaa ymmärtämistä. Toiminta suuntautuu lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja henkilöstö pääsee työskentelemään ryhmissä. Heikkouksina pidetään sitä, että ydinprosessien määrittäminen vaatii ponnistuksia ja sitä, että muutostarpeet ovat suuria toimintatavoissa ja palkitsemisjärjestelmissä jos pohjalla on jokin toinen toiminnan organisoitumisen muoto. (Peltonen 2007, 40–41.)

### *Matriisiorganisaatio, matriisirakenne*

Prosessiorganisaation ja funktionaalisen organisaation välimaastoon muodostuu matriisiorganisaatiomalli. Sen ideana on poimia funktionaalista rakenteesta parhaat pystysuuntaisen organisaation tavat yhdistämällä ne prosessiorganisaation horisontaaliseen etenevään toimintatapaan. Vaikka rakennetta pidetään joustavana ja sopeutumiskykyisyyttä hyvänä, niin ongelman voivat aiheuttaa epäselvät johtajuuskysymykset, sillä matriisiorganisaatiolla on johtajat niin vaaka kuin pystysuuntaiselle toiminnalle. Ratkaisuna johtajuusongelmaan voi olla erilaisten painotusarvojen löytäminen toiminnan ja tuote/palveluohjauksen välillä. (Peltonen 2007, 36, Tuurula 2010.) Hyvänä matriisiorganisaatiota voidaan pitää siksi, että tietoa kulloisestakin asiasta on saatavilla samanaikaisesti useasta näkökulmasta ja se soveltuu muuttuvissa olosuhteissa toimivalle organisaatiolle. Matriisiorganisaatiossa työskentely vaatii epävarmuuden sietämistä ja kahden esimiehen ristiriitaisenkin ohjeistuksen huomioimista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtajalta matriisiorganisaatiossa työskenteleminen vaatii joustavien rakenteiden huomioimista ja kenties toiminto-ohjautuneisuuden unohtamista. (Peltonen 2007, 40–41.)

Erilaisten organisaatorakenteiden esittely viitekehyksessä auttaa arvioimaan opinnäytetyön kohteena olevien organisaatioiden toimintaa ja organisaatorakennetta teorian pohjalta. Käytännössä on todettu, että mikään organisaatio ei toimi puhtaasti minkään tietyn organisaatorakenteen mukaan vaan yhdistelee toiminnassaan kahta tai useampaa rakennemallia. Tällöin voidaan puhua hybridirakenteesta. Parhaimmillaan hybri-

dirakenne mahdollistaa parhaat käytännöt ja vältetään heikkoudet, mutta voi johtaa monimutkaisiin, päällekkäisiin jopa ristiriitaisiin rakenteisiin. (Peltonen 2007, 38.)

## 5.6 Prosessijohtaminen

Yleisiä johtamisen tavoitteita ovat muun muassa hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen, asiakkaan tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja henkilöstön aktiivisuus, motivoituneisuus ja kurinalaisuus. Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat johtamisopista riippuen hieman erilaisia. Kustannustehokkuus ei ole nykyään itseisarvo, vaan tärkeää on pystyä myös nopeuteen ja joustavuuteen. Yksilösuorittamista tärkeämpänä nykyään pidetään organisaation lävistävää yhteistyötä sekä menettelytapojen kehittämistä. Kilpailijat eivät ole nykymaailmassa perivihollisia tai asiakkaat välttämätön paha, vaan niistä muodostuu organisaation arvoa luovan verkon yhteistyökumppaneita. Ajattelutavan muuttuminen yksikköjen ja niiden tehtävien johtamisesta kokonaisten toimintoketjujen johtamiseen on ollut yksi merkittävimmistä muutoksista johtamisessa. Hyötynä tästä on ollut muun muassa asiakkaiden palvelun parantuminen, kokonaisymmärryksen lisääntyminen organisaatioissa ja turhien työvaiheiden karsiminen, sekä resurssien uudelleen kohdentaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessijohtamisessa pyritään tilanteeseen, jossa organisaation osastot, yhteisvastuullisesti huolehtivat asiakkaan saamasta palvelusta ja sen laadusta. Asiakkaalle tuotettavaa palvelua tai tuotetta ohjataan ja hallitaan kokonaisprosessina. Organisaation tulisi pyrkiä mahdollisimman paljon panostamaan vain niihin prosesseihin, joilla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa, ja unohtamaan muu toiminta. (Grönroos 2001, 60.)

Prosessijohtamisen etu toimintojohtamiseen nähden tiivistyy ajatukseen ensisijaisesta asiakkaan tärkeydestä, asiakkaan huomioonottamisesta jokaisessa tuotannon vaiheessa. Prosessijohtamisen ydin on siinä, että vain se mikä on tärkeää asiakkaan kannalta, pyritään tekemään mahdollisimman hyvin ja optimoidusti. (Grönroos 2001, 60–61.) Mönkkönen ja Roos (2010, 122) toteavat, että prosessijohtajuus on lähellä laatujohtajuuden ajatusta, mutta sen syvin tahtotila on juuri ydinprosessin parantaminen asiakkaan tahtotilaa mukaillen. Päähuomio prosessijohtamisessa on koko prosessissa ja yksittäisen osan kehittäminen suhteutetaan koko prosessin päämääriin. Näin päästään eroon jokaiselle osastolle tai toiminnolle parhaasta näkemyksestä tehdä asioita; osarvoista, kun pyritään asiakkaan kannalta parhaaseen tapaan tuottaa paras lopputuotos;

kokonaisarvoon. Jotta prosessijohtaminen olisi puhtaimmillaan ja täydellisimmillään, tulisi prosessiajattelu laajentaa organisaation koko toimintaan, jolloin osastorajat maldaltuvat tai ideaalitulanteessa häviävät ja kaikesta toiminnasta tulee arvoa tuottavaa ja prosessorientoitunutta. (Grönroos 2001, 60–61.) Puhdasoppinen prosessiorganisaatio muotoutuu prosessien verkoksi, jota johtavat tärkeimpien prosessien omistajat. Tärkeää prosessiverkossa on, että se tukee organisaation valitsemaa strategiaa, ja että jokainen prosessi on sidottu toisiinsa. (Lecklin 2006, 127.)

Nopeasyklisessä hyödyketaloudessa prosessijohtaminen on jatkuvaa muutosten johtamista, sillä tuotteiden ja niitä tuottavien prosessien elinkaaret ovat lyhyitä, vain vuosien mittaisia. Organisaation rakenteet ovat siten myös jatkuvan muutoksen alla, ja siksi osastoja tai niiden välisiä rajoja ei ehdi syntyä. Julkispalveluiden palvelutuotannon ero hyödyketalouteen on yleensä palveluiden pitkä elinkaari, jotka muuttavat muotoaan ajan kuluessa vain vähissä määrin. Julkisten palvelujen luonnetta on voitu pitää keskeytymättömänä ja jatkuvana. Talouden ja toiminnan suunnittelu on perustunut pikemminkin vuosien kuin vuosineljännesten jaksolle. (Tuurala 2010.) Julkisen palvelun luonteesta riippuen nyky maailmassa voidaan joutua näkemään myös nopeita muutoksia.

Kun organisaation toiminta on moniosaamista vaativaa, järjestyvät toiminnot yleensä luonnollisesti toiminnollisten kokonaisuuksien ympärille. Jos toimintaa on syytä kehittää muuttuvien tarpeiden mukaisesti, on johdon tehtävä muokata toimintaa siten, että vanhastaan järjestyneet toiminnot muokataan palvelemaan myös uutta toimintatapaa. Tarpeen niin vaatiessa, organisaation vanhoja osastojen välisiä työnjakoa avataan ja muutetaan siten, että toiminta on aiempaa joustavampaa. Osastojen johtajien yläpuolella olevan johdon asia on saada organisaation osastot niin sanotusti puhaltamaan yhteen hiileen. Mitä vähemmän johtamis- ja toimintakulttuurit suosivat jäykistelyä, sen joustavampaa on prosessiorganisaation osastojen ja prosessien välinen toiminta. Joustavuutta lisää se, että pyritään pitämään osastojen välit avoimina eikä rakentaa raja-aitoja niiden välille. (Tuurala 2010.)

## 6 PALKEET

Palkeet eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtionvarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto. Liitteessä 2 kuva 1 auttaa hahmottamaan palvelukeskuksen sijoittumista valtiovarainministeriön hallinnonalalla. Tämän hallinnonalan lähtökohtana on tuloksellisuus ja sen edellytysten luominen. Tavoitteisiin pyritään vaikuttavuuden, palvelujen laadun, prosessien, rakenteiden toimivuuden ja henkilöstön osaamisen tarkastelulla sekä resurssien taloudellisella ja tuottavalla hyödyntämisellä. (Valtionvarainministeriö, 2013.) Palkeet tuottaa konsernipalveluja kuudella paikkakunnalla; Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. Mikkelin toimipisteessä tuotetaan asiakkaalle tuotannon palveluja maksuliikenteen, menojenkäsittelyn, kirjanpidon ja henkilöstöpalvelujen prosesseissa. Mikkelin toimipisteen asiakkaat saavat tulojen käsittelyn prosessin palvelut Hämeenlinnasta. Samoin osa Mikkelin asiakkaiden henkilöstöpalveluista tuotetaan Hämeenlinnasta käsin. Mikkelin kirjanpitoa palvelevat kirjanpidon järjestelmäpalvelut niin Mikkelissä kuin Porissa ja menojen järjestelmäpalvelut niin ikään kahdelta paikkakunnalta, Mikkelistä ja Joensuusta. Palveluiden perusteena ovat palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit ja kustannustehokkuus. Kehitystyötä prosessien ja palvelujen kehittämiseksi tehdään yhdessä valtionvarainministeriön, Valtionkonttorin ja asiakkaiden kanssa. (Palkeet, 2013a.)

### 6.1 Julkishallinnon palvelutuotannon tuottamistavoista

Julkishallinnossa palvelujen tuottamistavat ovat monipuolistuneet. Vaihtoehtoisia tapoja julkishallinnon palvelujen järjestämiseksi markkinaehtoisuuden lisääntymisen suhteessa ovat palvelun tuottamatta jättäminen, kunnan tai valtion itsensä tuottama palvelu, osittainen kilpailullisuus, tilaaja-tuottaja- ja palvelusetelimallit sekä yksityistäminen. (Huuskonen ym. 1997, 11.)

Palvelujen tuottamatta jättäminen on hyvin marginaalinen mahdollisuus, sillä useat julkishallinnon palvelut ja järjestämisvastuu ovat lakisääteisiä. Valtion ja kunnan itse tuottamat palvelut rahoitetaan ja ohjataan talousarviolla eli määrärahoilla. Kilpailutilannetta ei pääse syntymään, sillä yleensä vastaavaa palvelua ei tuoteta muualla. Saatavilla olevan palvelun määrä on yleisesti suhteessa käytettävissä olevaan rahasummaan ja laatu riippuu julkisen palveluntuottajan toiminnan tasosta. Toimintaa ohjataan

asiantuntija- ja poliittisilla päätöksillä. Julkishallinnossa palvelutoimintoja on myös liikelaitostettu ja osakeyhtiöitetty siten, että kunta tai valtio on perustetussa yhtiössä omistajana ja määrittää tällöin tuottovaatimukset. (Huuskonen ym. 1997, 11–12.)

Osittain kilpailullisia piirteitä sisältävä tilaaja-tuottajamalli tarkoittaa sitä, että tilaajat ja tuottajat on erotettu niin päätöksenteossa kuin palvelutuotannossa toisistaan (Huuskonen ym. 1997, 13). Roolien eriytyminen selkeyttää toimintaa ja kannustaa toiminnan tehokkuuden parantamiseen, tuottavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Toimiakseen odotusten mukaisesti tilaaja-tuottajamalli vaatii myös palvelujen tuotteistamisen ja läpinäkyvän hinnoittelun. Toisaalta lainsäädäntö määrittää asiakkaat ja tuottaja päättää millaista palvelua asiakkaat saavat. (Korpela & Mäkitalo 2008, 130–131.)

Palkeet toimii tilaaja-tuottaja periaatteella talous- ja henkilöstöhallintopalveluiden tuottajana valtion virastoille. Käytännössä Palkeiden toimintaa ei siis rahoiteta määrärahoilla, vaan asiakkaalta perittävillä palvelumaksuilla. Palkeet ei kilpaile palvelun tuottajana, mutta tilaaja-tuottajamallia voidaan hyödyntää sellaisissakin tilanteissa, joissa puhdas kilpailutilanne on mahdollinen. Tällöin tilaaja pääsee kilpailutuksen kautta valitsemaan itselleen parhaan tai sopivimman tuottajan (Huuskonen ym. 1997, 13).

Palveluseteleiden eli voucherien käyttö lisää kilpailullisuutta palvelutuotannossa siten, että asiakkaalla on aito valinnanmahdollisuus palveluntuottajaa valitessaan. Olettaen, että markkina-alueella on useampia palveluntarjoajia tarvittaville palveluille. Tuensaa- ja saa niin sanotusti korvamerkittyä rahaa tietynlaisten palvelujen hankkimiseen. Taka-ajatuksena palvelusetelin käytössä on markkinaohjautuvuuden ujuttaminen julkis- palveluihin. Uskotaan siis, että tuottaja reagoi asiakkaan tarpeisiin ja niiden muutoksiin herkemmin silloin, kun palveluihin hakeutuminen on puhtaasti asiakkaan valintojen varassa. (Huuskonen ym. 1997, 13.)

Viimeisin ääripää markkinamekanismin matkimisesta julkishallinnossa on palveluiden yksityistäminen, jolloin palveluiden kysyntä määrittää tarjonnan määrän ja hinnan. Kustannustehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden parantaminen ovat tärkeimmät perustelut yksityistämiseksi. Yksityistämisen kautta palvelut voivat karata huono-osaisimpien ulottumattomiin markkinavoimien määrittäessä hinnan. (Huuskonen ym. 1997, 13.)

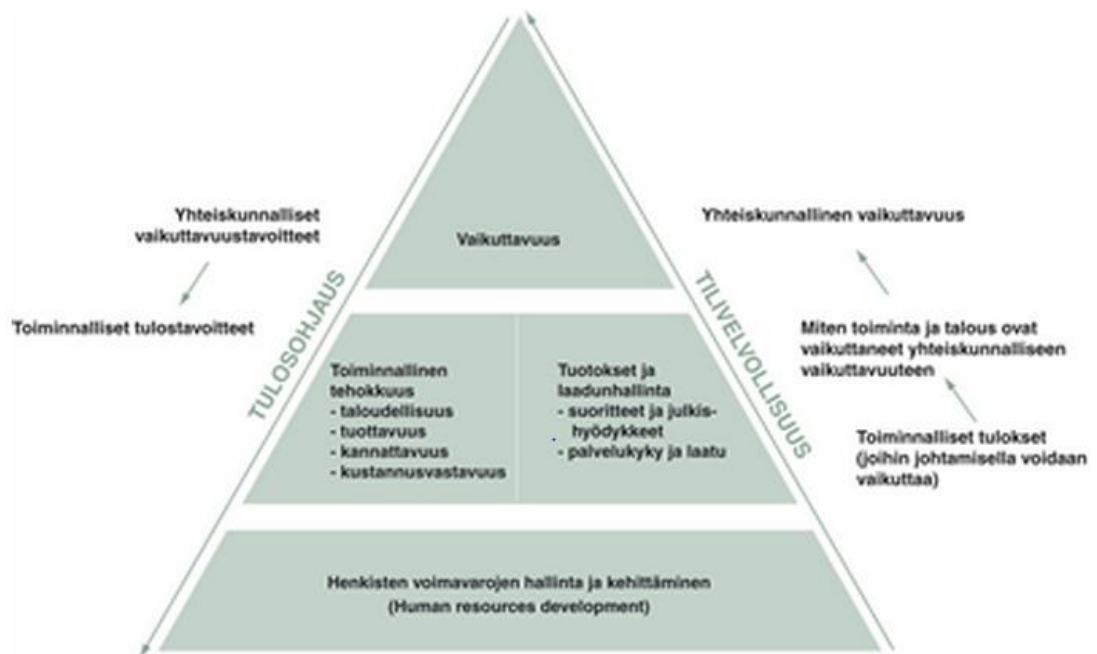


”Vaativa asiakas on erinomainen palvelun kehittäjä.” Mikä muovaisi tuottajan toimintamallia paremmin kuin se, että se joutuu todella kilpailemaan asiakkaista markkinoilla muita kilpailijoita vastaan, kehittämään tuottavaa tuotantotapaa, varmistamalla laadukkaan palvelun ja toimimalla asiakaslähtöisesti. Julkishallinnossa palvelut on perinteisesti järjestetty säädöksiin perustuen, hierarkioiden ja resurssien määrittämien mittapuiden mukaan, jossa asiakkaan mielipidettä ei ole juuri kysytty. (Korpela & Mäkitalo 2008, 129.)

## **6.2 Palkeiden sidosryhmät ja niiden roolit palvelukeskuksen toiminnassa**

Valtiovarainministeriö on vastuussa muun muassa valtion ”työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta ja julkishallinnon kehittämisestä... ja sen toiminnan tavoitteena on muun ohella turvata julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyky. (Valtiovarainministeriö, 2013). Yhdessä valtiovarainministeriön kanssa valtionohjausta toteuttaa Valtiokonttori, joka tuottaa ja kehittää valtionhallinnon sisäisiä palveluita, jotta toiminta valtion virastoissa ja niiden välillä olisi mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta. Valtiokonttori kehittää palveluja ja prosesseja yhdessä Palkeiden, valtiovarainministeriön ja asiakkaiden kanssa. Sujuvuudella ja tehokkuudella edistetään toimintamenojen pienenemistä ja tuottavuuden kasvua. (Valtiokonttori 2012). Valtiontalouden tarkastusvirasto VTV nimensä mukaisesti on ulkoinen, riippumaton tarkastaja valtion taloushoidossa ja se ”valvoo finanssipolitiikkaa ja puolue- ja vaalirahoitusta.” Tarkastustoiminnan tarkoitus on varmistaa, että eduskunnan päätösten mukainen valtion varojen käyttö toteutuu järkevästi ja lakia noudattaen sekä valtion finanssipolitiikkaa hoidetaan pitkäkantoisesti. (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2013).

Valtion talousarviosta annetussa laissa ja asetuksessa säädetään neljästä tuloksellisuutta määrittävästä peruskriteeristä. Peruskriteerien avulla pyritään arvioimaan valtion taloutta ja toimintaa sekä raportoida niistä. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioidaan sillä, kuinka hyvin yhteiskuntapolitiikalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Toiminnallinen tehokkuus kriteeri koostuu osatekijöistä taloudellisuus, tuottavuus sekä maksullisessa toiminnassa kannattavuus ja kustannusvastaavuus. Tämän kriteerin avulla on tarkoitus arvioida resurssien tehokasta käyttöä. Tuotokset ja laadunhallinta toimii mittarina muun muassa palvelukyvyille ja laadulle. Lisäksi henkisten voimavarojen hallinta-arviointikriteerin avulla arvioidaan henkilöstön voimavarojen käyttöä, osaamista, työkykyä, motivaatiota ja johtamisen tilaa. (Valtiovarainministeriö, 2013.)



**KUVA 15. Valtion talouden ja toiminnan tuloksellisuuden peruskäsitteet (Valtioneuvostonvarainministeriö, 2013)**

Kuva 15 havainnollistaa tuloksellisuuden peruskäsitteiden hyväksikäyttöä arvioinnissa ja raportoinnissa, mutta se esittää myös tasapainon, johon tuloksellinen toiminta julkishallinnossa pyrkii. Toisin sanoen, voimavarojen, tavoitteiden, toiminnan tehokkuuden ja laadun on oltava mahdollisimman hyvässä tasapainossa, jotta julkishallinto voi toimia tuloksellisesti. Kuvan osoittama tilivelvollisuus tarkoittaa käytännössä virastojen tilinpäätöksensä yhteydessä tekemää raportointia toiminnallisen tehokkuuden kehityksestä. Valtioneuvosto raportoi eduskunnalle tuloksellisuuden kehittymistä osana valtion tilinpäätöskertomusta. (Valtioneuvostonvarainministeriö, 2013.)

Palkeiden toimintaa arvioitiin vuoden 2011 tilinpäätöksen kannanotossa kokonaisarvosanalla kolme, kun asteikon paras arvosana on viisi (5). Kannanoton yhteenvedossa todettiin muun muassa, että Palkeet pääosin saavutti sille asetetut tehokkuus- ja tuotavuustavoitteet, mutta asiakastyytyväisyydessä tavoitteeseen ei yletty. Asiakkuuksia saatiin Palkeisiin lisää, ja tuotannon volyymit nousivat, mutta kasvu ei näkynyt asiakaslaskutuksessa, sen sijaan henkilötyövuosikustannukset olivat nousseet. Palvelut tuotettiin kuitenkin aiempaa vuotta pienemmällä henkilöstöllä. (Valtioneuvostonvarainministeriön kannanotto, 2012.)

### 6.3 Kirjanpito prosessi asiakkuuden elinkaari -ajattelun mukaisesti

Asiakkuus Palkeissa perustuu Valtioneuvoston asetukseen 2.4.2009/229, jonka mukaisesti valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuottaa maksullisia talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisille yksiköille kunkin asiakasviraston kanssa solmittavan palvelusopimuksen mukaisesti. Palkeet tuotti vuonna 2012 valtionhallinnolle palveluita 11 hallinnonalalla eli miltei kaikille valtion virastoille. (Palkeet, 2013a.)

#### *Asiakkuuden hankinta*

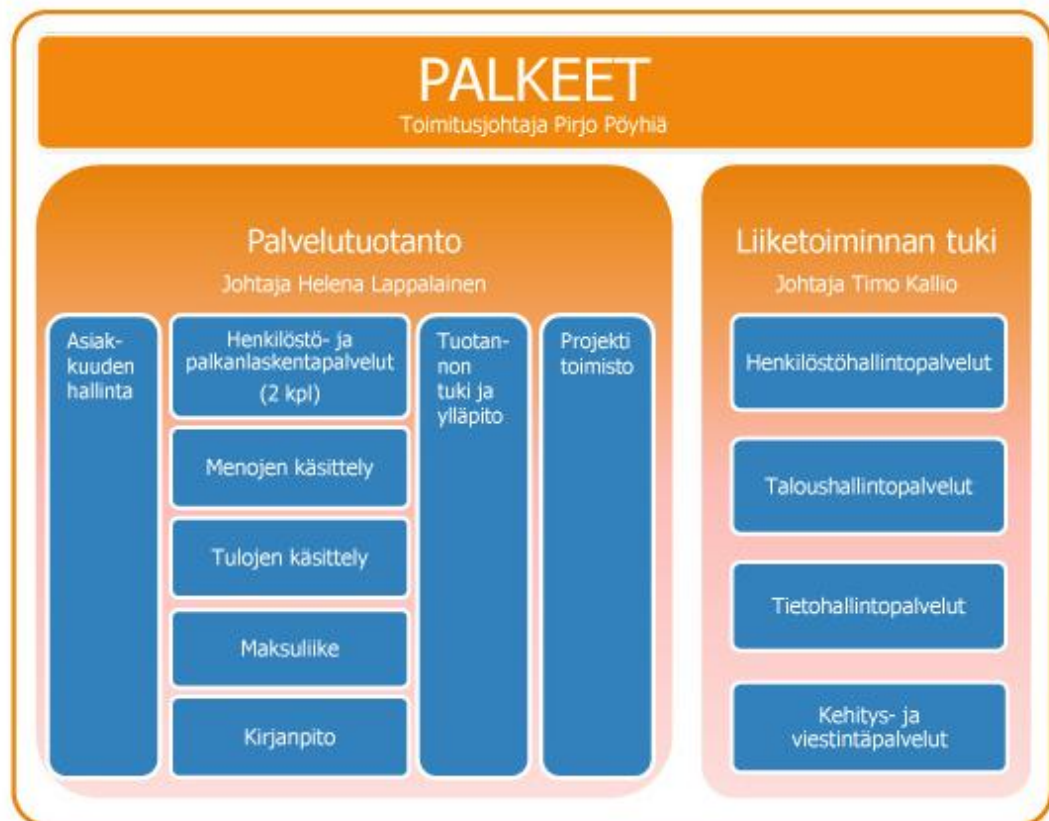
Kun asiakasvirastossa on tehty päätös palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisestä, aloitetaan Palkeissa johtotasolla asiakkuusprojekti. Projektin tehtävä on käydä neuvotteluja asiakkaan kanssa ja esimerkiksi esitellä saatavilla oleva palveluvalikoima tulevalle asiakkaalle. Asiakas tekee päätökset, joiden perusteella käytännön toimien suunnittelu voidaan aloittaa.



**KUVA 16. Asiakkaalle tarjolla oleva palveluvalikoima 2013 (Palkeet, 2013a)**

Asiakkuusprojektiin kutsutaan palvelutuotannosta henkilöitä, jotka vastaavat palvelukeskuksen puolesta käytännön töiden suunnittelusta asiakkaan tuotantoon siirtymiseksi. Asiakkaalla käytössä olevat ohjelmat, substanssijärjestelmät ja tuleva vastuunjako asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä sekä tuotannon aloituksen aikataulu vaikuttavat muun muassa palvelukeskuksessa huomioon otettaviin seikkoihin. Asiakkuusprojektissa työskentelevät henkilöt käyttävät asiantuntemustaan tässä vaiheessa luodakseen pohjan mahdollisimman hyvälle asiakkaan haltuunotolle tuotannon alkaessa. On tärkeää, että asiakkaan kanssa sovitaan juuri hänen edustamansa viraston tarpeisiin oikealla tavalla sopivat palvelut tarjolla olevasta palveluvalikoimasta.

Asiakkuusprojekti päättyy siihen, kun asiakkaan tuotanto Palkeissa alkaa. Asiakkuuden hallinta siirtyy Palkeissa asiakkuusprojektin päättyttyä siihen erikoistuneelle palvelutuotannon tulosalueen prosessille eli asiakkuuden hallinnalle. Asiakkuuden hallinta on vastuussa asiakkaan palvelua koskevista asioista ja siksi paikalla lähes kaikenlaisissa palavereissa, joita asiakkaan kanssa pidetään. Kun asiakkuuden hankinta siirtyy haltuunottoon, astuu kuvan myös taloushallinnon tuotantoprosessit, joihin kirjanpito-kin kuuluu.



**KUVA 17. Palkeet organisaatio (Palkeet, 2013a)**

Palvelukeskuksen taloushallinnon prosessit ovat kuvassa 17 esitetty palvelutuotannossa, sillä ne muodostavat Palkeiden ydinprosessit. Taloushallinnon prosessit muodostuvat polveilevista työvaiheista, joiden vastuut vuorottelevat ja jakautuvat asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä, näin myös kirjanpidossa. Kirjanpito on monella tapaa palvelutuotannon kokoava prosessi, sillä pääkirjanpito sisältää ja muodostuu henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelujen kirjanpitoon tuottamasta tiedosta. Menojen käsittelyn kautta toimittajilta tulevien laskujen ja muun aineiston meno- ja reskontrakirjaukset päätyvät kirjanpitoon, niin myös tulojen käsittelyn laskutuksesta muodostuvista tuotto- ja viivästyskorkokirjaukset, sekä myyntisaatavakirjaukset. Maksuliikenteen prosessin kautta tapahtuu muun muassa rahaliikenteen seuranta ja laskujen maksatus.

#### *Asiakkuuden haltuunotto ja kehittäminen*

Kirjanpidossa tehdään töitä asiakkaan taloushallinnon kysymysten ratkaisemiseksi niin Palkeiden sisällä yhteistyössä muiden tuotannonprosessien kuin myös tukiprosessien kanssa, sekä asiakkaan taloushallinnon henkilöstön kanssa. Voidaan siis sanoa, että kirjanpito kokoaa asiakkaalle tuotetuista palveluista kokonaisuuden, jonka näkyvin lopputulos kuukausittain varainhoitovuoden aikana on keskuskirjanpitoon toimitettava pääkirjanpitoaineisto ja kerran vuodessa tilikauden päätteeksi tilinpäätös ja sen sisältämät laskelmat ja liitteet asiakkaan ja Palkeiden sopiman vastuunjaon mukaisesti. Asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä solmittavan palvelusopimuksen lisäksi tilinpäätösaikaa varten kirjanpidon prosessi laatii tilinpäätösaikataulun ja vastuunjaon tilinpäätöksen erityistehtävistä. Aikataulu ja vastuut käydään läpi yhdessä asiakkaan kanssa ja sovitaan asiakkaan kirjanpidon erityispiirteet huomioon ottaen päivämääristä, kuten minä päivänä kirjanpito edelliseltä vuodelta suljetaan tai että kumpi osapuoli toimittaa valmiin tilinpäätöksen valtiokonttoriin.

Kirjanpito on taloushallinnon prosesseista se, jossa voi havaita epäselviksi jääneet työnjaot, liittyvätpä ne kirjanpidon omaan prosessiin, palvelukeskuksen muiden prosessien työhön taikka asiakkaan ja palvelukeskuksen väliseen työnjakoon. Asiakkuuden haltuunottovaihe niin asiakkaalla kuin palvelukeskuksessa on tietynlainen välivaihe, kun toiminta ikään kuin etsii uomiaan. Vaiheen ylipääsemiseen kuluu aikaa ja energiaa asiakkuuden monivivahteisuudesta riippuen. Tuota vaihetta ei voi ohittaa, sillä se jalostaa asiakkuutta ja asiakaspalvelua. Haltuunotto-vaihe voi muuttua kehittämisvaiheeksi, kun välttämättömimmät toiminnot ja palvelu alkaa sujua pääsääntöi-

sesti palvelusopimuksen mukaan. Kehittämisvaiheessa palvelukeskuksella on oltava halu muuttaa asiakkaan palvelua yhä jouhevammaksi ja kehittämistä edistää se, että asiakas on valmis ottamaan ehdotetut kehittämisideat käyttöön.

### *Asiakkuuden säilyttäminen*

Oman kokemukseni mukaan Mikkelin kirjanpidon asiakkaiden osalta olemme tilanteessa, jossa kehittämisvaihe on kääntymässä tai jo kääntynyt säilyttämiseen. Asiakkaiden palvelut sujuvat suurelta osin ongelmitta, havaittuihin epäkohtiin puututaan ja niiden uusiutuminen pyritään ennaltaehkäisemään selvittämällä aiempiin tapauksiin johtaneet taustat ja korjaamaan toimintatapoja, mikäli mahdollista. Asiakkaat ovat antaneet palvelukeskuksen toiminnasta myönteistä palautetta ja voidaan sanoa, että asiakkaan luottamus on ansaittu. Joissain tapauksissa työtä tilanteen saavuttamiseksi on tehty hartia voimin ja monin eri keinoin. Vuoden 2011 tilinpäätöstä koskevassa kannanotossa valtionvarainministeriö on nostanut muun muassa asiakasfoorumit, tapaamiset, joissa on läsnä Palkeiden edustajat ja kutsuttuja virastojen edustajia, asiakkaan näkökulmasta tärkeiksi vaikuttamisen välineeksi ja kanavaksi. Asiakkaat ovat kokeneet, että tilaisuudessa on mahdollista antaa Palkeille ja saada Palkeista suoraa palautetta. Tätä yhteistyön muotoa on kannanotossa pidetty kehittämisen arvoisena toimintatapana tulevia vuosia ajatellen. (Valtiovarainministeriön kannanotto, 2012.) Vuonna 2012 Palkeet järjesti yhteensä neljä asiakasfoorumia ja niitä on tarkoitus järjestää jatkossakin.

Valtiovarainministeriön kannanotossa parannettavien asioiden listalla oli taloushallinnon kustannustehokkuuden parantaminen asiakkaan tuottavuuskehitykseen vaikuttamalla. Asiakirjassa Palkeita kannustettiin avoimeen ja aktiiviseen vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Tarkoituksenmukaista olisi selvittää asiakkaan kanssa ne prosessien tehostamista vaativat toimet, joihin voitaisiin ryhtyä sekä mahdolliset tarpeet työohjeiden ja rajapintojen tarkentamiselle asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä. (Valtiovarainministeriön kannanotto, 2012.)

Palkeet ja asiakas kokoontuvat käsittelemään asiakkaan toiminnan kannalta tärkeitä asioita sopimusohjausryhmän kokouksissa SOR ja yhteistyöryhmäkokouksissa YTR. YTR-kokouksia pidetään kaksi kertaa vuodessa ja ne ajoittuvat kevääseen ja syksyyn. Kokouksien asialistalla on tuotannon tai asiakkaan toiminnan kannalta merkittäviä

asioita, muutoksia, parannuksia tai muuta tiedotettavaa. Palkeiden osallistujat kokoukseen pyritään valitsemaan niin, että kaikki prosessit olisivat edustettuina. Näiden säännönmukaisten kokousten lisäksi on asiakastuntemuksen parantamiseksi joidenkin asiakkaiden kanssa pidetty erillisiä kirjanpitoa koskevia palavereja. Niiden tarkoitus on käytännössä ollut selvittää yksityiskohtaisia tuotannossa havaittuja ongelmia ja parantaa näin palvelua ja yhteistyötä. Palaverit on havaittu hyväksi keinoksi näkemysten vaihtamiseen ja ongelmien ratkomiseen, sillä niissä ongelmien äärellä ollaan yhtä aikaa ja usein fyysisesti samassa tilassa. On havaittu, että monisyisiä ongelmia on huomattavasti helpompi selvittää kasvotusten kuin esimerkiksi sähköposteja vaihtamalla tai soittamalla. Asiakkaan tuntemista ovat parantaneet myös syksyllä 2012 toteutuneet monivirastoisen asiakkaan jokaisen viraston ja palvelukeskuksen kirjanpidon yhteiset videopalaverit.

#### **6.4 Palvelukeskuksen kirjanpidosta asiantuntijapalvelua**

Palkeiden kirjanpito prosessi tuottaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita valtion virastoille. Asiakkaasta riippuen palvelusopimusten laajuus määrittää tuotettavat palvelut. Asiakkaan ja palvelukeskuksen välisestä työnjaosta laaditaan vuosittain myös vastuunjakotaulukko, jonka tehtävä on palvelusopimuksen täydentäminen. Taulukon tehtävänä on selventää käytännön työnjakoa asiakkaan ja Palkeiden välillä, mutta se toimii myös tilintarkastajan työvälineenä tarkastusten yhteydessä.

Kirjanpitäjän käytännön työ koostuu päivittäisistä, viikoittaisista tai kuukausittain toistuvista rutiineista sekä vain tilinpäätöksen yhteydessä laadittavista selvityksistä, laskelmista ja liitteistä. Kirjanpitäjän työt rytmittyvät vuosittain Palkeiden laatiman kirjanpidon vuosi- ja aikataulun mukaan. Esimerkkitehtäviä ovat tositteiden oikeellisuustarkastus, virheellisten tositteiden korjaustapahtumien kommentointi alkuperäiselle tositteelle, erilaisten kirjanpitoaineistojen sisäänluku esijärjestelmistä pääkirjanpitoon ja erilaiset kuukauden vaihteen toimet, kuten osakirjanpitojen täsmäminen pääkirjanpitoon ja kuukausittaisten kirjanpitotietojen toimittaminen keskuskirjanpitoon. Asiakkaan kirjanpitoa koskeva aineisto on sähköisissä asiakirjajärjestelmissä (esimerkiksi Rondo) tai asiakkaan substanssijärjestelmissä, joista ne siirretään erilaisilla toimenpiteillä kirjanpitojärjestelmään. Kirjanpitäjät seuraavat niin oikeellisuustarkastuksessa vielä olevaa aineistoa, kuin kirjanpitoon päätynyttä tietoa. Asiakkaan ja Pal-

keiden työnjako eli vastuunjakotaulukko määrittelee sen, mitkä osa-alueet asiakkaan kirjanpidosta kuuluvat palvelukeskuksessa tehtäviksi.

Kirjanpitäjän työ ei välttämättä näy asiakkaalle silloin, kun kaikki sujuu hyvin ja ongelmitta. Kirjanpitäjän asiantuntijuutta tarvitaan silloin, kun työnkulussa on jotakin vialla ja kaikki ei suju suunnitellusti. Ongelmatilanteita voi syntyä siksi, että tieto ei siirry järjestelmästä toiseen niin kuin sen pitäisi, tai yksinkertaisimmillaan, että tosiete on tiliöity väärin. Kulloisestakin tilanteesta riippuen kirjanpitäjän tulee osata käyttää tietämystään ongelman ratkaisemiseksi ja harkintaansa kenen puoleen kääntyä, mikäli ratkaisu edellyttää laajempia toimivaltuuksia kuin mitä hänellä on. Kirjanpitäjä voi ongelman selvittämiseksi tarvita sisäisiä palveluita Palkeiden eri prosesseista, yhteydenottoa asiakkaaseen, neuvoa kollegalta tai vahvistusta ratkaisuntekoon esimieheltä. Yhteydenpitoon eri osapuolten välillä kirjanpitäjä käyttää harkintansa mukaan eri kanavia eli sähköpostia, puhelinta, henkilökohtaista asiointia, videoneuvottelua tai pikaviestimiä. Kirjanpitäjän työhön ei ole olemassa yhtä kaikkia tilanteita kattavaa mallia ongelmatilanteen varalle, vaikka työohjeita erillisille työtehtäville on pyritty laatimaan.

Palvelujen tuotteistamisajatusta hyödyntäen kirjanpito sai oman prosessiohjeensa kesäkuussa 2012. Prosessiohje on käyty Palkeiden sisällä läpi asiakkaittain, jotta on voitu kartoittaa poikkeavuudet tai asiakkaiden saaman palvelun erilaiset käytänteet. Käytäntöjen eroavaisuuksiin vaikuttavat esimerkiksi käytössä olevat erilaiset kirjanpito-ohjelmat ja niiden toiminnallisuus. Prosessiohjetta tarkastetaan tarpeen mukaan ja ensimmäinen päivitys ohjeeseen tehtiinkin lokakuussa 2012. Mikkelin asiakkailla ei vielä toistaiseksi ole käytössä Kieku-järjestelmä, joten kaikki Mikkelin asiakkaat noudattavat samaa kirjanpidon prosessiohjetta. Kieku-järjestelmän käyttäjille laaditaan omaa kirjanpidon prosessiohjetta. Kieku liittyy valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuudistukseen, joka koostuu palvelukeskusmallista, yhtenäisistä toimintatavoista ja prosesseista sekä niitä tukevasta tietojärjestelmästä (Palkeet, 2013a).

Palvelukeskuksen toiminta-ajatuksista yksi on se, että palvelut eivät ole henkilösidonaisia ja esimerkiksi sijaisuudet on helposti hoidettavissa loma-aikoina ja sairastapauksissa. Prosessiohjeen olemassaolo on helpottanut asiakkaiden saaman palvelun keskinäistä vertailtavuutta ja ainakin eroavaisuuksien huomaamista. Palkeissa yleinen ilmapiiri ja ohjeistuksen luonne oli vuoden 2012 lopulle saakka se, että kaikkia asiak-



kaita pitää pyrkiä palvelemaan saman prosessiohjeen mukaisesti, yhtenevin periaattein ja työtavoin. Samaan aikaan käytäntö on kuitenkin osoittanut, että ohjeista huolimatta palvelut ovat henkilöityneet, asiakkaat ovat kiintyneet kirjanpitäjiinsä ja päinvastoin. Palvelutuotannon laatu tai tuotoksen eroavaisuus aikaisempaan on laitettu asiakkaalla merkille silloin, kun asiakkaan kirjanpitäjä on syystä tai toisesta vaihtunut.

Palkeissa ei siis ole tuotteistettu kirjanpidon palveluita niin pitkälle, etteivätkö asiakkaat huomaisi, kun tekijä vaihtuu. Kritiikkiä voi esittää aiheesta, kuuluuko kirjanpidon palveluita tuotteistaa tai mitä sillä tarkoitetaan. Asiantuntijaorganisaation luonteeseen kuuluu, että asiakkaalle annettavat neuvot ja ohjeet ovat asiakkaalle sopeutettuja, eikä niistä voida rakentaa määrämuotoisia. Kuitenkin jos asiakas kokee palveluntuottajan vaihtumisen palvelun tason heikkenemisenä, Palkeet ei pysty vastaamaan palvelukeskuksen toiminta-ajatukseen henkilöön sitoutumattomasta palvelusta.

Kirjanpidon prosessiohjeen tarkoitus ei ole estää ajattelua, tai kahlita ongelmanratkaisukykyä. Ohjeen taakse ei saa, eikä pidä piiloutua, vaan palveluja tuottaessa tulee asiakkaan erityistarpeet ottaa huomioon. Tämä linjaus julkaistiin kirjanpidon tilinpäätöskoulutuksessa joulukuussa 2012. Kaksi ajatusta, jotka nousevat mieleeni tästä tehdystä linjauksesta ovat: rajoittiko ohjeistus kirjanpitäjiä tekemästä asiakkaan kannalta parempaa palvelua ja haluttiinko tällä linjanvedolla viestiä kirjanpidon prosessille, että kirjanpitäjän tulee voida ratkoa ongelmia itsenäisesti ja ottaa vastuu tekemistään ratkaisusta. Mahdollistahan on myös se, että prosessiohjeen käyttöönoton jälkeen asiakkaan palvelu olisi voinut myös heiketä, jos prosessiohjetta tulkittiin vähimmäisvaatimuksiksi, joita ei myöskään tule kuitenkaan ylittää.

Palkeissa otettiin vuoden 2012 aikana käyttöön AT-asiakastuki-järjestelmä, jonka tarkoitus on kanavoida asiakkaalta tulevia palvelupyyntöjä. Alun perin AT:n piti korvata kaikki muut yhteydenottomuodot mukaan lukien puhelimet ja sähköposti, mutta tuosta ajatuksesta luovuttiin asiakkailta saadun palautteen perusteella. Palkeiden kirjanpidossa Mikkelin ryhmässä pelättiin yksinomaan AT:n kautta tapahtuvan asioinnin tekevän kirjanpitäjistä kasvottomia asiakkaan suuntaan ja pidettiin tärkeänä sitä, että henkilökohtainen asiointiväylä säilyy, kuten nyt siis loppujen lopuksi on päätettykin.

## 6.5 Palvelukeskuksen kirjanpito prosessina

Palkeiden kerrotaan tuottavan palveluja prosessiorganisaationa, mutta puhdas prosessiorganisaatio se ei kuitenkaan ole. Jossain määrin tapa tuottaa palveluja muistuttaa funktionaalista organisaatorakennetta, sillä prosesseilla eli toiminnoilla on omat esimiehet ja vaativammat ja päivittäisrutiinista poikkeavat tilanteet on selvitettävä esimiehien kautta. Puhdas prosessiorganisaation tapa tuottaa palveluja toteutuisi tiimityöskentelyssä eli asiakkaan kokonaispalvelu alusta loppuun tuotettaisiin pienryhmissä. Tämänhetkistä työnjakoa selitetään esimerkiksi sillä, että sen avulla ehkäistään vaarallisten työyhdistelmien syntyä ja voidaan paremmin toteuttaa sisäistä valvontaa. Vaarallisiksi työyhdistelmiksi katsotaan esimerkiksi tilanteet, joissa sama henkilö voisi perustaa toimittajarekisteriin uuden toimittajatiedon ja kierrättää tositteen oikeellisuustarkastuksessa maksuun lähteväksi. Vaikka viitekehyksessä esitellään myös prosessiorganisaation ja funktionaalisen organisaation välimaastoon sijoittuva matriisiorganisaatio, ei Palkeet ehkä ole puhtaasti sitäkään, sillä päällekkäisiä esimiesrooleja Palkeissa ei ole.

Palkeissa toteutettiin organisaatiouudistus vuoden 2011 aikana, jonka tarkoituksena oli saattaa koko organisaatio kaikilla toimipaikoilla yhdenmukaiseen prosessiohjaukseen. Organisaatiouudistus näkyi Mikkelin toimipisteen osalta vain vähäisinä muutoksina. Suurin vaikuttava tekijä muutosten vähäisyyteen oli se, että kun Mikkelin toimipiste perustettiin syksyllä 2009, sen toimintatapa oli alusta alkaen prosessimainen. Mikkelin toimipisteessäkin tehtyjä toimenpiteitä työtapojen yhtenäistämiseksi kirjanpidon prosessissa ovat olleet muun muassa prosessiohjeiden läpikäynnit sisäisesti ja asiakkaan kanssa, yhtenäisien tase-erittelypohjien käyttöönotto kaikilla asiakkailla sekä kirjanpidon vuosiaikataulu yhtenäistäminen. Tulossa on vielä yhtenäinen Kieku-prosessimainen toiminta uuden talouden tietojärjestelmän käyttöönoton myötä. Mikkelin ensimmäinen Kieku-asiakkuusprojekti alkoi huhtikuussa 2013. Projektin kesto on yleensä noin vuosi, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että projektin päätyttyä Kieku-tietojärjestelmä ja sen mukanaan tuomat uudet toimintatavat otetaan tuotannossa käyttöön.

Kirjanpitoryhmässä Mikkelin toimipisteessä työt on jaettu kirjanpitäjille asiakkaittain. Kirjanpitäjien asiakkaat ovat pysyneet suurin piirtein samoina toimipisteen perustamisesta lähtien. Muutokset asiakasvirastojen työjaoissa ryhmän sisällä ovat johtuneet

vaihtelunhalun sijaan muun muassa henkilöiden tehtävämuutoksista tai palveluksesta poistumisista tai työn kuormittavuuden tasaamisesta. Henkilöstössä on ollut aluksi paljonkin vaihtuvuutta, mutta keväällä 2013 tilanteen voisi sanoa olleen suhteellisen vakaa. Kirjanpitoryhmässä jokaisella kirjanpitäjällä on ollut nimetty sijainen ja hänellä varasijainen. Näin on pyritty järjestämään lomien ja poissaolojen ajaksi tehtäväjako niin, että kaikkien asiakkaiden palvelut toimivat hyvin. Erään monivirastoisien asiakkaiden palveluita on hoidettu osittain keskitetysti, esimerkiksi reskontrien täsmäytys kirjanpitoon on ollut yhden kirjanpitäjän ja hänen sijaisensa vastuulla.

Miltei kaikissa muissa taloushallinnon prosesseissa on käytössä asiakkaiden kierrätys tietyin väliajoin. Kulloisenkin prosessin työntekijät on jaettu pienryhmiin, joilla on nimetyt vastuuasiakkaat. Pienryhmien sisällä tekijät siis vaihtavat asiakkaita sovituin väliajoin. Ajatus tämän toiminnan takana on ilmeisesti työn jakaminen tasapuolisesti ja osaamisen lisääminen pienryhmissä.

Liitteessä 6 on prosessikaavio pääkirjanpidon kauden aikaisesta kirjanpidosta. Se selvittää sitä prosessien ja asiakkaan muodostamaa yhteistyöverkostoa, jossa kirjanpito toimii. Prosessikaavio näyttää vain ne yhteydet, jotka kuvaan piirretyillä prosesseilla on suhteessa kirjanpitoon, mutta ei ota kantaa muihin Palkeiden sisäisiin yhteyksiin. Kirjanpitäjän työ prosessikaavion kohdassa ”Käsittelee saapuvat kirjanpitoaineistot” voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavanlaista tapahtumisen kulkua: Palkeiden henkilöstöhallinto on saanut asiakkaalta tiedot ja syöttänyt ne palkkajärjestelmään asiakasviraston virkamiehien palkanmaksua varten. Niistä tiedoista muodostuu palkka-aineisto. Kaksi kertaa kuukaudessa asiakkaan palkka-aineistoista muodostetaan kirjanpitoaineisto, jonka kirjanpitäjä sisäänlukee eli siirtää kirjanpitojärjestelmään. Kirjanpitojärjestelmään siirtynyt tieto täsmätään eli verrataan alkuperäisaineistoon, jotta voidaan todeta, että kirjanpitoon siirtyneet tiedot vastaavat palkkajärjestelmän aineistoa. Kirjanpidon sisäänluvussa tositeaineistossa voi ilmetä sellaisia kirjausyhdistelmiä, jotka eivät ole kirjanpidossa sallittuja, mutta joita palkkajärjestelmä ei ole estänyt tekemästä. Virheelliset kirjausyhdistelmät voidaan kirjata sisäänluvun yhteydessä virhetileille. Virheelliset kirjaustiedot toimitetaan kirjanpidosta Palkeiden henkilöstöhallintoon, jotta he voivat yhteistyössä asiakkaan kanssa korjata kirjaukset seuraavaan palkkaajoon, ja kirjanpidon sisäänlukuun. Seuraavassa sisäänluvun aineistossa korjatut virhetileillä olevat tapahtumat korjautuvat ja virhetilit tyhjenevät. Joskus virhetileillä jääviä saldoja joudutaan korjaamaan muistioilla, kun korjaukset eivät ole enää mahdollisia

esijärjestelmässä. Palkkatapahtumia koskevat korjaukset on Palkeissa työnjaollisesti jaettu henkilöstöhallinnon prosessiin, mutta usein ongelmallisia tapauksia selvitetään yhdessä kirjanpitäjän ja palkanlaskijan kanssa. Tarvitaanpa selvittelyihin tietoja asiakkaaltakin, mutta näissä tapauksissa henkilöstöhallinto on yhteydessä asiakkaaseen. Tämä esimerkkikuvaus ilmentää sitä, että työ Palkeissa on yhteistyötä muiden prosessien ja asiakkaan kanssa.

## **7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET**

Lähtökohta-analyysinä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoitus oli saada esiin kirjanpitäjien käsityksiä asiakkuudesta, asiantuntijuudesta ja prosessien toiminnasta Palkeissa. Tutkimus perustuu neljän kirjanpitäjän teemahaastatteluista saatuihin vastauksiin.

### **7.1 Laadullinen tapaustutkimus**

Tutkimusstrategiana tai -menetelmänä tässä tutkimuksessa oli laadullinen tapaustutkimus. Se on sovelias menetelmä, kun on tarkoitus tutkia syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiötä (Hirsjärvi ym, 2012, 134; Jyväskylän yliopisto 2013). Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Jo ongelmanasettelu jättää jäljen tutkijan näkökulmasta tutkittavaan aiheeseen, vaikka tutkijan tehtävä on tapauksen tarkka kuvaaminen (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2007).

Empiirisen osan aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteessä 1. Pyrin haastatteluissa harkintani mukaan välttymään saman toistamiselta, eli jätin aiotun kysymyksen väliin, mikäli koin saaneeni vastauksen jo toisessa yhteydessä taikka palasin aikaisempaan aiheeseen, jos keskustelu luonnollisesti versoi uusia ideoita jo aikaisemmin käsitellyn aiheen ympärille. Alun perin oli tarkoitus esittää haastattelukysymyksistä haastateltaville vain osa, mutta jälkepäin huomasin ohjailleeni haastatteluja melko tarkasti kysymysrungon mukaan. Haastattelujen perimmäisenä tarkoituksena oli saada selville arvoa tuottavaan asiakaspalveluun vaikuttavia tekijöitä, niitä jotka heikentävät tai parantavat sitä. Tutkimustulosten perusteella teen kehitysehdotuksia, joiden katson parantavan arvoa tuottavan kirjanpito- ja asiakaspalvelun edellytyksiä Mikkelin kirjanpitoryhmässä.

Valitsin haastateltavat laadullisen tutkimuksen harkinnanvaraisen näytteen periaatetta käyttäen. Valintakriteerinä toimi se mitä etukäteen luulin tietäväni esimerkiksi henkilöiden työhistoriasta. Ratkaisevaa valinnassa oli myös se, että pyrin saamaan vastajiksi juuri ne, joilta kuvittelin saavani eniten näkemyksiä asioista. Pyysin haastateltavilta lupaa haastatteluun sähköpostin välityksellä ja haastateltavilta sain suulliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta. Tämän jälkeen sovimme jokaisen haastateltavan kanssa erikseen sopivan ajankohdan haastattelun järjestämisestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Mikkelin kirjanpitoryhmän kirjanpitäjille vuoden 2013 tammikuun aikana. Alun perin suunnitelmana oli viiden kirjanpitäjän haastattelu, mutta loppujen lopuksi haastattelut suoritettiin neljälle kirjanpitäjälle. Kaiken kaikkiaan kirjanpitäjiä oli tutkimushetkellä viitisentoista. Kirjanpitäjien kiireet tilinpäätöksen kanssa ajoivat tärkeysjärjestyksessä edelle haastatteluaineiston keruussa. Toisaalta opinnäytetyön valmiiksi saattaminen kevään 2013 aikana asetti käytännön rajoitteen aineiston hankinnan aikataululle. Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyön viitekehysten teemojen perusteella ja esitettiin samantyyppisesti kaikille haastateltaville. Haastateltavasta ja tilanteesta riippuen tarkentavia kysymyksiä esitettiin vastausten selventämiseksi. Kysymyksiä ei tarkoituksenmukaisesti esitetty haastateltaville etukäteen, sillä halusin saada aitoja, haastateltavan sen hetkisestä tietämyksestä tai käsityksestä kertovia vastauksia, enkä niin sanotusti oikeina pidettäviä, oppikirjavastauksia.

Haastattelut suoritettiin Palkeiden toimitiloissa. Läsä haastatteluissa olivat haastateltava ja haastattelija. Tapahtumat äänitettiin digitaalista tallennusvälinettä hyväksi käyttäen MP3-muotoon aineiston puhtaaksikirjoittamista varten. Haastattelut kestivät esivalmisteluineen tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltavat vaikuttivat vapautuneilta ja vastaukset vilpittömiltä. Haastattelut suoritettiin häiriöttä ja keskeytyksittä. Pohjustin haastatteluja sanomalla, että kuulen mieluusti vastauksissa vastaajan oman mielipiteen ja käsityksen asioista. Haastateltavat olivat kollegoitani ja osa heistä työskentelee monivirastaisen asiakkaan kirjanpitäjinä. Toimin itse tuon asiakkaan palvelujen kokoajana ja vastaan työstä esimiehelle. Minulla ei ole alaisia. Asia on nostettava tällä kohtaa esiin, sillä asetelma olisi voinut vaikuttaa vastauksiin siten, että haastateltava ei olisi uskaltanut arvioida tehtävien nykyistä organisointia täysin omien mielipiteidensä mukaisesti.

Tutkimustulokset litteroitiin sana sanalta, niin pitkälle kuin se oli nauhoitusten perusteella mahdollista. Kaikki alkuperäiset ilmaisut toistettiin kirjoitetussa tekstissä sellai-

senaan. Havainnointi olisi luonteva haastattelujen tuottaman aineiston analysointikeino, mutta tässä tutkimuksessa paneuduttiin siihen aineistoon, jota haastattelijat ovat haastatteluissa suusanallisesti tuottaneet ja josta litteroitu aineisto muodostui. Mikäli muun muassa epäröinti näkyy litteroidussa aineistossa, niin se on voitu analyysissä mainita, mutta muunlaista haastateltavan käyttäytymisen analyysiä tai havainnointia tässä tutkimuksessa ei käytetty hyväksi. Täydellinen havainnointi edellyttäisi äänite-nauhojen toistamisesta ja kuuntelemista ja toisaalta kunnollista havainnointia varten haastattelut olisi tullut videoida. Haastattelujen purkaminen tekstiksi oli valmis tam-mikuun lopussa. Puhtaaksi kirjoitettuna tekstiä muodostui yhteensä 69 A4-sivua. Tä-män jälkeen alkaneet työkiireet tilinpäätöksen kanssa viivästyttivät tutkimuksen tulosten läpikäyntiä aina maaliskuun alkuun saakka.

Käytin teorialähtöistä sisällönanalyysiä tutkimustulosten luokittelussa ja etenin siis deduktiivisesti aineiston analyysissä. Pääluokat muodostuivat viitekehyksen perusteel-la ja alaluokat haastattelukysymyksistä, jotka niin ikään oli laadittu viitekehyksen teo-rian perusteella. Haastattelukysymysten esittäminen suurin piirtein viitekehyksen mu-kaisessa esiintymisjärjestyksessä helpotti minua vastausten analysoinnissa. Luin haas-tatteluvastauksia läpi useaan kertaan, jotta saisin niistä paremman käsityksen, eikä tärkeitä asioita jäisi huomaamatta. Korostin tärkeitä asioita huomioväreillä ja lisäsin omia ajatuksia ja kysymyksiä aineiston marginaaleihin. Kokosin erilliseen asiakirjaan litteroidusta aineistosta lukuvaiheessa korostamani vastaukset, ja ryhmittelin ne asia-kirjaan aiemmin määrittelemiini alaluokkiin. Tässä vaiheessa yksittäisen vastaajan vastaus ei ollut enää tunnistettavissa tai yhdistettävissä toisessa luokassa olevaan vas-taukseen. Tämän jälkeen pelkistin saamistani luokitelluista vastauksista taulukon 1, joka siis esitetään myös tutkimustulosten yhteenvedossa luvussa 7.5.

Taulukon laatimisen jälkeen kirjoitin tutkimustulokset. Tuloksia kirjoittaessani palasin vielä aika-ajoin alkuperäiseen litteroituun aineistoon varmistaakseni, että olin tulkin-nut haastateltavan vastauksen samoin, kuin ryhmitellessäni vastauksia. Tutkimustulos-ten kirjoittamisen jälkeen vertasin saatuja vastauksia viitekehykseen ja sen perusteella kirjoitin omat johtopäätökset vastauksista. Tutkimustulosten analysointi oli vaarassa jäädä jalkoihin opinnäytetyön valmistumisen paineessa. Haastateltavat eivät ole pääs-seet vaikuttamaan tutkimustuloksiin, sillä ne julkaistaan opinnäytetyöseminaarissa. Koko opinnäytetyöraportin osalta olen pyytänyt kommenttia kirjanpidon koordinaatto-

rina toimivalta Riitta Sihvoselta, mutta kommenttien sisältö ei ole vaikuttanut tutkimustuloksiin.

Kerätty tutkimusaineisto on tallennettu äänitettynä ja kirjoitettuna aineistona opinnäytetyön tarkastamiseen saakka. Tämän jälkeen äänitallenteina oleva aineisto tuhoaan. Tekstitiedostoina ja paperilla olevasta tutkimusaineistosta poistetaan haastateltavia koskevat yksilöivät tiedot, jos sellaisia on litteroidussa aineistossa esiintynyt. Tekstitiedostot säilytetään mahdollisia palvelukeskuksen jatkotutkimushankkeita varten. Yleisesti ottaen tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden tietoja ei ole tehty tiettäväksi, mutta kiitän heitä osallistumisesta tähän projektiin. Seuraavassa esitetään haastateltujen perusteella kerättyjä tuloksia ja tehdään niiden pohjalta yhteenveto.

## **7.2 Asiakkuus**

Asiakaspalvelu kuvattiin ihmisläheiseksi, vuorovaikutteiseksi kanssakäymiseksi asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalveluksi ymmärrettiin miltei kaikki kanssakäyminen toisen osallisen kanssa, olipa asiakas ulkoinen tai sisäinen tai yhteydenpitokeino mikä tahansa. Vaihtoehtoisia palvelukanavia oli käytössä useita, joista eniten käytetyt; puhelin ja sähköposti. Asiakastukijärjestelmä AT oli käytössä, koska asiakkaat ja Palkeiden sisäiset palvelut käyttivät sitä. Haastateltavat kokivat, että parhainta asiakaspalvelua voitiin tuottaa silloin, kun oltiin mahdollisimman vuorovaikutteisessa asiakaskontaktissa. Edellä luetelluista AT-järjestelmän koettiin sopivan huonosti kirjankidon asiakaspalvelutilanteisiin. Ongelmat kun monesti olivat monitahoisia ja vaativat lisäselvitysten saamista tai antamista eli vuorovaikutusta. Eräässä vastauksessa esiintyi myös epäily siitä osattiinko AT-järjestelmää vielä käyttää niin hyvin, että sen mahdollisuuksia asiakaspalvelussa osattaisiin hyödyntää.

Asiakas huomioitiin täyttämällä asiakkaan toiveet ja tarpeet ja asettamalla asiakas etusijalle. Yleisesti kyseenalaistettu lausahdus ”Asiakas on aina oikeassa” tuli myös mainituksi haastatteluissa. Asiakkaan tulisi erään haastatellun mukaan voida tuntea itsensä ainutlaatuiseksi ja tärkeäksi ja toisaalta palvelukeskuksen tarvitukseksi tai jopa välttämättömäksi. Asiakas merkitsi haastatelluille kumppania, jonka kanssa ja jolle tehdään työtä, joka antaa työn.

Vastauksissa asiakaspalvelusta ja asiakkaasta nousi esiin vahva asenne asiakassuuntuneisuudesta. Valtionhallinnossa asiakaslähtöisyys ei ole aina ollut itsestäänselvyys, mutta Mikkelin toimipisteen vahvuutena pidettiin sitä, että sinne on tullut kirjanpitäjiä yksityiseltä sektorilta, jotka ovat aikaisemmassa työssään toteuttaneet asiakaslähtöistä asiakaspalvelua. Koettiin, että asiakaslähtöisyyden parantamiseksi asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista olisi tiedettävä enemmän. Välineitä asiakaslähtöisyyteen voitaisiin saada asiakkuudenhallinnasta, joka Palkeissa on asiakkuuden hoitoon erikoistunut oma prosessinsa. Asiakkuudenhallinnan tekemät päätökset ajateltiin tapahtuvaksi Palkeiden ja asiakkaan johdon tasolla, eikä niistä tiedetty tarpeeksi tuotannossa. Johtotason päätöksissä ongelmaksi nähtiin se, että otetaanko niissä huomioon tuotannosta tulevat signaalit. Ongelman toinen puoli oli se, että tuotantokin voi jäädä vaille sellaista asiakkaalta saatua palautetta, josta olisi hyötyä töiden hoidon tai kehittämisen kannalta. Lisäksi toivottiin, että asiakkuudenhallinta olisi tiiviimmässä yhteistyössä tuotannon kanssa.

Mikkelin kirjanpitoryhmän vastauksista nousi tahtotila asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen. Asiakslähtöisen palvelun avainasia on jokaisen henkilökohtainen toiminta asiakkaan kanssa ja asiakkaan hyväksi. Suhtautumista asiakkaaseen parantaisi se, että ymmärtäisi olevansa asiakasta varten töissä. Nykyistä työntajaorganisaatiota ja sen toimintaa verrattiin haastatteluissa aikaisempiin työnantajiin ja vertailuun nousi tili-toimistomaailma yksityissektorilta. Entisissä tehtävissä hyvänä pidettiin sitä, että asiakkaaseen oli voinut aina tarvittaessa olla itse yhteydessä ja oli voinut hoitaa asiakkaan palvelun alusta loppuun. Palkeiden työnjakoa asiakaspalvelussa pidettiin tässä suhteessa jäykkänä. Jäykkyys perusteltiin muodostuvaksi siitä, että asiakkaan palvelu jakautuu Palkeissa eri prosessien hoidettavaksi. Kun siihen lisätään vähänkään epäselvä työn- tai vastuunjako Palkeiden prosessien välillä, joskus jopa asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä, niin selvitettävää riittää. Jos asiakkaan ongelman syvin luonne olisikin selvillä, eli tiedettäisiin periaatteessa käytännön toimet ongelman ratkaisemiseksi, niin lisäksi pitäisi selvittää, missä Palkeiden prosessissa käytännön toimet ongelman loppuunsaattamiseksi hoidetaan ja sopia asianomaisten kanssa, että työ tulisi tehdyksi. Useiden prosessien kanssa työskentely hankaloitui, jos yhteistyö prosessien välillä ei toiminut. Pahimmassa tapauksessa yhteistyön ongelmat näkyisivät asiakkaan suuntaan pompotteluna.



Haastattelujen perusteella kirjanpitäjien asenne asiakaspalveluun oli se, että he olisivat olleet valmiita hoitamaan asiakkaan palvelusta suuremman osan, leveämmän sektorin, jos siihen olisi Palkeissa työnjaollisesti mahdollisuus. Jossain määrin sitä odotettiin myös muiden prosessien työntekijöiltä, toisin sanoen odotettiin sitä, että jokainen olisi valmis joustamaan ja tekemään sen, mitä kulloisenkin asian selvittämiseksi vaaditaan. Perusteluna ei saisi koskaan olla vetoamista siihen, että ei ole tehnyt kyseessä olevaa tehtävää aikaisemmin, eikä olisi siksi valmis nytkään yrittämään. Kokonaispalvelun tuottaminen tulisi olla ratkaiseva tekijä kaikissa prosesseissa. Monivirastaisen asiakkaan palvelussa koettiin haasteelliseksi se, että oma asiakas ei voinut itsenäisesti päättää kaikista asioistaan, vaan sen oli turvauduttava oman organisaationsa ohjaavaan tahoon. Joskus ohjeiden saaminen on vienyt aikaa ja se on näkynyt palvelutuotannossa keskeneräisinä asioina. Myös Palkeiden sisäinen työnjako on aiheuttanut sitä, että asiakasta hoitava kirjanpitäjä on ollut riippuvainen keskitetysti hoidettavan tehtävän etenemisestä ja toisen henkilön toimista, jolloin helposti on syntynyt ajatus, että toiminta olisi byrokraattista.

Hajautettu palveluiden tuottaminen on vaikeuttanut kokonaiskäsityksen muodostamista asiakkaan toiminnasta. Asiakasta on ollut vaikeampi oppia tuntemaan ja siitä edelleen on seurannut se, että asiakkaan palvelujen kehittäminen on ollut vaikeampaa. Tutkimusaineistossa oli myös kommentti siitä, ettei kirjanpitäjällä ole ollut tarpeeksi toimivaltaa asiakkaan toiveiden toteuttamiseen asiakkaan toivomalla tavalla ja tähän asiaan toivottiin parannusta.

Huomionarvoista oli, että vastauksissa otettiin kantaa asiakkaan tarpeiden määrittelyyn ja ennakointiin. Tämä tietysti olisi edellytys sille, että asiakkaalle voitaisiin luoda uusia palveluja. Asiakkaan kuuntelu, asiakkaan kanssa keskustelu, asiakkaan kanssa henkilökohtaisessa kontaktissa oleminen olisivat niitä keinoja, joita haastateltavat toivat esiin asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Lisäksi Palkeissa asiakkaasta olevan tiedon pitäisi olla saatavilla niin helposti, ettei palvelutuotannossa tulisi tarvetta käännyä asiakkaan puoleen tuon tiedon uudelleen hankkimiseksi.

Kirjanpito-prosessissa tuotettavan *arvon* nimeäminen oli usealle haastateltavalle vaikeaa. Samaan aikaan tiedostettiin, että palvelusta tulisi muodostua asiakkaalle arvoa, jotta asiakassuhde palvelukeskukseen olisi järkevä ratkaisu. Kirjanpitäjien näkemys kirjanpito-prosessin tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle oli laadukas varainhoitovuoden

kirjanpito ja tilinpäätökset. Uskottiin, että asiakkaat arvostaisivat sitä, että he ovat saaneet palvelut aikataulun mukaisesti sekä koko valtionhallinnon kannalta samalla tavalla tuotettuina, yhtenäisten prosessiohjeiden mukaisesti. Palvelukeskus on jalostanut asiakkaalta saatua tietoa; eli koostanut niistä kokonaisuuksia. Palvelukeskuksessa on tarkastettu asiakkaan kirjanpitoa ja huolehdittu asiakkaasta muistuttamalla tuotannon kannalta tärkeistä päivämääristä, jotta aikataulusta on voitu pitää kiinni. Oli huomattu, että tieto asiakkaan kirjanpidosta ja taloushallinnosta on tiivistynyt Palkeisiin asiakkailla tapahtuneiden henkilöstövaihdosten myötä. Palkeissa tehtävän työn osuus on jättänyt asiakkaille aikaa substanssin asioiden hoitamiseen, silloin kun oli huolehdittu siitä, etteivät palvelukeskus ja asiakas tee päällekkäisiä töitä tai tarkastuksia. Vaikka kirjanpitäjä ei olisikaan osannut nimetä tuottamansa palvelun arvoa asiakkaalle, hän arvosti omaa työtään.

Kuten jo edellä on todettu, *sisäinen palvelu* ja sitä myöten sisäinen asiakkuus on tärkeätä tunnistaa samanlaiseksi palveluksi kuin ulkoisen asiakkaan palvelu. Haastattelujen perusteella näyttäytyi, että suurelta osin sisäinen asiakkuus ja palvelu sekä niiden tuottaminen on teoreettisesti hyvin sisäistetty. Haastateltavien vastauksien mukaan kirjanpito tuotti sisäiseksi palveluksi luokiteltavaa palvelua, muun muassa muiden prosessien neuvontaa ja oman prosessinsa sisäisillä työohjeilla. Sisäistä palvelua kirjanpitäjä käytti, kun hän haki asiakkaansa ongelmaan ratkaisua toisten prosessien avustuksella. Sisäiseksi palveluksi ymmärrettiin myös eri järjestelmäpalvelut ja intra.

Koettiin tärkeäksi, että sisäiset palvelut olisivat lyhyen fyysisen välimatkan päässä tuotannosta. Lyhyiden etäisyyksien oli nähty helpottavan ongelmanratkaisua ja vähentävän väärinymmärryksiä. Sisäisen palveluntuottajan luokse oli ollut helppoa mennä ongelman ilmettyä, kun tilanne oli ollut selvitettävissä yhtä aikaa sanallisesti ja tarvittaessa aineistoa apuna käyttäen. Henkilökohtaista asiointia perusteltiin aidolla vuorovaikutteisuuksella. Sähköpostin ja puhelimen käyttöä suosittiin erityyppisissä ongelmatilanteissa. Niihin turvauduttiin viimeistään silloin, kun toinen osapuoli oli niin kaukana, ettei asiointi paikanpäällä olisi ollut mahdollista. Puhelimen käyttö oli joidenkin osalta ollut epäsuosiossa. Puhelimen käyttämättömyyttä perusteltiin sillä, että avokonttorissa ei ole miellyttävää puhua puhelimeen ja puhelusta jää helposti osapuolille omat käsityksensä, joita ei voi myöhemmin todistaa oikeaksi tai vääräksi. Se, että puhelussa sovitut asiat kirjoitettaisiin puhelun jälkeen sähköpostiin ja lähetettäisiin vastapuolelle, koettiin kaksinkertaiseksi työksi. Tällä perusteella sähköposti koettiin kui-

tenkin paremmaksi välineeksi. Lisäksi sähköposti puolsi paikkaansa silloinkin, kun selviteltävään asiaan kuuluisi päätöksen teon kannalta tärkeitä liitteitä. Sähköpostin varjopuolena ilmeni se, että viestin kirjoittaminen on voinut tuntua vaivalloiselta, tai että viesti on voitu tulkita väärin.

Asiakastuki; AT-järjestelmä on ollut käytössä Palkeitten sisäisessä asiakaspalvelussa ja useisiin prosesseihin on toivottukin otettavan yhteyttä AT:n kautta. Tätä palvelukanavaa ei vastausten perusteella pidetty sen toimivampana vaihtoehtona sisäisessä, kuin ulkoisessa asiakaspalvelussa. Siksi sen käyttö on ainakin vielä ollut kovin vähäistä. Kukaan haastatelluista ei tässä kohtaa ottanut puheeksi muita yhteydenpitovälineitä, kuten videoneuvotteluja ja pikaviestintäohjelmia, joten tulkitsem niiden käytön hyvin vähäiseksi haastateltavien joukossa.

Sisäisten prosessien parempi tunteminen parantaisi vastausten perusteella asiakkaan palvelua. Etenkin parempi työnjakojen tunteminen auttaisi nopeuttamaan ongelmien ratkaisua, kun osattaisiin ottaa suoraan yhteyttä oikeaan prosessiin ja antaa vain ratkaisun kannalta tarpeelliset tiedot. Tällä tavoin helpotettaisiin vastaanottajan ongelmatilanteen selvittelyä. Eräässä haastattelussa tuotiin esiin ajatus sisäisten palvelujen saumattomasta yhteistyöstä, joka ilmenisi siten, että sisäinen asiakas ei edes huomaisi asioivansa eri prosessien kanssa, vaan asiat vain hoituisivat. Ratkaisuehdotus ongelmaan oli se, että jokainen saisi itse hoitaa kaikki mahdolliset prosessit. Tiedossa toki oli, että ehdotettu ratkaisu ei työnjaollisesti, järjestelmien oikeuksien ja vaarallisten työyhdistelmien syntymisen vuoksi olisi mahdollinen. Erään haastateltavan mukaan prosessiohjeistuksen toimivuus on nähtävissä siinä, että sisäisissä palveluissa on enää harvoin epätietoisuutta siinä, kuinka erilaisissa tilanteissa tulisi toimia ja että vastuunjako eri prosessien välillä oli tullut selymmäksi. Vastauksissa voi nähdä ristiriitaa tai tulkita vastauksia siten, että asiakasvirastoilla on hyvin erilaisia palvelukokonaisuuksia, joten prosessien väliset epäselvyydet voivat johtua asiakkaiden palveluiden eroista. Vastauksia voi myös tulkita siitä näkökulmasta, että jälkimmäinen vastaus kertoo epäselvyyksien vähentyneen niin paljon, että niitä esiintyi enää vain harvoin.

Haastatteluissa tuotiin esiin seikka, että Palkeiden tulisi kehittää toimipaikoistaan kokonaisvaltaisen palvelun toimipisteitä, eli että asiakkaan koko palvelutuotanto hoidettaisiin samassa paikassa. Fyysisesti lähellä olevien ihmisten välillä ongelmanratkaisu tuntui helpommalta, mutta aina syy ei ole vain etäisyyksissä. Tokihan lähellä olevien

ihmisten tavat toimia ja ratkaista asioita tulevat tutuiksi, kun palveluita käytetään useasti. Sisäisen asiakkaan ongelmat ovat tulleet tutuiksi sisäisen palvelun tuottajalle ja ongelmanratkaisu on helpottunut. Tällä hetkellä Palkeiden palveluja tuotetaan eri paikkakunnilla ja yhdeksi keskinäisen toiminnan parantamiseksi ehdotettiin sitä, että tutustuttaisiin paremmin, että tavattaisiin kasvotusten tai edes videoneuvottelun välityksellä. Sisäisen toiminnan kannalta on ollut merkityksellistä tietää millainen henkilö vastapuolella on ollut hoitamassa asiaa ja mikä on ollut hänen tapansa hoitaa asioita. Sisäiset palvelutkin ovat muuttuneet henkilökohtaisemmiksi sillä tavoin.

Mikkelin toimipisteessä on toteutettu taloushallinnon prosessien välillä prosessit tutuiksi -teemapäiviä. Tapahtumalle toivottiin jatkoa ja esittelyyn kaikkia Palkeiden sisäisiä prosesseja. Tapahtumat olivat auttaneet ymmärtämään muiden prosessien töitä ja sitä mitä muut prosessit haluavat omalta prosessilta. Prosessit tutuiksi -tapahtuman kestoksi riittäisi vaikka vain puolituntia kerrallaankin ja niitä voitaisiin järjestää vaikkapa vuoden välein niin uusia ihmisiä varten, kuin myös kertauksen vuoksi koko henkilöstölle. Fyysisesti paikanpäällä toteutettu tapahtuma koettiin paremmaksi, kuin videoitu, vaikkapa intrassa julkaistava esittelyvideo. Keinoksi tutustua toisiin prosesseihin ehdotettiin myös osallistumista erilaisiin koulutuksiin eri kokoonpanoilla. Yhteistyön merkitys voisi selventyä jos koulutuksen avulla huomattaisiin, että eri prosesseilla olisi yhteisiä tarpeita. Eräs haastateltava esitti idean asiakaskohtaisesta virkistyspäivästä tai -iltapäivästä. Tarkoitus olisi siis kokoontua yhteen tiettyä asiakasta hoitavan joukon kanssa ja viettää vapaamuotoinen hetki yhdessä. Tämänkin toiminnan tarkoituksena olisi helpottaa ja sujuvoittaa keskinäistä yhteistyötä saattamalla yhteen ja tutustuttamalla niitä henkilöitä toisiinsa, jotka hoitaisivat samaa asiakasta. Kaikkia keskinäisiä tai sisäisen palvelun ongelmia ei välttämättä pystyttäisi organisaation lisäpanostuksillakaan poistamaan. Tutkimusaineistosta tuli esiin ajatus, että henkilöstöllä olisi oltava halu palvella ja kehittää toimintaansa ja mikäli ne puuttuvat, olisi yksittäisen henkilön käytöstä vaikeaa muuttaa koulutuksella.

### **7.3 Asiantuntijuus**

Haastateltava kertoi, että kirjanpidossa asiantuntijuus olisi enemmän osaamista kuin tietämistä. Tällä hän tarkoitti sitä, että käytännössä pitäisi osata, mutta toisaalta ilman tietoakaan ei pärjäisi. Asiantuntija ei käytä hyväkseen vain omaa osaamistaan vaan koko ryhmän osaamista ja tietoa. Asiakkaankin oletettiin odottavan palvelukeskuksen

kirjanpitäjältä asiantuntijuutta. Erään haastateltavan mukaan asiantuntijuus kirjanpidossa muodostuisi perustermistön ymmärtämisestä ja siitä, että ymmärtäisi taseen ja *tuotto- ja kululaskelman* – vaikka haastateltavaa puhuikin *tuloksesta* – sisällön. Myös talousarviokirjanpidon ymmärtäminen olisi tärkeää. Aiemmin jo julkishallinnossa työskennelleillä kirjanpitäjillä on ollut suuri voimavara talousarviokirjanpidon osaamisestaan verrattuna yksityispuolelta tulleisiin kirjanpitäjiin, jolta tuo osaaminen on ennestään puuttunut.

Kirjanpitäjät olivat kriittisiä arvioidessaan asiantuntijuuttaan. Kaikki eivät edes nähneet osaamisessaan ydinosaamista tai eksperttiyttä, sillä ajattelivat kirjanpidon vaativan laaja-alaista osaamista. Eksperttiys nähtiin rajoittuneimmin vain kapean sektorin syvällisenä osaajana, erityisenä tai huipputaitajana ja tietäjänä tietyllä alalla. Ne, jotka armollisemmin arvioivat itseään, pitivät ydinosaamisenaan kirjanpitoa tai juuri tuota laaja-alaisuutta taloushallinnon saralla. Voidakseen nimittää itseään ekspertiksi kirjanpidossa henkilön pitäisi olla syvällisesti perehtynyt asiakkaan kirjanpitoon ja Palkeiden eri prosesseihin. Ne, jotka kriittisimmin arvioivat eksperttiyttä, olivat jopa sitä mieltä, että ekspertti ei voisi pärjätä kirjanpitäjänä. Heidän näkemyksensä mukaan kirjanpitäjän työ vaatii laaja-alaista ymmärrystä taloushallinnosta, eikä syväluotaava tieto kapealta sektorilta riittäisi menestyksekkääseen kirjanpitoon.

Palvelukeskuksen kirjanpitäjän työnkuva ei kaikkien mielestä ja kaikissa tehtävissä vaadi asiantuntijuutta. Ei ainakaan siinä merkityksessä, kuin aiemmassa työssä on totuttu asiantuntijuutta terminä käyttämään. Työnkuvan laajentamista ehdotettiin, jotta työhön tulisi vaihtelua ja siitä tulisi monipuolisempaa. Lisäksi ehdotettiin, että tehtäviä ja asiakkaita kierrätettäisiin. Eräs haastateltava sanoi kirjanpitäjän työn palvelukeskuksessa olevan tarkastamista ja täsmäyttämistä ja häntä harmitti, ettei hän työssään päässyt enää tiliöimään, kuten aiemmassa työssä. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että nykyinen ja aikaisempi työ olivat erilaisia ja nyt tulisi opetella tämän työn mukanaan tuomat asiat, eikä haikailla entiseen.

Asiantuntijuuden hyödyntäminen palvelukeskuksen kirjanpidossa ei haastateltavien mukaan ole ollut lähestulkoonkaan täysipainoista. Hyödyntämättömyys ilmeni vastauksissa esimerkiksi valtuutuksen puutteena. Ja se taas tarkemmin kuvattiin tilanteena, jossa kirjanpitäjä huomaa oikeellisuustarkastuksen läpikäyneessä tositteessa virheen, mutta jota kirjanpitäjä ei saa ilman uutta oikeellisuustarkastusta korjata. Eräästä vasta-

uksesta kävi ilmi myös ajatus, että kirjanpitäjällä ei olisi lupa neuvoa asiakasta tai antaa tälle suoraa vastausta. Osaamisen hyödyntämättömyyteen työyhteisössä uskottiin vaikuttavan se, jos ei toisi osaamistaan esille. Erään vastauksen mukaan sellaiset vaativimmat tehtävät, joissa vastaajan aiempi työkokemus voisi olla hyödyksi, eivät enää mahdollisesti edes kiinnostaisi. Eräs haastateltava sanoi oman aiemman asiantunteuksensa valuneen jo hukkaan Palkeissa.

Asiakkaalta oppiminen oli vastaajien mukaan ollut vähäistä. Fyysinen välimatka nähtiin yhdeksi selittäväksi tekijäksi siihen, että asiakkaalla oleva tieto ei välttämättä ollut siirtynyt palvelukeskukseen. Joidenkin asiakkaiden edustajilla olemassa ollut vankka ammattitaito oli laitettu merkille. Joissakin tapauksissa oli asiakkaalta opittu työtapoja ikään kuin matkimalla asiakkaan tapaa tehdä asioita ja saatu siten oivalluksia. Joskus oli apuja saatu jopa yksittäisen työvaiheen tekemiseenkin. Suurimmaksi opiksi oli noussut fyysisesti kaukana olevan asiakkaan käsittely, kanssakäyminen ja hienovaraisuuden opettelu. Oli opittu, että asiakkailla on omat tavat kommunikoida ja kirjanpitäjän olisi opeteltava ne. Keskinäistä kanssakäymistä kun ei voi prosessiohjeistuksella määrittää. Kanssakäyminen kunkin asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä oli muotoutunut omanlaisekseen.

Työssä turhautumista aiheuttaviksi asioiksi koettiin toimivallan puute, jäykkä organisaatio ja byrokraattisuus, ristiriidat vastuunjaossa ja päätöksenteossa, rajoittunut työnkuva ja tylsät työtehtävät, liikaa ei tuottavaan työhön liittyviä tehtäviä sekä heikosti toimivat ohjelmat. *Toimivallan puutteen ilmeneminen* havainnollistettiin tutkimuksessa tilanteessa, jossa asiakas pyytää palvelua, mutta jota kirjanpitäjällä ei ole lupa tuottaa kysymättä ensin johdolta. Kaikkia tositteella havaittuja virheitä ei ole lupa käsitellä palvelukeskuksessa, vaan tositteet on palautettava asiakkaan käsittelyyn, vaikka virhe olisi palvelukeskuksessakin tiedossa. Tositteiden oikeellisuustarkastuksessa uudelleen kierrätys koettiin vievän suotta aikaa ja tuhlaavan resursseja. Käytännönesimerkiksi, kuvastamaan organisaation jäykkyyttä ja *muutosten ja uudistusten läpiviemisen hitautta Palkeissa*, kerrottiin laskujen esitiliöinti. Ehdotus vastuunjaon muuttamisesta asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä laskujen esitiliöimiseksi Palkeissa oli tehty jo kauan aikaa sitten, mutta käytännön toimet olivat vasta nyt alkamassa tuotannossa.

*Byrokraattisuus* ilmeni tutkimusaineiston mukaan siten, että aina ei ole ollut tiedossa minkä portaan tai organisaation kautta ongelmatapauksia tulisi lähteä selvittämään.

Joskus on jouduttu tilanteisiin, joissa asiakas on voinut esittää palvelukeskuksen suuntaan toiveita sellaisista palvelusta, joita asiakkaan kuuluisi saada oman virastonsa yksiköstä. Epätietoisuutta on syntynyt, kun asiakas ei ole ollut tietoinen työnjaosta, eikä palvelukeskuksen kirjanpitäjäkään ole ollut tilanteen tasalla. Selvittelytilanteissa kirjanpitäjä oli törmännyt hierarkian portaisiin. *Yksipuolisen työn* monipuolistamiseksi esitettiin ajatus, että pienemmän viraston koko taloushallintoprosessi hoidettaisiin pienryhmässä. Etuna työskentelytavassa olisi se, että asiakkaan koko taloushallinnon prosessi tulisi ryhmälle tutuksi. Vaarallisen työn yhdistelmät, jotka nykyisellä työnjaolla on pyritty estämään, voisivat pienryhmätyöskentelyssä toteutua. Tämän seikan haastateltava toi itse esille. *Yksipuolisista töistä* mainittiin kommentointi ja tositteiden siirrot. Niistä todettiin, että ne ovat sopivia työtehtäviä pienissä erissä, mutta väliin tarvittaisiin vaativampiakin tehtäviä. Turhauttavaksi koettiin myös sellaiset tehtävät, jotka eivät liity tai edistä tuottavaa työtä, kuten esimerkiksi liian tarkaksi koettu työajan seuranta. *Ei tuottava työ* vie vastauksen mukaan tärkeää työaika tai siirtää tuotavia töitä tehtäväksi tuonnempana. *Heikosti toimivat* tai jäykät *ohjelmat*, kuten AT-järjestelmä saivat myös aikaan turhautumisen tunnetta.

#### **7.4 Prosessiohjaus**

Prosessien koettiin selkeyttävän Palkeiden toimintaa ja terävöittävän työskentelyä. Uskottiin, että asiakas kokee prosessit luottamusta lisäävinä, sillä palvelukeskuksen prosessit on kuvattu, prosessiohjeet ovat olemassa ja niitä noudatetaan. Prosessiohjeiden noudattamisessa on voitu joustaa ja soveltaa. Prosesseittain järjestetyt työt saivat osakseen niin kritiikkiä kuin hyväksyntääkin. Asiakkaalla ja palvelukeskuksella nähdään olevan päällekkäisyyksiä toiminnassa, minkä ajatellaan estävän jouhevaa tai tehokasta työskentelyä. Parantamalla tietämystä asiakkaan toiminnasta voitaisiin kehittää asiakkaalle kokonaisvaltaisempi palvelu ja mahdollisimman hyvä paketti, kuten haastateltava sanoi. Hyväksynnän prosessiorganisaation tapa tuottaa palveluja sai sillä ehdolla, että prosessiohjeistusta saataisiin käyttää ja lukea asiakkaan hyväksi.

Palkeiden pitäisi olla aktiivisempi selvittääkseen asiakkaan tarpeita, sillä asiakas ei voi tietää mitä kaikkea palvelukeskus voi asiakkaalleen tarjota. Toiminnan parantamiseksi ehdotettiin tässäkin yhteydessä pienryhmiä, jotka hoitaisivat asiakasta kokonaisvaltaisesti ja olisivat fyysisesti lähekkäin työpisteessä. Tässä työtavassa voisi yhdistää myös työnkierron, jolloin asiantuntemus lisääntyisi ja laajenisi Palkeissa. Tätä työnjaollista

tapaa arvioitiin kuitenkin haavoittuvaksi ja sijaisuuksien kannalta vaikeaksi toteuttaa. Fyysisen välimatkan ongelma palvelujen tuottamisessa nostetaan esiin myös prosesseista puhuttaessa. Eräs haastateltava kertoi, että palvelu olisi paremmin hallittavissa, jos kaikki prosessit olisivat samalla paikkakunnalla.

Kirjanpito prosessin sujuvuutta arvioitiin toisaalta hyväksi olemassa olevien prosessiohjeiden vuoksi, mutta toisaalta sitä heikentävät asiakkaan ja palvelukeskuksen tekemät päällekkäiset työt. Pallotteluksi kutsuttiin tositteiden oikeellisuustarkastuksen yhteydessä tehtävää vuoroittaista työtä asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä. Yhteiset aikataulut, joista pidetään kiinni, loivat omaan työhön suunnittelun mahdollisuutta. Kirjanpitoryhmästä, sen yhteistyökyvystä ja tiedonkulusta esiintyi arvioita hyvästä kohtalaiseen. Kaikkien mielestä tieto ei kuitenkaan ole kulkenut edes kohtalaisesti. Tiedon parempaan jakamiseen ehdotettiin työtehtävien hoitamista ryhmissä, jolloin vuoronperään hoidettavien työtehtävien myötä tieto jakautuisi kaikille ja tehtävien suorittajat tietäisivät mitä asian hoitamiseen liittyy. Erään haastateltavan vastauksessa esiintyi huoli hiljaisen tiedon häviämisestä silloin, kun osaaja lähtee pois työyhteisöstä. Työohjeiden laatimisella voitaisiin jossain määrin ehkäistä tätä tiedon katoamista, mutta kaikista tilanteista ohjetta olisi mahdoton laatia.

Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyyneekin sekin, että Palkeista pitäisi aina löytyä se tieto, joka olisi asiakkaan palvelutuotannon kannalta tärkeää asiaa. Tilanteita, joissa asiakkaalta olisi helpompi saada vastaus, kuin palvelukeskuksen sisältä, ei pitäisi päästä syntymään. Silti vielä aika-ajoin tällaisiin tilanteisiin on törmätty. Keskusteluissa kävi ilmi, että asiakas on joutunut neuvomaan Palkeiden henkilökuntaa asiassa, johon talon sisältä olisi jo löytynyt vastaus. Tällaisia tilanteita ehkäistäkseen eräs haastateltava kertoi ohjeistaneensa muita prosesseja ottamaan yhteyttä ensin vaikka kirjanpitoon ja kysyvän tiedettäisiinkö siellä asiasta jotain.

Silloin, kun kirjanpidon prosessissa kaikki sujuu hyvin, se ei haastateltujen mukaan juuri näy asiakkaalle. Hyvin sujuva prosessi olisi yhdenmukaisia toimintatapoja kaikilla asiakkailla. Tilinpäätökset ja kauden aikainen kirjanpito hoidettaisiin samoin periaattein ja myös oletettiin asiakkaan arvostavan sitä. Haastateltavat kertoivat huomionsa siitä, että jokainen kirjanpitäjä jättää jälkensä palveluun, vaikka prosessiohjetta noudatettaisiinkin. Huomionarvoista tässä on se, että palvelut nähdään tapahtuviksi ihmiseltä ihmiselle, vaikka oltaisiinkin palvelukeskuksessa ja asiakkaat valtion viras-



toja. Asiakkaan kerrotaan kommentoineen palveluntuottajan vaihtumista eli että asiakas havaitsi, kun tekijä Palkeissa vaihtui. Asiakasta on joskus tarvinnut muistutella määräpäivien lähestyessä ja tuolloin kirjanpitäjä on ollut yhteydessä asiakkaaseen huolehtien asiakkaan palvelun toteutumisesta aikataulun mukaisesti. Työt on pyritty organisoimaan palvelukeskuksessa kirjanpidon ryhmässä tarvittaessa siten, että asiakkaan suuntaan yhteydenotot olisivat olleet mahdollisimman keskitettyjä ja että asiakkaalle olisi muodostunut selkeä kuva palvelun tuottamisesta. Vaikka kirjanpidossa tulisikin noudattaa lakia, asetusta ja toimia kirjanpitolautekunnan kannanottojen mukaisesti, niin silti on voitu tuottaa palveluja asiakasta kuunnellen ja asiakaslähtöisesti.

### **7.5 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tutkimustuloksista todettakoon, että vastausten merkittävyyttä ei arvioida niiden ilmenemiskertoina eri haastateltavien vastauksissa. Aineisto on kerätty vain neljältä kirjanpitäjältä, mutta silti vastauksissa oli huomattavissa eri näkökulmia asioihin sekä erilaisia kehitysehdotuksia, mutta myös samansuuntaisia vastauksia. Tutkimusaineisto esitetään opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti taulukossa 1 pää- ja alaluokkiin ryhmiteltyinä.

**TAULUKKO 1. Luokiteltu tutkimusaineisto**

<b>Asiakkuus</b>	Asiakaspalvelu	ihmisläheisyys, vuorovaikutteisuus, kanssakäymistä, kommunikointia, parhainta mahdollista neuvontaa
	Asiakas	kumppanuus, yhteistyö, ”työnantaja”, huomioitava, asetettava etusijalle, täytettävä toiveet ja tarpeet on aina oikeassa, ainutlaatuinen ja tärkeä
	Asiakassuuntautuneisuus	parantunut, kun yksityiseltä sektorilta työntekijöitä, opittava lisää asiakkaasta, tarpeista asiakkuuden hallinta lähemmäs tuotantoa jokaisen velvollisuus
	Arvontuotanto	laatu, yhdenmukaisuus, yhdenaikaisuus, jatkojalostus, koostaminen, tarkastukset, tieto tiivistyy Palkeisiin, asiakkaalle aikaa substanssin hoitoon
	Sisäiset palvelut	kaikki palvelukeskuksen keskinäinen toiminta löydettävä kaikille yhteinen kieli, hyvä asenne osaprosessit tutuiksi
<b>Asiantuntijuus</b>	Asiantuntijuus	koko ryhmän osaamisen ja tietämisen soveltamista ulkoisen asiakkaan hyväksi, parhaalla työpanoksella kokonaisuuksien ymmärtämistä, ei ekperttiyttä
	Asiantuntijuuden hyödyntäminen	aiempi työkokemus huonosti hyödynnettävissä rajallinen toimivalta oma-aloitteisuus taitojen esilletuomisessa edistää työtehtävien valikoitumista
	Asiakkaalta opitaan	Fyysisesti etäällä olevan asiakkaan käsittelyä ja hienovaraisuutta asiakaspalvelussa. Prosessiohjeen perusteella ei voi palvella asiakasta
	Turhautuminen	toimivallan puute, työnjako, vastuut, muutosten ja kehittämisen hitaus organisaatiossa. Laajassa organisaatiossa on tietoa liian vähän muista toimijoista. Palvelun pirstaleisuus, on totuttu kokonaisvaltaiseen palveluntuottamiseen Ei tuottavaa -työtä on liikaa, tai se häiritsee tuotannon työtä
<b>Prosessiohjaus</b>	Prosessiorganisaatio	palvelua selkeyttävä, terävöittävä, lisää asiakkaan luottamusta, yhdenmukaisuutta prosessiohjeilla, mutta joustavuutta asiakkaan hyväksi. Kokonaisvaltaisen palvelun tuottaminen, hyvä paketti, samalta paikkakunnalta
	Prosessien sujuvuus	ohjeistus, aikataulut, jouheva toiminta lisää sujuvuutta Palkeissa olevan tiedon parempi hyödyntäminen.
	Kirjanpito-prosessin näkyvyys asiakkaalle	sujuvuus, yhdenmukaisuus, organisoitua, asiakkaasta huolehtimista, jatkuvaa

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämä luku sisältää omat pohdinnat ja kehittämisehdotukset tutkimustulosten ja viitekehyksen pohjalta. Tutkimustulokset on havainnollistettu SWOT-analyysin keinoin jakamalla ne nelikenttään, joka esitetään perusteluineen tämän luvun loppuosassa. SWOT:iin näkökulma on Mikkelin kirjanpitoryhmä, sen sisäiset vahvuudet ja heikoudet sekä sen ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat.

### *Asiakkuus*

Haastateltavista aisti, että asiakkuus ja asiakaskeskeisyys eivät ole heille korulauseita, vaan he puhtaasti puhuvat asian puolesta. Asiakkaan parempaa palvelemista ei edistettä Mikkelin kirjanpidon ryhmässä luennoimalla tästä aiheesta enempää. Heillä on kyllä se tieto, joka näistä asioista tuleekin olla, jotta palvelukeskuksen kirjanpidon palvelu olisi asiakaslähtöistä. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella palvelukeskuksen asiakaspalvelu on saanut kiitosta muun muassa ystävällisestä palvelusta. Palveluasenne ja -halukkuus on nostettu vuoden 2012 asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa mukaan koko Palkeiden kolmen tärkeimmän vahvuuden joukkoon. (Palkeet, 2012.) Ei suotta, ainakin Mikkelin kirjanpidossa asia tuntuu näin olevan.

Palvelukeskuksessa tulisi olla kirkkaasti selvillä se arvo, jota asiakas palvelulta odottaa. Näin palvelukeskuksessa osattaisiin ottaa huomioon sama tavoite kuin asiakkaalla ja miettiä keinoja sen saavuttamiseen. Tutkimusaineistossa on haettu nimenomaisesti kirjanpidon tuotannon henkilöstön käsityksiä arvosta. Palvelun arvo muodostuu loppukädessä aina asiakkaan näkemyksestä. Palkeiden johdolla on myös oma näkemyksensä arvosta, jota Palkeiden pitää pystyä tuottamaan. Tuotannossa työskentelevien olisi hyvä olla tietoisia johdon arvoista, jotta voidaan keskittyä oikeisiin asioihin asiakkaan palvelun parantamisessa. Johdon tehtävä tuleekin olla arvon kirkastaminen ja sen viestiminen tuotantoon.

Fyysinen etäisyys pitää kääntää voitoksi Palkeissa, sillä ilman sitä hukataan voimavaroja ja resursseja, joita on jatkuvasti vähemmän. Sisäisessä viestinnässä on opeteltava käyttämään pikaviestimiä ja tehtävä toisessa toimipisteessä työskentelevien palkeilaisten kanssa asioinnista jokapäiväistä. Palkeissa on panostettava paikkakuntien väliin yhteistyöhön, sillä asia nousee esiin monessa kohdassa haastatteluja. Emme pal-

velukeskuksessa pysty vaikuttamaan suoranaisesti muuhun, kuin omaan toimintatapaan. Kuitenkin muuttamalla sitä, voimme osaltamme vaikuttaa siihen, miten osamme palvelusta hoidamme. Kiertävät tehtävät esimerkiksi tulojen ja menojen käsittelyssä eivät ole saaneet varauksetonta hyväksyntääni, eikä kiitosta myöskään asiakkaalta. Kysyn, koska tämän tutkimuksen perusteella minulla ei ole asiaan vastausta, vaikuttaako tehtävien kierrättäminen hankaloittavasti sisäiseen asiakaspalveluun tai asiointiin toisen prosessin kanssa? Ovatko kiertävät tehtävät olleet hyväksi asiakkaiden palvelun hoidossa?

Viitekehyksessä kysytään miksi asiakaslähtöisyys on julkishallinnossa niin vaikeaa; haastateltavien vastausten perusteella voisi todeta, että tietoa asiakkaasta ja ehkä jopa omasta toiminnasta on liian vähän, jotta todellinen arvontuotanto olisi mahdollista nähdä omassa prosessissa. Tuotannon tulisi olla säännöllisessä vuorovaikutuksessa asiakkuudenhallinnan kanssa, jotta asiakkaalta saatu tieto välittyisi myös tekijöille ja toteuttajille ja päinvastoin. Tekijät kaipaavat myös suoraa kontaktia asiakkaaseen. Se parantaisi heidän näkemyksensä mukaan asiakassuhdetta, kun opittaisiin tuntemaan puolin ja toisin. Tässä korostuu se, että ollaan palveluammattissa, palvelu tapahtuu ihmiseltä ihmiselle.

Sisäinen palvelu koostuu samoista seikoista, kuin ulkoinen asiakkuus tai asiakkuuden hoito. Sisäinen asiakaspalvelu antaa edellytykset toimia ulkoisen asiakkaan kanssa. Tarkoituksellista on tässä yhteydessä sanoa, että sisäiset palvelut saivat tutkimusaineiston perusteella kiitosta vastaajilta, mutta kehittämisen vuoksi tuon esiin myös toisen näkökulman. Vastauksissa on viittaus siihen, että kirjanpitäjät toivoisivat palvelukeskuksen muilta prosesseilta sitoutuneisuutta asiakkaan kokonaispalvelun tuottamiseen. Uskallan väittää, että kirjanpitäjien tahtotila on välttää asiakkaan palvelemista virastomaisella tavalla, jossa palvelu on hidasta, epäjohdonmukaista, järjestäytymättömyyttä ja välinpitämättömyyttä. Heidän tavoitteensa on palvella asiakasta tehokkaasti, osoittaen, että palvelukeskuksessa kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja että asiakas tuntee itsensä ja ongelmansa huomioonotetuksi. (Ylikoski 2000, 41, 43.) Kirjanpitäjien asenteesta näkyy läpi pyrkimys *palvelukulttuurin* toteuttamiseen pelkän asiakaskeskeisyyden sijaan ja toivomus siitä, että kaikki Palkeissa pyrkisivät samaan. Vastauksista ei käy ilmi, eikä sitä ollut tämän tutkimuksen tehtävä selvittääkään, millaisissa palvelutilanteissa sitoutumattomuus ilmenee tai koskeeko se erityisesti jotakin tiettyä sisäistä palvelua. Koska sisäiset palvelut Palkeissa ovat hyvin pitkälle toisien prosessien tuo-

toksen hyväksikäyttöä, sisältyy sisäisten palvelujen ja prosessien toiminnan kehittämiseen samoja asioita.

### *Asiantuntijuus*

On vaikea sanoa, onko yksinomaan niin, että työnsisällön vähyden tai vaatimattomuuden vuoksi omaa työtä ei koeta asiantuntijuutta vaativaksi. Voiko osasyynä olla se, että odotetaan muiden tekemän selvittelyt puolesta tai, ettei uskaltauduta tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Mikäli työn yksipuolisuus on puhtaasti työnjaollinen ongelma, niin mietittäväksi tulevat uudet työjärjestelyt. Uudelleenjärjestelyissä on otettava huomioon se, että jokaisen tulee selvitä tehtävistä työnrasittavuuden ja alikuormituksen osalta. Tutkimuksen mukaan palvelukeskuksen kirjanpitäjän työhön sisältyy rutiinomaista työtä, jonka tekeminen ei tuota mielihyvää. Kuitenkin tosiasia on se, että kaikki palveluun kuuluva työ on kirjanpidossa hoidettava laadukkaasti. Asiantuntijuus on ymmärrettävä, niin kuin jo sanottu, nykypäivänä laajemmin kuin pelkästään ammattiosaamiseksi, se on esimerkiksi myös oppia oppimisesta. Kunkin henkilökohtaista käsitystä asiantuntijuudesta olisi syytä laajentaa ja samalla huomata, että kehittämistarpeita omassa asiantuntijuudessa ei välttämättä ole vain ammatillisten tietojen kartuttaminen vaan ehkä myös sosiaalisten taitojen hiominen, verkostojen luominen tai työnjaollisesti epäselvissä tilanteissa selviäminen.

Täytyy todeta, että olen jossain määrin yllätynyt vastausten yhdenmukaisuudesta tai vastausten sävystä asiantuntijuuden hyödyntämisestä. Yhtäältä olen pahoillani palvelukeskuksen puolesta, jos todella kirjanpitäjien asiantuntijuus jää käyttämättä. Peräänkuulutan kuitenkin kirjanpitäjiä aktivoitumaan tuomalla osaamistaan ja käyttämätöntä reserviään esille. Asiantuntijuuteen kuuluu elinikäinen oppiminen ja osaamisestaan vastuussa oleminen (Pietiläinen ym. 2007, 94–95). Ajattelen, että jos omaaloitteisuutta ja aktiivisuutta riittää, niin kehittymisen myötä avautuu myös uudenlaisia mahdollisuuksia urataipaleelle. Niin kuin sanonta kuuluu, kyllä töitä tekeväle riittää.

Työn mielekkyys ja keinot mielekkyyden parantamiselle töitä kierrättämällä ovat ristiriidassa asiakkaan näkemyksen kanssa siitä, mikä on hyvä tapa tuottaa palvelua. Eräässä asiakastapaamisessa asiakas on antanut palautetta siitä, että ei näe hyvänä asiana tehtävien kierrättämistä tekijältä toiselle. On havaittu, että juuri, kun ensimmäi-

nen asiakaspalvelija on ehtinyt oppia oikeat tavat, onkin henkilö Palkeissa vaihtunut, ja asiakas on joutunut opettamaan tälle jälleen oikeat menetelmät toimia. Asiakaspalvelijan vaihtuminen ei toki saisi näkyä asiakkaalle näin, vaan tiedon pitää kulkea Palkeissa kollegalta toiselle. Työntekijän innostus tulisi kuitenkin säilyttää ja töiden kiertämistä ehdotettiin haastatteluissa keinona työn vaihtelevuuden säilyttämiseksi.

Esitän tässä kohtaa oman huolenaiheeni kiertävistä työtehtävistä ja niissä karttuvasta tiedosta. Tehtävissä, joissa vaaditaan toimia aiemmin tehtyihin ratkaisuihin perustuen, tulee tiedonkulkuun kiinnittää erityistä huomiota niiden henkilöiden välillä, jotka tekevät tiettyä tehtävää vuoronperään. On opeteltava siirtämään hiljaista tietoa. Parasta olisi, että ongelmallisissa tapauksissa seuraajalle ei jäisi selvittämättömiä asioista vaan se, joka olisi ongelmatapauksen ensimmäisen kerran selvittänyt, hoitaisi sen loppuun saakka. Näin vältyttäisiin siltä, ettei useiden henkilöiden työaika kuluisi selvittelyjen parissa ja kaikki voisivat käyttää ajan tuottavammin. Niissä tapauksissa, kun ongelmaan ensinnä törmännyt ja selvittänyt ei syystä tai toisesta voisi hoitaa tehtävää loppuun, olisi selvittelyjen ehdottomasti jatkuttava ja pysyttävä Palkeiden sisäisinä. Asiakkaan ei missään tapauksessa pitäisi joutua sijaiskärsijäksi palvelukeskuksen sisäisistä työnjaonmuutoksista.

Niin kauan, kuin asiakkailla on käytössään erilaisia tietojärjestelmiä, niin tulisi hyväksyä se, että palvelukeskuksessakaan kaikkien ei voida olettaa tietävän kaikkea. Tiedon tiivistyminen asiakkaan erityispiirteitä koskevissa asioissa tietyille henkilöille pitäisi hyväksyä ja toisaalta osata käyttää hyväksi. Toisaalta pitäisi kehittää käytäntöjä hiljaisen tiedon keräämisestä, ja siirtämisestä edelleen. Tiivistynyt tieto ei saisi olla vaarassa kadota esimerkiksi henkilövaihdosten myötä. Alkeellisimmillaan tiivistyneen tiedon hyöty näkyy siinä, että sisäisissä palveluissa mieluusti otetaan yhteyttä siihen henkilöön, jonka kanssa on totuttu asioimaan. Ennestään tutun henkilön kanssa ei kuluteta aikaa tutustumiseen, vaan päästään heti käsittelemään ongelmaa. Tutustumisella tarkoitan niin asiakkaan taustatietojen tuntemusta kuin omia henkilökohtaisia toimintatapoja ja työskentelyjärjestystä.

Tiedon jakaminen työohjeita laatimalla on hyvä asia, mutta se on lukkiuttanut oma ajatukseni luovasta ajattelusta. Työohjeen tarkoitus hyvässä on se, että uuteen tilanteeseen joutuva henkilö pystyy suoriutumaan tehtävästä ja palvelu on palvelukeskuksen puolesta ajallaan ja oikein tehty. Työohje puoltaa paikkaansa myös silloin, kun jokin

tehtävä vaatii aina saman sisältöistä ja muotoista toimintaa eivätkä variaatiot ole sallittuja. Huonoimmillaan työohjetta käytettäessä ei koskaan tulla miettineeksi sitä, miksi ohje on kirjoitettu niin kuin se on. Ohje voi silloin estää kehitystä tapahtumasta.

Työohjetta täydentämään on hyvä laatia lista tai asiakirja asiakaskohtaisista erityispiirteistä. Listan välityksellä on tarkoitus kertoa mahdolliselle sijaiselle sellaisista asiakkaan palvelun kannalta tärkeistä asioista, jotka eroavat muiden asiakkaiden palveluista. Erityispiirteissä on hyvä mainita yksinkertaisimmillaan esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilön nimi ja yhteystiedot sekä yhteydenpitotapa. Mikkelin kirjanpitoryhmän työnjakoa uudistettiin huhtikuun alusta alkaen, joten tässä yhteydessä olisi luontevaa ollut kokeilla, pystyisikö uusi sijainen tai ryhmän jäsen tuottamaan itselle uuden asiakkaan palvelua sillä hiljaisella tiedolla ja niiden työohjeiden avulla, jotka jo mahdollisesti on kirjattu muistiin.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja asiakkaasta jo kerätyn tiedon saatavuus tulisi olla varmistettu Palkeiden sisällä. Olemassa olevan tiedon etsimiseen kulutettu aika on pois arvontuotannosta, sillä se ei lisää asiakkaan saaman palvelun arvoa. Päinvastoin se lisää palvelukeskuksessa tyhjäkäyntiä, jos tuottavat tehtävät seisovat puuttuvien tietojen vuoksi. Palkeet on uudistamassa intraa, sekä toteuttamassa asiakkaan ja Palkeiden välistä ekstranetistä. Intranetin käyttö hiljaisen tiedon jakamisessa pitäisi ottaa todenteolla suunnitteluun esimerkiksi asiakaskohtaisien erityispiirteiden kokoamista varten.

Turhautuminen työssä aiheutuu sellaisista asioista, joihin kirjanpitäjä ei juuri voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Voisi ajatella, että kirjanpitäjät ovat tottuneet selvittämään ja ratkomaan ongelmia, ottamaan asiat hoitaakseen ja laittamaan asiat kuntoon. Esimerkkinä ajattelen haastattelussa esiinnoussutta esitiliöinti-asiaa, joka suunnittelun jälkeen on nousemassa tuotantoon pilotoinnin kautta. Palvelun toteutusta kokeillaan muutamalla asiakkaalla, jotka ovat olleet halukkaista ostamaan palvelun. Palvelukeskuksessa vastuu tuotannosta on laajemmalla joukolla, tehtävät ratkaisut vaikuttavat niin omaan organisaatioon kuin ehkä laajemmin myös muihin yhteistyötahoihin. Siksi on perusteltua miettiä ja suunnitella toteutusta. Säntäily ja edestakaisin poukkoilu ei sekään ole hyvästä, vaan joskus on mietittävä pitkän tähtäimen linjauksia tai tulevaisuuden suunnitelmat huomioon ottaen tämän päivän ratkaisuja. Väärillä perusteilla tehdyt ratkaisut voivat johtaa organisaatiossa vääriin panostuksiin ja pahimmassa tapauksessa heikentää sen toimintaedellytyksiä. Isossa organisaatiossa kaikki eivät voi saada tahtoaan läpi tai muutoksia tapahtuvaksi heti. Palveluorganisaatiossa on siis

ymmärrettävä ottaa selvää asiakkaan syvällisistä tarpeista, niistäkin joista asiakas ei osaa itse kertoa, haistella yleisesti markkinoiden kehityssuuntia ja lisäksi yhdistää ajatukseen oman organisaation kehityksen tahtotila. Tekemällä päätöksiä, jotka ovat sopusuunnassa asiakkaan tahdon, yleisen markkinatilanteen ja organisaation oman suunnan kanssa, voi organisaatio estyä joutumasta asiakkaiden armoille väärin perustein toteutetun asiakaslähtöisyyden sijaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 17.) Tulee muistaa, että Palkeet on valtiovarainministeriön alainen virasto. Palkeet tekee yhteistyötä Valtiokonttorin kanssa kehittämishankkeissa ja lisäksi palvelukeskuksen ja sen asiakkaiden toimia valvoo valtiontalouden tarkastusvirasto. Palkeiden yhteistyökumppanit eivät ole siis aivan pieniä tahoja, joten on ymmärrettävää, että toimien yhteensovittamiseen kuluu joskus aikaa.

### *Prosessit*

Koska palvelukeskuksen tulee tarjota asiakkailleen laadukasta ja osaavaa palvelua, on luonnollista miettiä, kuinka sen tuottaminen turvataan. Tiedon jakamisen puolestapuhjana puollan työryhmiä tai tiimejä, mutta samaan aikaan mielestäni on punnittava sitä, mikä määrä tiedon jakamiseen kuluva energia voidaan käyttää, niin että resurssit yhä riittävät tuotantoon. Määrällisten osaajien lisääntyminen ei saa tapahtua laadullisen osaamisen kustannuksella. Syvä osaaminen ei saa kadota niissä asioissa, joissa se on jo saavutettu. Joissain tilanteissa syvä osaaminen syntyy siitä, että tieto kertyy työtehtävän ja sen eri variaatioiden myötä tekijälleen. Olen kuullut sanottavan, että oppii vain tekemällä itse. Käytännössä se tarkoittaa yritystä ja erehdystä aina tekijän vaihtuessa. Hyvätkin työohjeet auttavat vain vakiosuoritukseen, variaatioista on vaikea tehdä kattavaa joka tilanteeseen soveltuvaa ohjetta.

Huonoimmillaan jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu. Takaa ajan sitä, että tiimityöskentely lisää jokaisen vastuuta yhteisten töiden hoitamisesta eikä missään nimessä vähennä sitä. Tiimissä jokaisen on kyettävä ottamaan selvää asioista ja toisaalta jakamaan tietonsa muiden käyttöön. Jari Mielonen on tutkinut väitöskirjassaan Making sense of shared leadership (2011, 26–28) jaettua johtajuutta. Hän väittää, että tiimit voisivat toimia ilman johtajaa. Tuo kuitenkin vaatii ryhmältä tiimin kehittämistä, uuden luomista, tavoitteiden asettamista ja näistä syntyvää vuorovaikutuksen voimaa. Mielonen siis kirjoittaa tiimien puolesta, mutta itse korostan, että ryhmän tai tiimin tietämys ei kasva hetkessä. Tiedon tiivistymiseen kuluu oma aikansa, samoin kuin



tiimien muovautumiseen. Ajattelen, että ryhmien tai tiimien hyöty nähdään vasta pitkällä tähtäimellä.

Tiimityöskentely on prosessioppien mukainen toimintapa silloin, kun tiimit pystyvät hoitamaan asiakkaan tarpeet alusta loppuun (Tuurala 2010). Tiimityöskentely on tulossa mukailtuna kirjanpitoon yhdistäen kirjanpitäjät ryhmiksi. Johtamisoppina prosessijohtaminen on sopiva ajatusmaailmaltaan palvelukeskukselle, sillä se pyrkii poisoaoptimoinnista siten, että kaikki työskentelevät mahdollisimman hyvän kokonaispalvelun aikaansaamiseksi. Mielessäni on kuitenkin kysymys kuka huolehtii Palkeissa kokonaisesta taloushallinnon prosessista asiakkaan parhaaksi? Prosessiorganisaatiomme ei toimi puhtaasti, jos eri prosessit alkavat tehdä osoaoptimointia; kehittää omaa toimintaansa koko taloushallintoprosessin toiminnan kustannuksella. Kirjanpito, menojen käsittely tai tulot ei ole yksistään mitään, ne muodostavat taloushallinnon kokonaisprosessin, josta tulee tuottaa asiakkaan kannalta laadukasta ja sille arvoa tuottavaa palvelua. Kun hahmottaa oman paikkansa organisaatiossa ja palvelutuotannossa, niin prosessioppien mukaan sen tulisi motivoida työntekoon. (Gröönroos 2001, 60–61). Haastatelluilla on se oivallus, että oman prosessin töitä ei aina voi tehdä loppuun ilman muita palkeelaisia, ilman muiden prosessien apua. Samaa oivallusta tarvittaisiin näkyväksi asenteeksi kaikkiin Palkeiden prosesseihin.

### *Yhteenveto*

Loppuyhteenvetona tutkimustuloksista sanottakoon, että arvoa tuottavaan asiantuntijapalveluun päästäisiin, kun tiedettäisiin asiakkaan tarpeista, tulevaisuuden suunnitelmista ja toiminnasta tarpeeksi sekä osattaisiin käyttää hyväksi se tieto. Tietoa voitaisiin saada lisää jos voitaisiin toteuttaa asiakasvierailuja, videopalavereja sekä hyödynnettäisiin paremmin käytössä olevia pikaviestimiä. Lisäksi käyttöön voitaisiin ottaa ideointikokouksia esimerkiksi monivirastaisen asiakkaan toiminnan kehittämiseksi Palkeiden sisällä. Asiakkaasta saatu tieto pitäisi olla tarvitsijoiden käytössä, samoin kuin kertynyt hiljainen tieto. Esimerkiksi asiakkaan erityispiirteiden ylöskirjaaminen ja tallentaminen kaikkien saataville uudistettavaan intraan hyödyttäisi koko Palkeita.

Palveluorganisaation tulisi tuntea oma toimintansa läpikotaisin, jotta kukin prosessi voisi palvella asiakasta mahdollisimman hyvin koko taloushallinnon prosessi huomiottaen. Pikaviestimien tehokkaampi käyttö sisäisessä asioinnissa voisi parantaa

paikkakuntien välistä yhteistyötä ja lähentää tekijöitä. Palkeiden sisäinen TET eli työelämään tutustuminen lanseerattiin keväällä 2013, joka toivottavasti myös auttaa tähän ongelmaan. Tutkimuksessa ehdotetut yhteiset koulutukset, virkistysiltapäivät ja pienryhmätyöskentely olisivat keinoja tutustuttaa palkeelaisia toisiinsa ja yhteisiin prosesseihin. Oman organisaation tuntemisella voitaisiin ehkäistä sitä, ettei kukaan sisäinen tai ulkoinen asiakas saisi virastomaisesti toteutettuja palveluja vaan, että ne olisivat toimivia ja asiakkaan tarpeisiin oikein mitoitettuja. Palkeiden tavoitteelliseksi palveluasenteeksi tulisi asettaa palvelukulttuuri. Työkokonaisuuksien järjestely palvelukeskuksessa olisi hoidettava niin, että työn mielekkyys säilyisi, eikä asiakkaan palvelu kärsisi. Toisaalta myös asiantuntijuuden käsitettä olisi syytä laajentaa. Mahtaisiko seuraavan teemavuoden aihe Palkeissa voida olla asiantuntijuus ja pyrkimyksenä laajentaa termin sisällön ymmärrettävyyttä kenties koulutuksin ja luennoin.

Kehittämissuhteiden loppuyhteenvetona esitän nimenomaisesti Mikkelin kirjjanpitoryhmän näkökulmasta laaditun SWOT-analyysiin perustuvan kuvan niistä asioista, joita tutkimustulosten perusteella nousee esiin. SWOT tarkoittaa englannin kielen termeistä **S**trengh=vahvuus, **W**eaknesses=heikkoudet, **O**pportunities=mahdollisuudet, **T**hreats=uhat koottua nelikenttää ja sen avulla tehtävää analyysiä. Nelikentässä vahvuus ja heikkoudet nähdään käsiteltävän ilmiön sisäisiksi asioiksi. Näihin asioihin analyysin kohteella on itsellään valta ja voima vaikuttaa. Mahdollisuudet ja uhat vastaavasti ovat tutkittavan ilmiön ulkopuolisia, sellaisia asioita, jotka ovat olemassa tutkittavasta ilmiöstä riippumatta, mutta jotka vaikuttavat sen olemassa oloon. SWOT-analyysiä pidetään subjektiivisena analyysin välineenä ja kaksi tutkijaa pääsee harvoin samanlaiseen lopputulokseen. (Opetushallitus 2012).

<p>S</p> <p>Asiakaspalveluhenkisyys</p> <p>TA-kirjanpidon kokemus</p>	<p>W</p> <p>Sisäisten prosessien toiminta vierasta</p> <p>Asiantuntemuksen hyödyntämättömyys</p>
<p>O</p> <p>Prosessit lisäävät luottamusta, yhdenmukaisuutta</p> <p>Palveluasenne</p> <p>”Kokonaiset” palvelut</p>	<p>T</p> <p>Tiedon vähyys ja pirstaleisuus asiakkaasta</p> <p>Hiljaisen tiedon katoaminen</p> <p>Palvelukonseptin rutiinitehtävät</p>

**KUVA 18. Mikkelin kirjanpito prosessin SWOT**

Mikkelin kirjanpitoryhmän sisältä kumpuaa asenne asiakaslähtöisyyteen ja asiakaspalveluhenkisyys. Se on tämän tutkimuksen näkökulmasta katsottuna todellinen vahvuus. Samoin se, että kirjanpitäjien joukossa oli niitä, joilla oli kokemusta talousarviokirjanpidosta. Kirjanpitäjät kokivat haasteelliseksi epäselvien tilanteiden selvittelyn Palkeiden muiden prosessien kanssa. Tämä on heikkous, joka voidaan korjata tutustumalla toisten prosessien työhön paremmin. Asiantuntijuuden hyödyntämättömyys on myös heikkous kirjanpidon prosessissa. Mikäli resurssit jäävät vähälle käytölle siksi, että kirjanpitäjä ei itse tuo osaamistaan ja haluaan haastavampien töiden tekemisestä esille, on vastuu muutoksesta yksilöllä itsellään. Asiantuntijuuden hyödyntämättömyys voidaan nähdä myös johtuvaksi rutiininomaisista tehtävistä. Se, että osa työtehtävistä on rutiininomaisia, johtuu siitä, että ne kuuluvat osaksi asiakkaan tilaamaa palvelua, eikä niiden tekemisestä voida laistaa. Ne voidaan nähdä uhkana, sillä niistä aiheutuu turhautumista työssä. Silloin kun kyse on siitä, että resursseja jää käyttämättä liian yksipuolisten tehtävien kasautumisen vuoksi, tulee työnjakoa miettiä uudelleen.

Kirjanpito prosessista yksinään ei johdu se, että Palkeissa asiakkaasta oleva tieto on pirstaleista eikä tietoja ole systemaattisesti koottu minnekään. Hiljaisen, jo olemassa olevan tiedon kanssa nähdään esiintyvän sama ongelma. Pirstaleisuus hankaloittaa kokonaiskuvan muodostamista asiakkaasta ja palvelujen kehittämistä. Hajallaan olevan tiedon hankintaan kuluu suotta aikaa. Mahdollisuuksina tutkimustulosten perus-

teella tulkitsen palvelukeskuksen prosessit, joiden nähtiin lisäävän asiakkaan luottamusta sekä parantaneen Palkeiden palveluiden sisäistä yhtenäisyyttä. Palveluasenteen laajeneminen Palkeissa samanlaiseksi kuin se kirjanpidon Mikkelin prosessissa ilmenee parantaa edelleen niin koko Palkeiden kuin tutkimuksen kohteena olleen yksikön mahdollisuuksia toimia asiakkaan toivomalla tavalla. Toivomus siitä, että Palkeet tuottaisivat eri prosesseista huolimatta kokonaispalvelua loppuasiakkaan parasta ajatellen, on lähellä palveluasennetta, mutta kuitenkin tarpeeksi erillinen esittäökseni sen taulukossa omana kohtanaan.

## 9 POHDINTA

Vaihe, jossa tutkija pääsee analysoimaan tutkimuksensa aineistoa, tulkitsemaan sitä ja tekemään johtopäätöksiä, on koko tutkimuksen tärkein vaihe sillä siihen tähdätään tutkimuksen aloittamisesta saakka. Analysoitu aineistokaan ei ole vielä valmis tutkimustulos vaan tutkijan tulee tehdä siitä johtopäätöksiä. Johtopäätösten tarkoitus on selkiyttää analyysin avulla esiin nousseita aiheita ja pohdiskella niiden merkityksiä. Aineiston perusteella olisi muodostettava synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääkohdat ja vastaavat asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen perusteella on pystyttävä antamaan olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Tutkijan olisi pystyttävä näkemään oman tutkimuksensa merkitys valitussa aiheessa, mutta myös pohtimaan voiko tutkimuksella olla laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2012, 221, 229–230.)

Aivan tutkimuksen alkutaipaleella, kun opinnäytetyö vielä haki muotoaan ja varsinaista sisältöään, hahmottelin mielessäni valmiin työn lopputulosten hyväksikäyttöä. Olin luullut tietäväni sen, mitä asiakkuudesta tiedettäisiin ja kuvitellut myös millaisin toimenpitein asiakaspalvelua voitaisiin parantaa. Ajattelin, että johto saisi lopputulosten avulla vastauksia muun muassa siihen, millaisia luentoja asiakaspalvelusta tulisi pitää. Kirjanpitäjien haastattelujen jälkeen olin ymmälläni, sillä kuvittelemalleni ”asennekasvatukselle” ei asiakkuuden näkökulmasta ollut aihetta. Mietin, oliko tutkimuksellani ja kirjoittamallani teorialla ryhmällemme ylipäätään enää mitään annettavaa.

Tässä vaiheessa tutkimusta uskallan olla sitä mieltä, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella Mikkelin kirjanpitoryhmän asiakaspalveluasenne tai palvelun arvo ei parane asiakkuutta ja asiakaspalvelua käsittelevin luennoin. Vastaus olisikin liian ilmei-

nen. Siksi pitäisi päästä pintaa syvemmälle tai kuvainnollisesti astua seuraavalle tasolle, asiakkuuden eksperttityteen. Arvoa tuottavan ja asiakaslähtöisen asiakaspalvelun keinoja on haettava teoreettisesti pelkkää asiakkuutta laajemmalta, kuten tässä tutkimuksessa asiantuntijuudesta ja prosesseista sekä yhdistelemällä niitä. Päättökimusiongelma muovautui kysymykseksi: Kuinka tehdä palvelukeskuksen asiantuntijapalveluista kirjanpito-prosessissa arvoa tuottavia? Alaongelmat olivat: Miten asiakastietämystä voidaan lisätä? Miten asiantuntijuutta hyödynnetään kirjanpito-prosessissa? Miten kirjanpidon sujuvuus näkyy?

### *Asiakkuus*

Viitekehyksen ensimmäinen luku opinnäytetyössä koostuu asiakkuudesta. Viitekehyksestä käy ilmi, että asiakkuus on palveluja tuottavan organisaation tärkein ulkoinen tekijä. Toisin sanoen ilman asiakasta ei ole tarvetta palvelulle. Tämä sama seikka esiintyi miltei samoin sanoin myös kirjanpitäjille tehdyissä haastatteluissa. Asiakkuus ja asiakaspalvelu olivat termeinä tuttuja, mutta myös sisäistettyjä asioita haastatelluille kirjanpitäjille. Haastateltavien vastauksissa oli viittaus 1980-luvulta peräisin olevaan käsitykseen asiakaslähtöisyydestä. Silloin uskottiin, että kaikki asiakkaan toiveet olivat täyttämisen arvoisia. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Tämä näkyy eritoten kommentissa ”asiakas on aina oikeassa”. Asennoituminen asiakkaan toiveiden täyttämiseen saattoi olla jopa ylikorostunut, mikä voisi haitata kehittämästä palvelua mahdollisimman hyväksi sekä asiakasta että palvelukeskusta ajatellen. Hyvän palvelun tuottaminen kun ei saa aiheuttaa muiden asiakkaiden palvelun tason heikentymistä. Prosessijohtamisessa puhutaan prosessien välisistä osa-arvoista, joista tulee päästä eroon laatimalla yhteiset päämäärät, tavoitellen kokonaisarvoa (Grönroos 2001, 60–61). Ajatusta tulisi soveltaa asiakaspalveluun siten, että ketään asiakasta tai mitään asiakasvirastoa ei kohdella eriarvoisesti.

Viitekehyksessä pohditaan asiantuntijan uskollisuutta asiakkaan, hoitamansa asian sekä työnantajan suhteen. Tätä tasapainoa kuvataan tasasivuisena kolmiona (kuva 8, sivulla 41) silloin, kun uskollisuus näille asioille jakautuu tasan. Tasapainoista tilannetta pidetään jopa tavoiteltavana (Lehtinen 2002, 80). Jos painotteisuus asiakkaan toiveiden toteuttamiselle tulkittaisiin kirjanpitäjän sitoutumisena enemmän asiakkaan suuntaan kuin omaan organisaatioonsa, niin tasapainotilanne järkkyyisi. Kirjanpitäjän yrittäessä saada asiakkaan toivomia uudistuksia eteenpäin työnantajaorganisaatios-

saan, voisi lopputuloksena olla tilanne, jossa organisaation toiminta kehittyisi ja asiakkaan saama palvelu paranisi. Tasapainotila asioiden suhteen voisi palautua. 1990-luvulla asiakaslähtöisyys ymmärrettiin jo rajoittuneemmin. Ajateltiin, että panoksia pitää kohdentaa, sillä kaikkien toiveiden mukaiseen toimintaan kenelläkään ei riittäisi resursseja, eikä toiminta olisi kannattavaa. Kumppanuus on tämän vuosituhannen käsitys asiakaslähtöisyydestä, mikä edellyttää vuorovaikutteisuutta yhteisessä prosessissa (Arantola & Simonen 2009, 2.) ja tästä termistä puhutaan myös haastatteluissa.

Palvelu on ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa; liian tekniset yhteydenpitovälineet loiton-tavat asiakasta ja asiakaspalvelijaa. Kirjanpito-prosessin yhteydenpitovälineenä AT-järjestelmää pidettiin hankalana sen jäykkyyden ja muodollisuuden vuoksi tai jopa siksi, ettei sitä ehkä osata käyttää kunnolla. Tilitoimistotaustaiset kirjanpitäjät vertasivat asiakaspalvelutilannetta tilitoimistossa ja palvelukeskuksessa; tilitoimistossa oli helppo ottaa kontakti asiakkaaseen, mennä vaikka käymään hänen luonaan. Asiakkaalla käydessä oli helppo havaita asioita, joita tilitoimisto voisi ottaa hoidettavakseen. Ajatusta haluttaisiin soveltaa palvelukeskuksen asiakkaisiin tutustumisessa. Asiakkaan kanssa pitäisi olla enemmän tekemisissä. Sähköposti tai AT-järjestelmän kautta kulkeva viesti ei riitä luomaan asiakassuhdetta tai sen luomiseen sitä kautta kuluu pitkä aika.

#### *Asiakaslähtöisyyden ilmentymiä*

Mikkelin kirjanpitoryhmän vastauksista näkyi tahtotila asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen. Yksi opinnäytetyön viitekehyksessä mainituista viidestä asiakaskeskeisyyden kriteeristä on *tieto asiakkaasta*. Organisaatiolla on oltava tieto asiakkaan nykyisistä ja tulevista tarpeista ja organisaation on osattava käyttää hyväksi se tieto (Ylikoski 2000, 38–39.) Halu tutustua asiakkaaseen paremmin nousi esiin monessa kohdassa haastatteluja. Tiedonhalu ei rajoittunut pelkästään asiakkuuteen vaan vastauksien perusteella oli havaittavissa, että tietoa tarvittaisiin myös palvelukeskuksen sisäisistä toimista, niin sisäisistä palveluista kuin prosesseista. Asiakasta koskeva lisätiedon tarve liittyi asiakkaan toimintaan, asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ja sitä kautta yhteisen toiminnan kehittämiseen saadun tiedon avulla. Asiakkuudenhallinnasta kaivattiin tietoa tuotannon työhön, mutta esitettiin myös toive siitä, että asiakkuudenhallinta käyttäisi hyväkseen sitä tietoa, joka tuotannossa mahdollisesti on asiakkaan toiminnasta.

Asiakslähtöisen toiminnan avainasia on jokaisen henkilökohtainen toiminta asiakkaan kanssa ja asiakkaan hyväksi. Se, että ymmärtää olevansa asiakasta varten töissä, parantaa suhtautumista asiakkaaseen. Näissä lausumista ilmeni vaatimus *koko palveluorganisaation vastuullisuudesta asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi*. Pelkkä asenne ei vielä riitä, vaan jokaisella tulisi olla valmius toimia asiakkaan palvelemiseksi. Mikä tahansa toiminta ei ole katsottava asiakaspalveluksi, vaan on hyvä muistaa, että työnantajaorganisaatiolla on asiakaspalvelutehtävän lisäksi oma toiminta-ajatus ja resurssirajoitteet, joiden mukaisesti asiakaspalveluakin tulee toteuttaa. (Ylikoski 2000, 38–39.) Palveluorganisaation on toisaalta kuunneltava herkällä korvalla asiakkaan vaatimuksia, mutta samalla suunniteltava omaa toimintaa markkinoilla tapahtuvia muutoksia silmällä pitäen. Näin toimien organisaatio pysyy toimintakuntoisena itse, ja voi tarjota asiakkaille kehittyviä palveluja kestäväillä resursseilla.

Haastatelluilla kirjanpitäjillä oli asiakaspalvelussaan se asenne, että on parasta yrittää tehdä kaikkensa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi prosessien välisistä työnjaoista välittämättä. Samanlaista työlleen antautumista he peräänkuuluttivat myös muissa prosesseissa työskenteleviltä. Toivottiin siis, että *koko organisaatio sitoutuisi palvelemaan asiakasta prosessirajoista välittämättä* (Ylikoski 2000, 39–40). Asiakkaan tulisi saada Palkeista kokonainen taloushallinnon palvelu, eikä merkitsevää asiakkaalle toimivassa palvelussa tulisi olla se, mikä prosessi kulloisenkin palvelun tuottaa, kunhan palvelu vain on hyvää ja laadukasta. Palkeiden on esiinnyttävä asiakkaan suuntaan yhtenä rintamana, mikään prosessi ei saa puolustautua asiakkaalle toisen prosessin toimintaa vähätellen tai edustamansa prosessin työtä arvottaen muiden kustannuksella.

Asiakslähtöisyyden edellytys on sekin, että *palvelut tuotetaan resurssit huomioivilla kustannustehokkailta palveluratkaisuilla* (Ylikoski 2000, 39–40). Omana kommenttina tutkimusaineistoon totean, että palveluntuottaja ei saa antaa asiakkaalle katteettomia palvelulupauksia. Toiminnan on oltava pitkällä tähtäimellä kannattavaa, ja lisäksi palveluntoimittajalla tulee olla resurssit toimittaa haluttua palvelua, tai valmius lisätä resursseja, mikäli tarve niin vaatii. Haastatteluvastauksissa otettiin kantaa asiakkaan tarpeiden määrittelyyn ja kykyyn ennakoida niitä. Tämä tietysti olisi edellytys sille, että asiakkaalle voitaisiin luoda uusia palveluja. Näillä keinoin olisi mahdollista täyttää asiakaskeskeisyyden toteutumisen kriteeri, eli *kilpailulajin tunteminen*. Kilpailun

tuntemiseen ei riitä pelkästään asiakkaan tunteminen, vaan on tunnettava myös oma toiminta ja kilpailijat samoilla markkinoilla. (Ylikoski 2000, 39–40.)

Kirjanpito-prosessissa tuotettavan *arvon* nimeäminen oli usealle haastateltavalle vaikeaa, vaikka tiedostettiin, että palvelusta tulisi muodostua asiakkaalle arvoa, jotta palvelun tuottaminen palvelukeskuksessa on asiakkaalle järkevää. Peruslähtökohdanhan tulisi olla se, että nimenomaan palveluntarjoaja tuntee oman tuotteensa niin hyvin, että pystyy määrittelemään lisäarvon, jota asiakas palvelun välityksellä saa (Selin & Selin 2005, 19). Asiakkaan arvojen selvittämiseksi voidaan kysyä mitä asiakas odottaa yhteistyöltä. Tarvitseeko asiakas työssään apua, tukea ja ohjeistusta ja jos, niin millaista. Millaisia tietoja asiakas palvelun avulla haluaa saada ja miten usein tieto tarvitaan. (Selin & Selin 2005, 109–110.) Arvontuotanto asiakkuusajattelun mukaan on tilanne, jossa niin asiakas kuin palvelun tuottaja voittavat. Lisäarvoa pyritään tuottamaan asiakkaan kanssa, eikä kummankaan kustannuksella. Arvontuotantoon ei päästä, mikäli myös asiakkaan prosesseja ei tunneta syvällisesti. Lisäarvo syntyy siitä, että yhteistyössä syntyy sellainen lopputulos, johon kumpikaan osapuoli ei olisi pystyväinen ilman toisen olemassaoloa ja panosta. Tämä merkitsee sitä, että palveluntuottaja osallistuu asiakkaansa prosessiin. (Storbacka & Lehtinen 2006, 17, 22.) Palvelun arvo ei synny yksipuolisista toimista, eikä sitä ole olemassa ilman asiakkaan antamaa arviointia. Näin ollen on asiakkaan kädessä nähdäänkö yhteistyössä lisäarvoa ja mistä se syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 2).

Kirjanpidon käyttämät sisäiset palvelut ovat virtauksenomaisia, kun asioitiin muissa tuotannon prosesseissa. Tukipalveluita käytettiin, kun tarvittiin yhtäkkiä yllättäen neuvoa tai teknistä apua, esimerkiksi järjestelmätukea. Sisäisten palvelujen ongelmiksi kuvattiin tapauksia, joissa vastapuolta ei tunneta tai tiedetä kuinka tämän kanssa asioitaisiin. Haastattelujen perusteella keskinäisessä kanssakäymisessä sisäisten palvelujen tuottajien kanssa ei vaikuttaisi esiintyvän suoranaisia ongelmia, mutta kehittämissuhteita ja kehitettävää vastauksien perusteella silti löytyi. Palkeissa virinnyt idea tiedon jakamiseksi prosessien kesken on esimerkiksi prosessit tutuiksi -päivä. Toimintatapa mainitaan opinnäytetyöni viitekehyksessä, jossa kerrotaan keinoja sisäisten asiakassuhteiden ja palvelun tehostamiseksi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 186) sekä prosessien hyödyistä kertovassa luvussa (Laamanen 2007, 105–106.)



Fyysiset välimatkat koettiin ongelmallisiksi sisäisessä palvelussa tai haastatteluissa esiintyy asian kääntöpuoli; on hyvä, että meidän toimipaikalta löytyy eri prosessien hoitajat. Silloin kun fyysinen asiointi toisen prosessin luona ei ole mahdollista, kerrottiin käytetyn paljon sähköpostiviestintää. Puhelimen käyttö ei ole suosiossa. AT-järjestelmä on sisäiseen viestintään kankea ja vielä vieraskin. Palkeiden prosessien keskinäinen tunteminen nopeuttaisi asiakaspalvelua, kun tarvittaessa osattaisiin antaa kerralla tarvittavat tiedot asiasta toiselle prosessille, tai lähestyä kerralla oikeaa prosessia. Toivomuksen mukaan Palkeiden toimipisteiden tulisi olla kokonaisvaltaiseen palveluun keskittyneitä siten, että kaikki yhden asiakkaan palvelut tuotettaisiin yhdessä paikassa. Käytännön työssä on koettu helpoimmaksi työskennellä saman katon alla toimivien prosessien kanssa.

### *Asiantuntijuus*

Asiantuntijuus on nykypäivänä ymmärrettävä tiedon omistajuutta laajemmin. Tiedon-saantimahdollisuudet ovat miltei kaikkien ulottuvilla ja tietotulva on valtava, mutta tieto vanhenee huimaa vauhtia. Työn välineet, tekniset laitteet uudistuvat tiedon tavoin nopeasti. (Pöyriä 2005, 23). Pysyvää ei ole myöskään työmaailma organisaatiouudistuksineen ja työn uudelleenjärjestelyineen. Asiantuntijana pysyminen nykypäivänä on haasteellista. Asiantuntija käyttää työssään vuorovaikutustaitoja, kehittää itseään jatkuvasti, laitta tietämyksensä likoon muiden arvioitavaksi, pystyy työskentelemään muuttuvissa työtilanteissa ja niin edelleen (Tuomivaara ym. 2005, 21–23). Viitekehityksessä lueteltavia asiantuntijan ominaisuuksista ja vaateita on lähes loputtomasti. Haastateltavat sanoivat tarvitsevansa kirjanpidosta lähinnä perusasioita, laki, asetus ja termit. Työ ei sinänsä vaadi kaikkien mielestä kirjanpidon asiantuntemusta, tai ainakaan sellaista, kuin entisessä työssä on totuttu kirjanpitäjän ammattitaidolla ja asiantuntijuudella ymmärtämään. Haastateltavien ammatillinen tausta ja tietynlainen kaipuu entiseen monipuolisempaan taloushallinnon ammattilaisuuteen näkyivät vastauksissa.

Tutkimusaineistossa on nähtävissä sama linjaus, kuin asiakastytytyväisyyskyselyn 2012 tuloksissa eli palvelukeskuksen taloushallinnon asiakaspalvelu on saanut paremmat arviot kuin palvelujen sisältö. Liitteessä 3, kuvat 3 ja 4 havainnollistavat vastauksia vuosina 2011 ja 2012. Kirjanpito prosessin osalta arviot näkyvät erikseen kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä käyttöomaisuuden kohdalla. Muiden taloushallinnon prosessien kanssa yhteiseen arviointiin lukeutuvat kirjanpitojärjestelmistä annetut ar-

viot AdeEko- ja Raindance-ohjelmista sekä asiakirjojen hallintajärjestelmästä, Rondosta. Mikkelin taloushallinnon palveluiden tasoa voidaan verrata Palkeiden vastaviin tulkitsemalla hallinnonaloittain julkaistua kuvaa 5 liitteessä 4. Mikkelin toimipaikasta tuotetaan palveluja TEM:n ja YM:n hallinnonaloille. Kuvasta ei kuitenkaan voi erottaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen tai käyttöomaisuuden vaikutusta asiakastytyvyyteen kyseessä olevalla hallinnonalalla.

Kirjanpitäjä käyttää hyväkseen koko ryhmän osaamista, ei pelkästään omaa osaamistaan. Kaikki eivät työssään kaivanneet ohjeiden, lakien ja asetusten tulkitsemista vaan haluavat mieluummin vahvistuksen tulkintakysymyksiin. Sen sijaan ammattitaitonsa laaja-alaisuudesta kaikki haastatellut ovat yhtä mieltä ja pitävät sitä vahvuutena ammattiosaamiselleen. Toisaalta laaja-alaista osaamista ei katsota sellaiseksi osaamiseksi kirjanpidon osalta, joka ainakaan kaikkien mielestä oikeuttaisi käyttämään heistä ekspertti- tai ydinosaaja- nimitystä, ekspertin ei edes katsota olevan sovelias hoitamaan kirjanpitäjän tehtävää syvän ja kapea-alaisen osaamisen vuoksi. Eksperttiys voisi palvelukeskuksen kirjanpidossa tarkoittaa sitä, että tuntisi hyvin muiden prosessien toiminnan ja asiakkaan kirjanpidon.

Vastaajat olivat melko poikkeuksetta sitä mieltä, että heidän aikaisempi osaamisensa jää ainakin osittain hyödyntämättä, osaksi siksi, että vaativampiin tehtäviin ei ole halukkuutta tai että kirjanpitäjän toimenkuva tai työtehtävät rajoittavat tekemistä. Vastausten perusteella työhön haluttaisiin monipuolisuutta ja lisää valtuuksia. Kertynyt kirjanpidonammattitaito nähtiin hyödyksi, sillä se on auttanut ymmärtämään kokonaisuuksia, vaikka käytännöntyötä ei pääsisikään enää toteuttamaan. Viitekehyksessä kirjoitan työn kuormittavuudesta ja oman osaamisen nelikentästä (Mönkkönen & Roos 2010, 251–252). Teorioita soveltaen jokainen työnsä sisältöön tyytymätön tai vaihtelua haluava voisi asettaa nykyiset työtehtävänsä nelikenttiin ja arvioida nykyistä tilannetta muodostuvien painotusten perusteella. Työtehtävien kierrättäminen kirjanpitoryhmän sisällä nähdään vaihtoehdoksi tehtävien monimuotoisuuden lisäämiseen.

Haastateltujen vastausten perusteella pääsin siihen käsitykseen, että luvussa 4.5 olevan kuvan 9 mukaiseen pohjaan merkittyinä työtehtävä, kuten korjattujen tositteiden kommentointi on työnhallinnallisesti helppoa ja vaatii tehtävänä vähäistä paneutumista. Täten tehtävä sijoittuisi kuviolla alhaisen stressitilan aiheuttavaksi työtehtäväksi, kuvion vasempaan ylälaitaan. Luvussa 4.5 kuva 10. hahmottaa oman osaamisen neli-

kenttää. Tuohon kuvioon sijoitettuna sama kommentointi-tehtävä voisi persoonasta ja työntekijästä riippuen sijoittua arvioni mukaan helppoihin tai tylsiin tehtäviin. Mikäli liian moni työnkuvan tehtävistä on kumpia tahansa; helppo taikka tylsä, niin ymmärrettävää on, että työstä hiipuu hohto.

Olipa kyse liian tylsistä tai vaativista tehtävistä, tulisi niiden uudelleenjakoon mahdollisuuksien mukaan pyrkiä. Työn kuormittavuuden ja oman osaamisen nelikentän avulla oman työkokonaisuuden hahmottaminen helpottuu. Niiden avulla voisi olla helpompaa perustella henkilökohtaisten töiden uudelleenjärjestelyä esimerkiksi kehityskeskustelussa esimiehelle. Täydellistä ja kaikille tasapuolista työnjakoa on ryhmässä varmasti vaikea tehdä, mutta edellä kuvattujen havaintoesimerkkien kautta töiden määrittely voisi tuoda mukaan uuden näkökulman.

Asiakkaalta ei palvelukeskustyössä ole varsinaisesti paljonkaan opittu, joitakin oivalluksia työnsuorittamisesta taikka yksittäisiä ohjeita työvaiheen tekemisen. Oppi on tullut työn tekemisen mukana ja liittynyt lähinnä asiakkaan käsittelyyn. Kuten sisäisessä palvelussa, myös fyysisesti kaukana olevan ulkoisen asiakkaan käsittelyyn nähtiin liittyvän haasteita. Työssä on opittu esimerkiksi erilaista kanssakäymistä ja hienovaraisuutta. Vastauksista selvisi, että asiakkaan ja kirjanpitäjän välinen vuorovaikutus on asia, joka pitää jokaisen omakohtaisesti asiakkaansa kanssa opetella, sitä ei voi prosessiohjeeseen kirjoittaa.

Mikkelin kirjanpitoryhmän kirjanpitäjiä turhautti rajoittunut toimivalta asiakkaan toivomusten edessä, jäykkä organisaatio, byrokraattisuus, epäselvyydet vastuunjaossa ja päätöksenteossa, rajoittunut työnkuva, tylsät työtehtävät, ei tuottavat tehtävät sekä heikosti toimivat tai kankeat ohjelmat. Yhteinen nimittäjä näille tekijöille on se, että kirjanpitäjä yksin ei voi näille asioille juuri muuta, kuin tuoda epäkohtia esille. Asioiden muuttaminen tai kehittäminen on näiltä osin sen varassa, että annettu palaute menee eteenpäin, että asioita ehditään ottaa käsittelyyn tai että esimerkiksi vanhat tietotekniset sopimukset umpeutuvat ja sen jälkeen voidaan tehdä uusia sopimuksia. Selitystä turhautumiseen voisi etsiä siitä, että esimerkiksi Salminen (2005, 130–131) sanoo asiantuntijan kaipaavan työhönsä itsenäisyyttä.

*Prosesseista*

Prosessiorganisaation puolestapuhujat perustelevat prosessien olemassaoloa sillä, että järjestäytyminen vähentää epätietoisuutta, ehkäisee riitatilanteiden syntyä ja lisää organisaation toiminnan tehokkuutta, ymmärrettävyyttä ja ennustettavuutta (Tuurala 2010). Haastateltavan suulla prosessien koettiin selkeyttävän palvelukeskuksen toimintaa ja terävöittävän työskentelyä. Prosessiohjeistuksen olemassaolon katsottiin herättävän asiakkaassa luottamuksen. Prosessiohjeita pyrittiin tulkitsemaan asiakkaan hyväksi ottaen huomioon kirjanpitoa koskevat säännökset esimerkiksi laki ja asetukset. Palkeiden Mikkelin kirjanpidon haastateltujen ajatuksissa asiakkaan palvelu voitaisiin hoitaa jouhevamminkin, mutta toiminnan organisointia rajoittavat tekijät tiedostettiin. Asiakkaan palvelun sujuvuuden parantamiseksi peräänkuulutettiin edelleen tiedon lisäämisen tarpeellisuutta niin asiakkaasta kuin Palkeiden keskinäisien prosessien välillä. Tietoa lisäämällä voitaisiin paremmin tarjota asiakkaalle uusia palveluja sekä poistaa asiakkaan ja palvelukeskuksen suorittamia päällekkäisiä töitä tai työvaiheita. Päällekkäisiä työvaiheita koettiin olemassa olevaksi myös vastuunjaollisten kysymysten vuoksi. Prosessijohtajuuden hyötynäkökohtia ovat yhtenäisten prosessien luominen, parhaiden käytänteiden levittäminen (Partanen 2007, 218) sekä toiminnan heikkouksien tai ylimääräisten vaiheiden huomaaminen ja poistaminen (Mutkat suoriaksi prosesseissa–Kookas News 2012.)

Tiimityöskentelyä asiakkaan kokonaispalvelun tuottamiseksi ehdotettiin keinona parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Mikäli työtä ei voisi järjestää tiimeissä, joissa työskentelee eri prosessien osaajia, niin ehdotettiin, että ainakin asiakkaan saama palvelu tulisi tarjota kokonaisena yhdeltä paikkakunnalta, Palkeiden yhdestä toimipisteestä. Tiimijätös kirjanpitoryhmässä tuotti ajatuksen paremmasta tiedon siirrettävyydestä ryhmän sisällä. Kirjanpitäjien vastauksista heijastui prosessiajattelun ja -johtamisen tärkein juoni; asiakkaan hyöty ennen kaikkea. Prosessien kehittämisellä kun tavoitellaan joustavaa ja asiakkaan toiveiden mukaista toimintaa (Jämsén & Ronkainen 2004, 18). Kirjanpito on asiakkaalle tuotettavan taloushallinnon kokonaispalvelun kokoava piste, kuten haastateltavakin asian muotoilee. Kirjanpitäjät ovat näköalapaikalla asiakkaansa taloushallinnon palvelujen tuottamisen osalta ja siksi heidän on helpompi arvioida sitä, mitä pitäisi muuttaa tai miltä asiat näyttävät ja kuinka ne näyttäytyvät.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja asiakkaasta jo kerätyn tiedon saatavuus tulisi olla varmistettu Palkeiden sisällä. Turhilta yhteydenotoilta palvelukeskuksen sisällä ja asiakkaaseen välttyttäisiin, mikäli Palkeissa olevaa tietoa osataan hyödyntää tai tiedettäisiin mistä tiedon voisi löytää. Palvelukeskuksen sisäisessä toiminnassa tiedon kulkua edistää se, että prosessien välit pidetään avoimina, ja toiminta joustavana (Tuurula 2010). Olemassa olevan tiedon etsimiseen kulutettu aika on pois arvoa tuottavasta työstä. Asiakkaalle sujuva kirjanpito-prosessi näkyy haastatellun mukaan ajallaan toimitettuna oikeansisältöisenä kaudenaikaisena kirjanpito- ja tilinpäätösvaiheessa tilinpäätösaineistona. Prosessiohjeistuksesta ja toimintaa ohjaavista laeista, asetuksista ja määräyksistä huolimatta ja niiden avulla palvelussa pyritään toimimaan asiakkaan hyväksi ja ihmiseltä ihmiselle.

Mikkelin kirjanpitoryhmän haastatelluilla oli samansuuntaisia ajatuksia palvelukeskuksen toiminnasta kuin mitä Palkeiden asiakastytyväisyyskyselyn 2012 tuloksista voidaan lukea. Asiakastytyväisyyskyselyssä Palkeiden vahvuudeksi nousi muun muassa palveluhenkisyys ja -asenne. Kehittämiskohteiksi asiakastytyväisyyskyselyn perusteella on nostettu osaaminen ja asiantuntijuus sekä asiakaslähtöisyys palveluissa, prosesseissa, asiakkaan tunteminen. Kirjanpitäjät ovat oivaltaneet samojen asioiden vaativan kehittämistä, jotta palveluista saadaan vielä parempia. Palvelukeskusmallin kehittämiseksi asiakastytyväisyyskyselyissä on toivottu vastuunjaon selkeyttämistä edelleen asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä ja muun muassa asiakastarpeen parempaa huomioimista. (Palkeet, 2012). Tutkimustuloksista on nähtävissä samojen asioiden hankaloittavan myös kirjanpitäjien toimintaa asiakaspalvelussa. Jossain asiakassuhteissa toiminnan alkuvaiheissa on oltu vaikeuksissa löytää yhteistä säveltä ja tutkimustulosten yhteneväisyys tuntuu siinä valossa huojentavalta.

#### *Koko tutkimuksen luotettavuuden arviointi*

Tutkimuksen luotettavuutta on pyrittävä arvioimaan, jotta lukija voi tehdä päätelmät muun muassa tutkimustulosten paikkansa pitävyydestä (Hirsjärvi ym. 2012, 231). Kaikessa tutkimuksessa pyritään virheettömyyteen ja yksittäisessä tutkimuksessa virheiden mahdollisuutta arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tutkimustulosten luotettavuus eli reliabelius ja pätevyys eli validius eivät ole mitattavissa laadullisessa tutkimuksessa siinä määrin, että niitä kannattaisi pitää hyvinä mittareina laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle (Hirsjärvi ym. 2012, 232).

Siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on parempi arvioida koko tutkimusraportin luotettavuudella ja johdonmukaisuudella (Tuomi 2007, 151).

Tutkimusraportista tulee käydä selville tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen sitoumukset, jotka vaikuttavat tehtävään tutkimukseen. Aineiston keruuta koskevat tiedot; kuinka aineisto on kerätty vai onko käytetty valmista aineistoa, onko käytetty hyväksi tallennusvälineitä ja millaisessa tilanteessa aineisto on muodostunut. Myös tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat, aineiston keruuseen vaikuttavat seikat ja mahdolliset ongelmat on syytä mainita. Tutkimuksen tiedonantajista on syytä tietää perusteet heidän valinnalleen, kokonaismäärä ja millä tavoin heitä lähestyttiin. Tiedonantajien henkilöllisyyden ei ole tarkoituksen mukaista paljastua tutkimuksen aikana, joten kuvaukset tiedonantajista on pidettävä siksi yleisellä tasolla. (Tuomi 2007, 151–152.)

Merkitsevää on tietää, ovatko tiedonantajat saaneet tutkimustulokset luettavakseen ennen tutkimuksen tuloksien julkaisua. Ovatko tiedonantajat saaneet vaikuttaa tehtyihin tulkintoihin ja jos niin miksi tähän ratkaisuun on päädytty. Tutkijan on tehtävä arvionsa siitä kuinka tutkimuksen aikataulut kesto ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Aineiston analyysissä on käytävä selville millä menetelmillä se on tehty sekä perustelut lopputuloksista ja johtopäätöksiin pääsemisestä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkimuksessa itsessään arvioida esimerkiksi tutkimuksen eettisyyden kautta. Lopuksi valmiin tutkimusraportin tulee sisältää se tieto, jonka avulla voidaan päätellä kuinka tutkimus on tehty, jotta tutkimuksen lukija voi tehdä päätelmät tutkimuksen tulosten soveltuvuudesta muun muassa omien ongelmien ratkaisuksi. (Tuomi 2007, 151–152.)

Uskon tutkimuksen tulosten olevan erilaisia nyt, kuin jos tutkimus olisi tehty vuosi sitten. Oletan, että pinnalle olisivat nousseet toiminnan epäselvyydet vieläkin selvemmin tai ne olisivat näytelleet suurinta osaa koko tutkimuksessa. Itse en olisi osannut vuosi sitten lähteä etsimään vastauksia lisäarvon tuottamisen kysymyksiin. Tämän tyyppistä tutkimusta ensi kertaa toteuttaessani minulle ei ollut ennakkokäsitystä tutkimusmenetelmän työläydestä. Siksi olin alun perin haaveillut miltei kaikkien kirjantäijien haastattelemisesta. Onneksi ohjaava opettajani Leena Korhonen sai minut ymmärtämään, että pienemmälläkin haastateltavien joukolla saisin jo riittävän aineiston tutkimuksen tekemistä varten. Alun perin suunnitelluista viidestä haastattelusta mieltäni jäi vaivaamaan yksi, jota ei ehditty toteuttaa tilinpäätöskiireiden vuoksi. Tut-

kimuksen tässä vaiheessa olen kuitenkin oppinut sen, että en saa antaa valtaa omille käsityksilleni ja ennakoarvioinneilleni, jotta lähtisin edes arvailemaan mahdollisesti aineistosta puuttuvia tietoja tai näkökulmia. Sen sijaan on osattava olla iloinen siitä, että neljä muuta sovittua haastattelua toteutuivat ja tutkimus voitiin toteuttaa niistä saamieni tietojen turvin.

Uskottavuus ja vastaavuus korvaavat suomenkielisessä kirjallisuudessa credibility-käsitteen. Vastaavat termit laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle suomi-englanti ovat, siirrettävyys; transferability, luotettavuus, varmuus ja riippuvuus; dependability ja vakiintuneisuus, vahvistettavuus, vahvistuvuus; confirmability. (Tuomi 2007, 149–150. Uskottavuus ja luotettavuus sisältävät käsitteet sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, kun mietitään vastaako tutkijan käsitteet ja niiden tulkinnat tiedonantajien käsityksiä, tai arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134) Uskottavuuden arviointi tutkimusaineiston analysoinnissa; haastattelutilanteessa katsoin aiheelliseksi selventää kysymystä, mikäli havaitsin haastateltavan vastaavan eri asiaan, kuin mitä tarkoitin kysyä tai että huomasin haastateltavan olevan epävarma ymmärtääkö hän termin samoin kuin minä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 134) kirjoittavat seuraavasti siirrettävyydestä: ”Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat”. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut tietyn joukon tutkiminen ja tietyn ryhmän toimintaedellytysten parantaminen arvontuotanto silmällä pitäen. Lähtökohtana ei näin olleen ensiarvoisesti ole ollut luoda koko organisaatiota kattavia kehitysehdotuksia. Näistäkin ehdoista huolimatta ainakin osa tutkimustulosten perusteella tehtävistä kehitysehdotuksista tulee palvelemaan koko organisaatiota.

Tutkimusta aloittaessani minulla oli ennakkokäsityksiä siitä, mitä kuvittelin kunkin haastateltavan kysymyksiin vastaavan. Haastattelujen aikana huomasin yllättyväni vastauksista, kuten jälkikäteenkin vastauksia purkaessa. Olin etukäteen kuvitellut saavani toisenlaisia vastauksia, mutta ne eivät ole vaikuttaneet siihen millaisia kehitysehdotuksissa tai yhteenvedoissa mahdollisesti tekisin. Jättäydyin aineiston sanoman vietäväksi, sillä halusin saada esiin tuloksissa sen mitä haastateltavat kertoivat, enkä sitä minkä olisin halunnut kuulla.

Vahvistuvuus ja vahvistettavuus ovat arvioitavissa ulkopuolisen arvioidessa tutkimustuloksia, tai kun tutkimusta tehdään eri tekniikoin, arvioimalla tutkimusaineiston tulkintojen samansuuntaisuutta aiempiin samantyyppisiin tutkimuksiin tai, kun tutkijan yksityiskohtaiset selvitykset tehdyistä päätelmistä ovat lukijan nähtävillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Tutkimustuloksia ei ole vielä julkaistu ja tutkimustekniikkakin perustuu suurelta osin vain haastattelujen analyysiin, joten paljon jää sen varaan, miten olen pystynyt lukijani vakuuttamaan tekemistäni ratkaisuista. Tutkimuksen teko on ollut suurta haparointia ja harjaannusta vaativaa.

## 10 LOPUKSI

Opinnäytetyö on ollut oppimisprosessi, jollaista en ole tässä vaiheessa valmis toistamaan aivan pian. Löysin sen tekemisen yhteydessä ajatuksen, että opiskella voi, vaikkei tutkintoon tähtäisikään. Toivon, että se ajatus säilyy ja etten lakkaisi asioimasta kirjastossa tiedonjanoisena. Tavoitteellisuus ja ainainen ajanpuute rajoittivat luovaa ajattelua, mutta pakottivat etenemään muun muassa opinnäytetyön valmistumisen paineessa. Tunneskaala täydelliseen epävarmuuden ja epätoivon kautta ahdistukseen ovat tulleet kirjoitustyön edetessä tutuiksi, mutta myös ne muutamit itsevarmuuden huippuhetket, jolloin olen hokenut pystyväni tähän. Moni asia on eteen tullessaan saanut aikaan reaktion, että miksi törmään tähän asiaan vasta nyt. Jälkeenpäin ajatellen joidenkin asioiden on vain pitänyt kypsyä ja joitakin en vain ehdi saada kypsymään ennen työn luovuttamista tarkastettavaksi. On hyväksyttävä se, että epätäydellisyydessään tämä on ollut oppimisprosessi, jota minun on mahdollisuus jatkaa epävirallisesti. Olen kiitollinen kaikille niille, jotka ovat jaksaneet uskoa minua enemmän opinnäytetyön valmistumiseen ja jotka ovat jaksaneet kannustaa eteenpäin.

Tutkimustulokset luettuani tuntuu siltä, että pystyin nostamaan keräämästäni aineistosta esiin vain jäävuoren huipun. Toivon, että siitä löytyy virikkeitä toiminnan kehittämiseen ja että se lisäisi ulkopuolisen ymmärrystä palvelukeskuksen toiminnasta.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi esimerkiksi seuraavanlaisia jatkotutkimusaiheita: kokouskäytäntöjen kehittäminen videopalavereissa ja sisäisen palvelun parantaminen yhteistyötilanteissa tai virkamiesmäisyyden poistaminen sisäisestä palvelusta. Mielenkiintoista olisi laajentaa tämän tutkimuksen perusteella saatuja tietoja. Määrällisen



tutkimuksen keinoin voisi tutkia esimerkiksi asiantuntijuuden hyödyntämistä koko  
Palkeet organisaatiossa taikka vain yhden prosessin osalta kaikilla paikkakunnilla.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa Helsinki: WSOY.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Asiakastyytyväisyyskyselyn 2012 tulokset. -Tilaaaja-asiakkaat -Yhteyshenkilöt. Palkeet 2012. WWW-dokumentti. <http://static.emaileri.fi/filetemp/d6ebe7b8830c0bb94c3d233c3ca6107f.pdf>. Päivitetty 13.12.2012. Luettu 30.3.2013.

Etäpelto, Anneli 2005. WWW-dokumentti. Asiantuntijuus yliopisto-opetuksen tavoitteena? [http://www.helsinki.fi/vokke/seminaarit/anneli\\_etelapelto\\_180105.pdf](http://www.helsinki.fi/vokke/seminaarit/anneli_etelapelto_180105.pdf). Päivitetty 20.1.2005. Luettu 5.10.2012.

Grönroos, Christian 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallisliitto, Valtion painatuskeskus.

Grönroos, Christian 2000. Service Marketing and Management. A Customer Relationship Management Approach. England: John Wiley & Sons.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, Minna 2008. Esiamiestyön kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa kohteena Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2322/hokkanenminna.pdf?sequence=1>. Päivitetty 23.3.2009. Luettu 20.11.2012.

Honkola, Jaakko & Joutela Tetta 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huuskonen, Juha, Ijäs, Niko, Lehtovirta, Olavi 1997. Julkisten palvelujen laadunarviointi. Arviointikehikko ja näkökulmia. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012. Helsinki: Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf> Päivitetty 5.10.2012. Luettu 10.11.2012.

- Jyväskylän yliopisto 2013. Koppa. WWW-dokumentti.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Luettu 13.2.2013.
- Jämsén, Tommi & Ronkainen, Jussi 2004. Mallintaminen osana liiketoimintaprosessin kehittämistä. Case: Solution Development and Integration (Telia Sonera). Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12350/G0000670...> Luettu 22.10.2012.
- Klinge, Tom 2012. Asiantuntijaorganisaation johtaminen. Huippuasiantuntija on varustettu useille kyvyillä. WWW-dokumentti.  
<http://www.asiakashyoty.fi/asiantuntijaorganisaation-johtaminen/> Luettu 29.10.2012.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland.
- Laamanen, Kai, Tinnilä, Markku, 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologia teollisuus Oy.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Oy.
- Lehtinen, Jarmo, R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita prima Oy.
- Lewing Raimo 2003. Asiakkuudesta. WWW-dokumentti.  
<http://www.kolumbus.fi/rlewing/laatu/asiakkuus.html>. Luettu 17.9.2012.
- Lääkkö, Jouko 2006. Ilmailuvirastosta liikelaitokseksi. Aineistopohjainen tapaustutkimus organisaatiomuutoksesta. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Pro gradu –tutkielma. PDF-dokumentti.  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00872.pdf>. Päivitetty 20.3.2006. Luettu 19.9.2012.
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Maunula, Reijo 1994. Byrokraatista kansalaisten palvelijaksi. Virikkeitä julkishallinnon esimiehille. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mielonen, Jari 2011. MAKING SENSE OF SHARED LEADERSHIP. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Tohtorin väitöskirja. PDF-dokumentti.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn%209789522651655.pdf>. Päivitetty 11.11.2011. Luettu 25.03.2013.

Mutkat suoriksi prosesseista –Kookas News. 2012. WWW-dokumentti.  
<http://www.kookas.fi/articles/read/7184>. Luettu 17.9.2012.

Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki: Oy UNIpress Ab.

Normann, Richard 1991. Service management, strategy and leadership in service business. Second edition. John Wiley & Sons.

Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, Jukka, Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYPro Oy.

Opetushallitus 2012. SWOT-analyysi.

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) Päivitetty 9.2.2012. Luettu 6.4.2013.

Palkeet 2013a. Organisaation WWW-sivut. <http://www.palkeet.fi/>. Luettu 12.1.2013.

Palkeet 2013b. Vuosikertomus 2012. PDF-dokumentti.

[http://view.24mags.com/palkeet/vuosikertomus\\_2012#/page=20](http://view.24mags.com/palkeet/vuosikertomus_2012#/page=20). Ei päivitystietoja. Luettu 8.4.2013.

Palkeet 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyn 2012 tulokset. WWW-dokumentti.

<http://static.emaileri.fi/filetemp/d6ebe7b8830c0bb94c3d233c3ca6107f.pdf>. Päivitetty 13.12.2012. Luettu 29.3.2013.

Palveluliiketoiminnan sanasto 2010. Helsinki: Tekes PDF-dokumentti.

[https://moodle.mikkeli.amk.fi/file.php/23/palveluliiketoim\\_sanasto\\_1\\_.pdf](https://moodle.mikkeli.amk.fi/file.php/23/palveluliiketoim_sanasto_1_.pdf). Luettu 15.11.2012.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. KY-Palvelu Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Pietiläinen, Tarja, Lehtomäki, Hanna, Keso, Heidi, Hiukka, Kristiina 2007. Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Pyöriä, Pasi 2005. Tietotyö Suomessa – teoreettisia ja empiirisiä huomioita. WWW-dokumentti.

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/aikakausi/tak/2006/03/pyoria.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2006/03/pyoria.pdf). Luettu 29.10.2012.

- Sahi, Anne 2005. Prosesseihin perustuva johtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/...html>, eri päivytystietoja. Päivitetty 17.10.2006. Luettu 19.10.2012.
- Salminen, E., Olavi 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia rajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo, R 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Suomen Laatu yhdistys, 1995. Miten mitataan asiakastyytyväisyyttä – Ohjeita ja kokemuksia yrityskäytännöistä. Jaosjulkaisu 1/1995.
- Tuomi, Jouni, 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, Seppo, Hynninen, Kirsi, Leppänen, Anneli, Lundell, Susanna, Tuominen, Eva 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu 2.11.2012.
- Valtiokonttori 2012. Organisaation WWW-sivut. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa\\_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto\\_ja\\_organisaatio/Viraston\\_tehtava\\_ja\\_ydinprosessit](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit). Päivitetty 7.12.2012. Luettu 29.3.2013.
- Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009/229. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090229>. Ei päivytystietoja. Luettu 1.10.2012.
- Valtiovarainministeriö 2013. Organisaation WWW-sivut. [http://www.vm.fi/vm/fi/02\\_ministerio/03\\_hallinnonala/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/03_hallinnonala/index.jsp). Luettu 12.1.2013. Luettu 29.3.2013.
- Valtiovarainministeriö 2012. Valtionvarainministeriön kannanotto vuoden 2011 tilinpäätöksestä: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet). ).5.5.2012. PDF-dokumentti. [http://palkeet.fi/fi/palkeet/tulosohjaus\\_ja\\_suunnittelu](http://palkeet.fi/fi/palkeet/tulosohjaus_ja_suunnittelu). Luettu 29.3.2013.
- Vasala, Samuli 2010. Tehoja ja toimivuutta strategiseen verkkoon. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36958/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011111611689.pdf?sequence=1> Päivitetty 16.11.2011. Luettu 10.11.2012.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2013. Organisaation WWW-sivut.  
<http://www.vtv.fi/vtv>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.3.2013.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2007. Case-tutkimus. WWW-dokumentti.  
<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>. Julkaistu 6.11.2007. Luettu 13.2.2013.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2007. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen. WWW-dokumentti.  
<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>. Päivitetty 13.11.2007. Luettu 13.2.2013.

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

**Haastattelukysymykset**

Kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen tapaustutkimus, teemahaastattelu;

Haastateltavaa koskevat taustakysymykset:

Koulutustausta

Työhistoria

Haastattelukysymykset:

Luku 3

- 1) **Mitä on asiakaspalvelu?** Mitä siihen kuuluu ja sisältyy? **Mitä asiakas sinulle merkitsee**, miten meillä suhtaudutaan asiakkaaseen, miten pitäisi suhtautua?
- 2) **Miten asiakkuuden hoito tai asiakaslähtöisyys näkyvät työssä?**
- 3) **Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle kirjanpidossa**, mistä arvo syntyy? Haasteellisimmat asiakastilanteet?
- 4) **Millaisia sisäisiä palveluita me käytämme ja tuotamme** ja miksi ja miten niitä pitäisi kehittää?

Luku 4

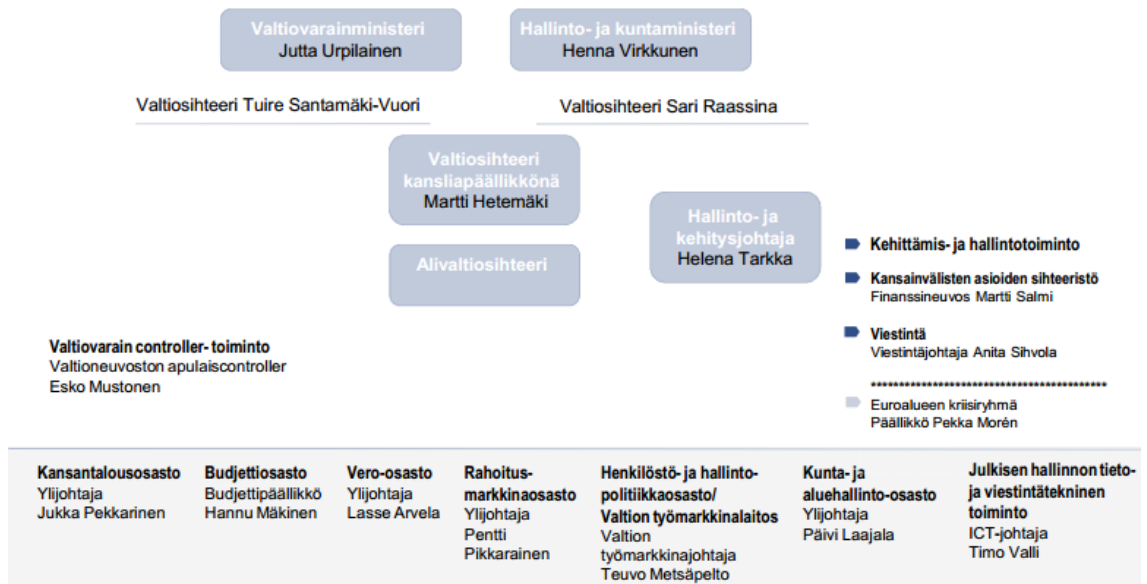
- 5) **Millaista asiantuntijuutta työssäsi tarvitset** tai miten voit hyödyntää asiantuntijuuttasi? Kenen hyväksi? Ovatko osaamisesi ja kykysi hyödynnetty työssäsi? Miten pääsetkö käyttämään niitä? Mikä on ydinosaamistasi? Millainen ”ekspertti” olet? Tunnetko työssäsi flow:ta; työn imua? Mitä olet oppinut asiakkaalta? Mikä turhauttaa?
- 6) **Koetko uskollisuutta asiakasta, asiaa vai organisaatiota kohtaan** ja miten se ilmenee?

Luku 5

- 7) **Koetko prosessiorganisaation sopivaksi tavaksi tuottaa palveluita asiakkaalle?** Tunnetko kyseessä olevan prosessin? Kuka omistaa prosessin? Miten sijoitut prosessiin; missä vaiheissa itse olet mukana? Miten sujuva prosessi mielestäsi on? Miten prosessi näkyy asiakkaalle? Miten muuttaisit toimintaa tai onko sitä syytä muuttaa asiakkuuden hoidon näkökulmasta?

## Valtiovarainministeriö ja VM:n hallinnonala

## Valtiovarainministeriö



KUVA 1. Valtiovarainministeriö (Valtiovarainministeriö, 2013)

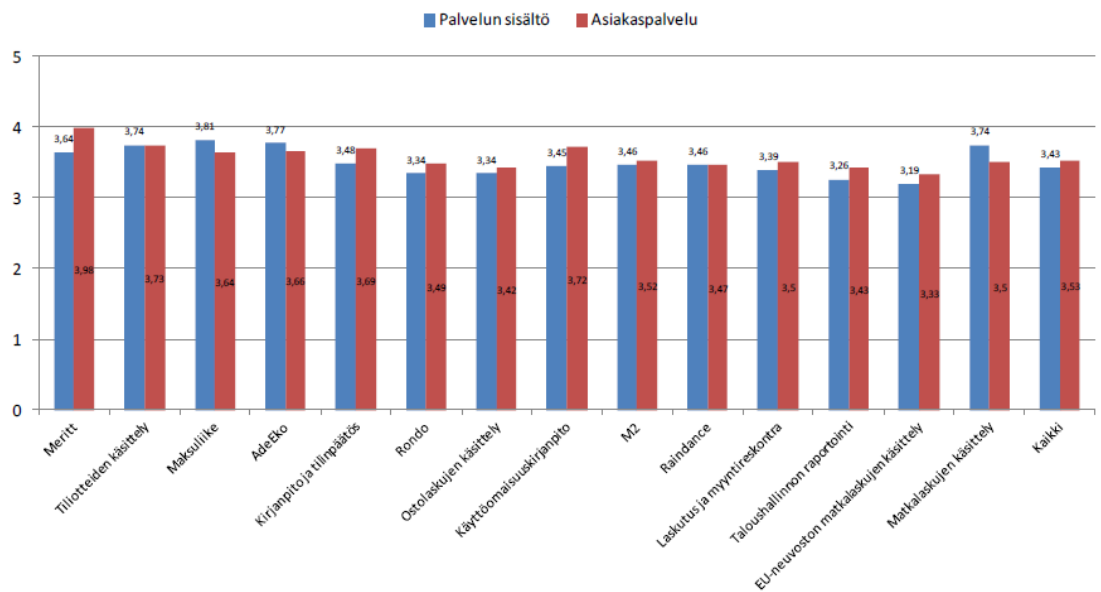
## Valtiovarainministeriön hallinnonala 1.3.2012



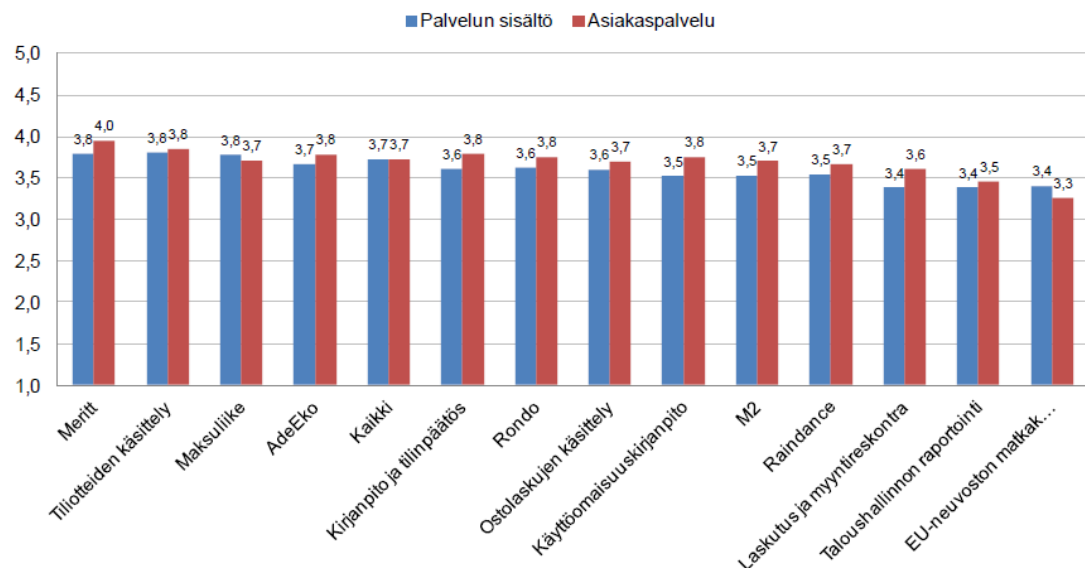
KUVA 2. Valtiovarainministeriön hallinnonala (Valtiovarainministeriö, 2013)



## Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksien yhteenvedot

Taha - palvelujen yhteenvetokeskiarvot 2012  
Huom! Palvelujen sisältöä koskevat kysymykset eivät olleet identtiset

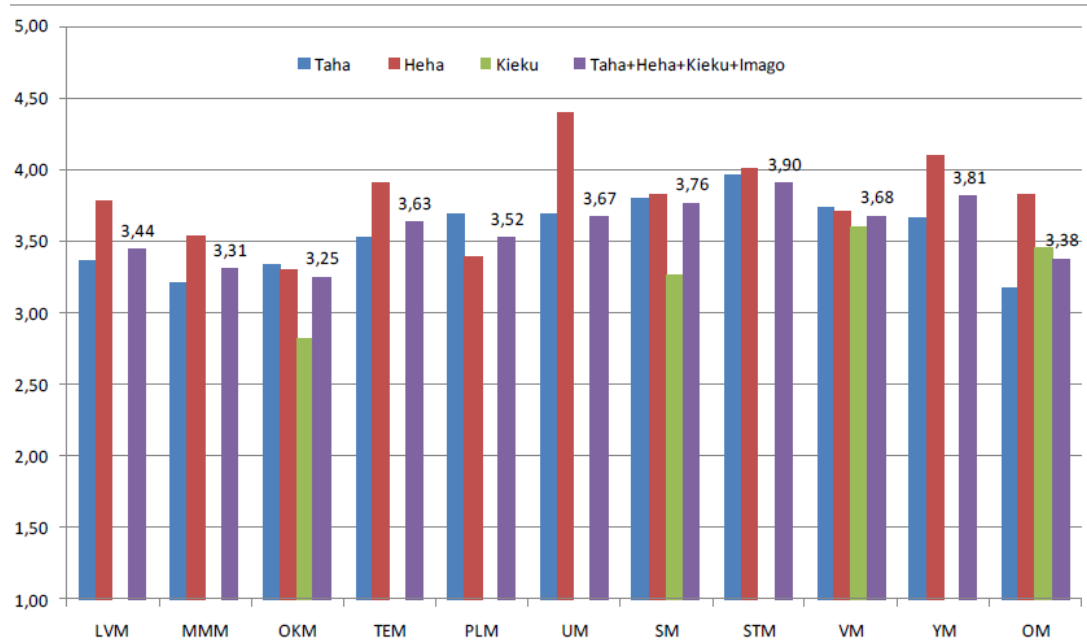
**KUVA 3. Palkeiden taloushallinnon asiakastytyväisyyden yhteenvetotiedot 2012 (Palkeet, 2012)**

Taha - palvelujen yhteenvetokeskiarvot 2011  
Huom! Palvelujen sisältöä koskevat kysymykset eivät olleet identtiset

**KUVA 4. Palkeiden taloushallinnon asiakastytyväisyyden yhteenvetotiedot 2011 (Palkeet, 2012)**

## Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvetotulokset hallinnonaloittain

## Yhteenvetoarvosanojen keskiarvot hallinnonaloittain




**KUVA 5. Palkeiden taloushallinnon asiakastyytyväisyyden yhteenvetotiedot hallinnonaloittain 2012 (Palkeet, 2012)**


## Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien muutokset

## TEM

### Yhteenvetoarvosanojen muutos edellisestä vuodesta

TEM	Vuosi 2011	Vuosi 2012	Muutos
Taha-yhteenveto	3,51	3,53	0,02
Heha-yhteenveto	3,85	3,91	0,06
Taha + Heha -yhteenveto	3,65	3,70	0,05
Taha + Heha + Imago -yhteenveto	3,62	3,64	0,02
Kouluarvosana	7,22	7,56	0,34


Arvosana on parantunut tilastollisesti merkitsevästi 


Arvosana on heikentynyt tilastollisesti merkitsevästi 

## YM

### Yhteenvetoarvosanojen muutos edellisestä vuodesta

YM	Vuosi 2011	Vuosi 2012	Muutos
Taha-yhteenveto	3,38	3,67	0,29
Heha-yhteenveto	4,06	4,09	0,04
Taha + Heha -yhteenveto	3,84	3,87	0,03
Taha + Heha + Imago -yhteenveto	3,77	3,82	0,05
Kouluarvosana	7,63	8,25	0,62

Arvosana on parantunut tilastollisesti merkitsevästi 

Arvosana on heikentynyt tilastollisesti merkitsevästi 

**KUVA 6. Palkeiden taloushallinnon asiakastyytyväisyyden yhteenvetotietojen muutos TEM:n ja YM:n hallinnonaloilta 2012 (Palkeet, 2012)**

Pääkirjanpidon kaudenaikainen kirjanpito prosessikaavio

