

Sari Hanhela

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN TARKASTUSPALVELUSSA

Case Oulun kaupunki

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN TARKASTUSPALVELUSSA

Case Oulun kaupunki

Sari Hanhela
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijä: Sari Hanhela

Opinnäytetyön nimi: Asiakaskokemuksen kehittäminen tarkastuspalvelussa. Case Oulun kaupunki

Työn ohjaaja: Ulla Reinikainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 73 + 10

Kehittämistyön toimeksiantaja oli Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikkö ja kehittämisen kohteena organisaation sisäinen palveluprosessi. Työn tavoitteena oli selvittää millaisia odotuksia ja kokemuksia asiakkailta oli tarkastuspalvelusta, kuvata asiakkaan palvelupolku ja kartoittaa keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelun asiakkaat ovat organisaation sisäisiä asiakkaita.

Laadullisen kehittämistyön lähestymistapoina oli tapaustutkimus ja palvelumuotoilu. Teoreettinen viitekehys kehittämistyölle sovellettiin asiakaskokemuksesta, tilintarkastuksesta ja viestinnästä. Teoriaosuudessa käsiteltiin lisäksi palvelumuotoilua ja sen käsitteitä. Palvelumuotoilun menetelmillä hankittiin asiakasymmärrys ja luotiin uusia ratkaisuideoita. Kehittämistyön aineisto hankittiin asiakkailta kyselyllä ja haastatteluilla sekä toimeksiantajan henkilöstöltä ideointityöpajassa.

Tutkimuksen mukaan asiakkaat odottivat ennakkoon palvelun olevan hyödyllinen, asiantunteva ja johdonmukainen. He odottivat saavansa palvelusta työhönsä apua ja uusia näkökulmia. Toteutunut tarkastuspalvelu vastasi asiakkaiden ennako-odotuksia ja jopa ylitti ne. Toteutunut tarkastuspalvelu oli asiakkaiden mielestä selkeä, joustava ja vuorovaikutteinen palvelu, joka auttaa asiakkaita näkemään oman palvelunsa varsinaisen loppuasiakkaan, eli kuntalaisen silmin. Palvelusta jäi asiakkaille positiivinen kokemus ja kaikki sen vaiheet koettiin hyödyllisiksi ja arvokkaiksi. Tarkastuspalvelun tulokset auttoivat asiakasta viemään asioita eteenpäin organisaatiossaan ja kehittämään toimintaansa. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan olleet hyödyntäneet palvelun tuloksina syntyneitä tarkastushavaintoja ja suosituksia oman toimintansa kehittämisessä. Näin tarkastuspalvelu ei ollut vaikuttanut toivotulla tavalla asiakkaan toimintaan.

Tarkastuspalvelu kuvattiin asiakkaan näkökulmasta palvelumuotoilun keinon palvelupolkuna. Palvelupolku osoitti, ettei palveluun liity jälkipalvelua, jolloin asiakkaaseen ollaan palvelutapahtuman jälkeen yhteydessä. Kehittämistyössä luotiin jälkipalvelua varten palautelomakeluonnos. Kehittämistyössä saatiin paljon käyttökelpoisia ideoita asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen. Ideat liittyivät pääosin palveluprosessin vuorovaikutukseen ja viestintään. Asiakkaan palvelupolku, organisaation sisäiset toiminnot sekä kartoitetut kehittämisideat on kuvattu Service Blueprint -kaaviossa. Toimeksiantajalle jäivät jatkokehittäväksi palvelumuotoiluprosessin loput vaiheet, eli kehittämisideoiden priorisointi, testaus ja käyttöönotto.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelupolku, palvelumuotoilu, tapaustutkimus, tilintarkastus, prosessin kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Sari Hanhela

Title of thesis: Improving customer experience in the audit process. Case Oulun kaupunki

Supervisor: Ulla Reinikainen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019 Number of pages: 73 + 10

This thesis was commissioned by external audit of the City of Oulu. The aim of this thesis was to invest what is the client's experience journey, to find out possible lacks or problems in the client journey and to collect suggestions to improve the client journey. Development is based on the internal service process of the organization, and its customers are internal customers.

Approaches to quality development were case studies and service design. The theoretical framework of this thesis consists of customer experience, audit and communication. The theoretical part also handles the concept of service design and its core concepts. The goal of service design was to obtain an increased customer understanding and ideas. The material for the thesis work was obtained through a query and theme interviews, and brainstorming.

The study showed that the customers anticipated the service to be useful, knowledgeable and consistent. They waited for new perspectives on their work. The completed audit service met the expectations of the customers and even exceeded them. The service was a clear, flexible and interactive service that helps customers see their own service with the eyes of the actual end customer. The service was a positive experience for customers and all stages were useful and valuable. The results of the audit service helped the customer to develop their operations. However, not all customers had used the service recommendations to develop their operations. The audit service had not had the desired effect on the customer's operations.

The audit service was described as a client journey, which indicated that there is no post-service service. In the thesis, a draft feedback form was created for post-service. Many useful ideas were developed to improve the customer experience, mainly related to the interaction and communication of the service process. The client journey, internal organization functions and development ideas are described in the Service Blueprint chart.

Keywords: customer experience, customer understanding, client journey, service design, case study, audit, process improvement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Menetelmävalinnat	9
1.2.1	Tieteenfilosofiset valinnat.....	10
1.2.2	Lähestymistavat	11
2	PALVELUMUOTOILU.....	13
2.1	Palvelumuotoilun käsitteet.....	14
2.2	Prosessin vaiheet	19
3	ASIAKASKOKEMUS	22
3.1	Asiakkaan kokema arvo	24
3.2	Asiakaspolku	26
3.3	Asiakasymmärryksestä asiakaskokemuksen johtamiseen	26
3.4	Mittaaminen.....	28
4	TILINTARKASTUS JA VALVONTA	30
4.1	Tilintarkastuksen laatu ja odotuskuilu	32
4.2	Kommunikointi ja raportointi	34
4.3	Valvonnan kokonaisuus kunnassa	36
5	VIESTINTÄ.....	40
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET	44
6.1	Toimeksiantaja	44
6.2	Kehittämistyön aineiston hankinta	46
6.2.1	Kysely	46
6.2.2	Haastattelut.....	49
6.2.3	Ideatyöpaja	55
6.3	Palvelupolku ja kehittämisideat	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
8	POHDINTA.....	65
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja palvelusta saatuihin kokemuksiin perehtyminen on palveluiden kehittämisessä ensisijaista. Ilman niitä palveluntuottaja ei voi palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja parantaa entisestään asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen kehittämisen vaatii asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämistä ja tuntemista sekä toimimista sen pohjalta. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakas nostetaan palveluntuottajan toiminnan keskipisteeksi ja päätökset mietitään aina myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskeskeisyys näkyy asiakkaille siten, että asiakkaan tarpeet tyydytetään ja häntä palvelullaan hyvin. Lisäksi organisaatio on kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja toiveista. Asiakasymmärrystä kerätään mittaamalla asiakaskokemusta ja keräämällä tietoa eri menetelmillä, kuten asiakaspalautteella tai kyselyllä. Asiakaskokemusta voidaan mitata myös asiakkaan ostopolulla, jolla tunnistetaan erityisen hyvin onnistuneet tai kehittämistä vaativat ostopolun kohtaamiset.

Tilintarkastus on asiantuntijapalvelua, jonka tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaan tulevaisuuden toimintaan. Palveluun liittyy kiinteästi neuvojen ja palautteen antaminen, joten viestinnän ja vuorovaikutuksen on oltava vaikuttavaa. Vaikuttavalla viestinnällä muutetaan asenteita, mielipiteitä tai käyttäytymistä ja se on keskeisessä asemassa myös positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Palvelun laatutekijöistä suurin osa liittyy juuri viestintään ja vuorovaikutukseen. Hyvä vuorovaikutustilanteiden hallinta viestii palvelun käyttäjälle, että häntä arvostetaan. Jotta viestintää ja vuorovaikutusta voi organisaatiossa kehittää ja parantaa, on tiedettävä, millaisen vuorovaikutuksen asiakas kokee hyväksi.

Yksityisen sektorin lisäksi myös julkinen sektori tarvitsee käyttäjälähtöistä ajattelua. Se tarvitsee toimintamalleja ja palveluja, joilla asiakkaiden ongelmat ratkaistaan paremmin ja kustannustehokkaammin. Julkishallinto kaipaa myös uudenlaista käyttäjälähtöisyyttä sisäisten asiakkaiden palvelujen kehittämiseen. Sisäisiä palveluja tuottavan yksikön on autettava asiakkaitaan toimimaan omassa tehtävässään mahdollisimman hyvin ja luomaan organisaation ulkoisille asiakkaille hyödyllisiä asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 122–126.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan julkishallinnon organisaation sisäisen palveluprosessin, tarkastusprosessin, asiakkaiden kokemuksia ja heidän kulkemaa palvelupolkua. Työssä selvitetään myös,

miten asiakaskokemusta voidaan kehittää paremmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Työn toimeksi-antajana on Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikkö, joka on tarkastuslautakunnan alainen kaupunkikonsernin hallintoa ja taloutta arvioiva ja tarkastava asiantuntijayksikkö. Yksikkö tuottaa organisaation sisäistä palvelua, tarkastuspalvelua.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, kehittämistyön toteutuksesta ja tuloksista sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia tai tutkimustuloksia ei ollut käytettävissä, joten viitekehyksessä päädyttiin käsittelemään palvelumuotoilua, asiakasymmärrystä ja -kokemusta sekä tilintarkastuspalvelua ja viestintää. Aiheita käsitellään niiltä osin kuin ne nivoutuvat kehittämistyöhön ja liittyvät siihen olennaisesti.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on luoda uusia ideoita, käytäntöjä tai parannuksia. Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jossa tiettyä tapausta tutkitaan perusteellisesti. Aineiston keräämismenetelminä käytetään tapaustutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–19, 52, 55.)

Kehittämistehtävässä lähtökohtana on selkeä ja tarkasti määritelty tehtävä. Tutkimuksen kohteena on organisaation sisäisten asiakkaiden palvelukokemus tarkastusprosessissa. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja kartoittaa keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tavoitteena on selvittää, millainen asiakaskokemus on ja kuvata asiakkaiden palvelupolku. Palvelupolku havainnollistaa palvelupolun kipupisteet ja lisää siten asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen lisäämisellä kehitetään palveluntuottajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä luodaan lisäarvoa molemmille osapuolille.

Tarkastusprosessin asiakkaat ja palveluntuottajan henkilöstö osallistetaan palvelun kehittämiseen. Asiakkailta kyselyllä ja haastatteluilla kerätty asiakasymmärrys on pohjana asiakkaan palvelupolun visuaaliselle kuvaukselle ja palvelun kehittämis ehdotuksien ideoinnille. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja voi jatkaa asiakaskokemuksen ja prosessin kehittämistä käytännössä.

Tutkimuskysymyksissä perehdytään asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen ja palvelutarpeisiin. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun menetelmillä. Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millaisia tarpeita, odotuksia ja kokemuksia asiakkailla on?
- Millainen on asiakkaan palvelupolku?
- Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää?

Toimeksiantajan on tulevaisuudessakin seurattava ja kehitettävä asiakaskokemusta. Siksi kehittämistyössä laaditaan tarkastusprosessiin myös palautelomakeluonnos.

1.2 Menetelmävalinnat

Muuttuva toimintaympäristö, tiedon määrän kasvu ja sen hallinta luovat organisaatioiden toimintoihin muutostarpeita ja niiden on kehitettävä toimintaansa pysyäkseen mukana muutoksissa. (Ojasalo ym. 2015, 12–13.) Tutkimuksellinen kehittämistyö auttaa yrityksiä ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmatilanteita ja luomaan uusia käytäntöjä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä kerätään tietoa teoriasta ja käytännöstä systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla. Kehittämistyössä käytetään yleensä useita monipuolisia menetelmiä, joissa korostuu osapuolien aktiivinen vuorovaikutus. Kehittämisprosessissa kehitettävän tehtävän tunnistamisen, tietoperustan keräämisen ja tehtävän määrittämisen jälkeen suunnitellaan kehittämistyön lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Lähestymistapoja on tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo ym. 2015, 18–36.) Tässä kehittämistehtävässä käytetään lähestymistapoina tapaustutkimusta ja palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheita.

Tutkimusmenetelmät voidaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tämä kehittämistehtävä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadulliselle tutkimukselle on olennaista, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkittavien näkökulmat saadaan esille. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

1.2.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Tutkimusstrategian, aineistonhankinnan ja -analyysimenetelmien valinnassa on huomioitava tieteenfilosofiset suuntaukset. Suuntaukset eroavat toisistaan todellisuuden ja tiedon luonteen käsityksissä, joita pohditaan ontologian ja epistemologian käsitteillä. Ontologia on oppi olevaisesta ja siinä pohditaan mitä todellisuus on, mitkä asiat ovat todellisia ja minkälaiseksi tutkimuskohde käsitellään. Epistemologia, eli tietoteoria, arvioi mitä ja miten asioista voi tietää ja millainen tieto on oikeaa tietoa. (Jyväskylän Yliopisto 2015, viitattu 12.9.2018.)

Arkiajattelun mukainen todellisuuskäsitys on kehittämistoiminnan lähtökohtana. Jos kehittämisen toiminta tunnetaan tarpeeksi hyvin, myös kehittämisen tavoitteet, työtavat ja toimijat voidaan kuvata yksiselitteisesti. Tällainen näkökulma on realismia, mikä tarkoittaa, että on olemassa ihmisestä riippumaton objektiivinen todellisuus. Toinen todellisuuskäsitys on tulkinnallinen näkökulma. Sen mukaan asioita voidaan tulkita eri tavoin, eli tieto on konstruktio. Todellisuus on jatkuvasti muuttuva, sitä muuttavat erilaiset linjaukset ja tulkinnat. Tällaisessa tilanteessa todellisuus on vaikeasti hahmotettava. (Toikko & Rantanen 2009, 35–37.)

Tässä kehittämistyössä kehitetään toimeksiantajan nykyistä tarkastusprosessia ja lisätään siihen asiakasnäkökulmaa. Kehittämistyössä pyritään vaikuttamaan todennettavissa olevaan ja mitattavaan toimintaan. Työn tutkimuksen kohteena oleva asiakas on aktiivinen, hän tekee itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa toiminnallaan tutkittavaan palveluprosessiin. Tutkimuksen aineisto hankitaan asiakkaiden haastatteluilla ja kyselyllä sekä palveluntuottajan henkilöstön ideointityöpajalla. Tutkimuksen kohteena eivät ole asiakkaat, vaan se mitä he voivat kertoa tutkimuksen kohteesta. Kehittämistehtävässä analysoidaan tutkittavien puheen sisältöä todellisuuden kuvana ja asiakkaiden puhetta tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto koostuu haastateltavien subjektiivisesta kokemuksesta ja niiden aiheet käsittelevät osittain menneisyyden tapahtumia. Tutkittavien käsitykset menneestä ajasta voivat jäädä muistamatta tai menneitä asioita tulkitaan nykyhetken käsityksellä. Todellisuutta tulkitaan tutkijan näkökulmasta, haastateltavien valinnoista ja motiiveista ei voi olla täysin varma.

Tutkija on osa tutkimuksen kohteena olevaa prosessia, joten tutkijan omat ennakko-oletukset ja käsitykset voivat vaikuttaa aineiston tulkintaan ja kehittämistyön tuloksiin. Tästä syystä kehittämistyössä on tärkeä määritellä ontologiset valinnat ja perustella ne riittävän hyvin. Kehittämistutkimukseen liittyy myös konstruktioivinen näkökulma. Palveluntuottaja ja asiakkaat voivat elää erilaisessa

kehittämistodellisuudessa ja molempien osapuolien todellisuus muuttuu jatkuvasti. Tarkastusprosessin todellisuuteen vaikuttavat erilaiset asiakkaat ja prosessin kohde ja tavoite. Näin ollen todellisuus on vaikeasti hahmotettava ja vaikuttaa kehittämistoiminnan todellisuuskäsitykseen. Tutkimus rajataan koskemaan vain toimeksiantajan organisaatiota ja valittua palveluprosessia.

1.2.2 Lähestymistavat

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on pikemminkin tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä. Sen tavoitteena on kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154–157.) Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi parhaiten silloin, kun halutaan saada syvälinen selvitys ja ymmärrys tietyn organisaation, sen osan, prosessin tai toiminnon tilanteesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa oleva ongelma ja löytää siihen tutkimuksella kehittämideoita. Tapaustutkimuksessa ei ole kyse siitä, kuinka yleistä jokin asia on, vaan miten jokin tapahtuu ja millainen on tämän yhden kyseisen tapauksen toimintaympäristö. Ongelman määrittelyn jälkeen tutkimus etenee ilmiöön perehtymisellä sekä käytännössä että teoriassa. Kehittämistehtävää usein joudutaan täsmentämään kehittämistyön aikana. Aiheeseen perehtymisen jälkeen usein selviää seikkoja, jotka selkiyttävät tutkimuksen tavoitetta tai selvittävät mikä on todellinen kehittämistehtävä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään ja analysoidaan useilla eri menetelmillä ja lopuksi tutkimuksen tuloksena saadaan kehittämissuhteita tai -malleja. (Ojasalo ym. 2015, 52–54.)

Tapaustutkimusta voi tehdä tilastollisiin ja laadullisiin menetelmin. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa käytetään aineiston hankintamenetelminä haastatteluja ja kirjallisia aineistoja. (Koskinen ym. 2005, 157.) Tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin haastattelu on hyvä ja joustava menetelmä kerätä tietoa. Aineistoa voidaan saada myös havainnoimalla todellisia tilanteita, aivoriihiyöskentelyllä, benchmarkingilla ja ennakoinnin menetelmillä. Käyttämällä useita menetelmiä saadaan kehittämisen kohteesta monipuolinen kuva ja aineiston perusteella pystytään tuottamaan erilaisia ja perusteltuja kehittämissuhteita. Tutkimuksen aineisto analysoidaan pääosin laadullisilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Palvelumuotoilu

Kehittämistyössä hyödynnetään myös palvelumuotoilua, joka on monista osaamisaloista koostuva työkalu- ja menetelmävalikoima ja jota käytetään yksityisen ja julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu lähestymistapana antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää yrityksen liiketoimintaan asiakkaan näkökulman. Tämä lähestymistapa sopii muun muassa toiminnan tarkentamiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen sekä uusien tai olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda menestyvä tuote ja yhdistää liiketoiminnan ja asiakkaan näkökulmat. Tavoitteena on tuote, joka ilahduttaa asiakasta ja täyttää organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilu voi parantaa organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää sekä tuoda kommunikointiin uusia työkaluja. Se tuo julkisten organisaatioiden kehittämiseen muotoillista otetta ja hyvää asiakaslähtöistä kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 103, 284–285.) Palvelumuotoilu valikoitui kehittämistehtävän lähestymistavaksi aidon asiakaslähtöisyytensä ansiosta.

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen keräämisellä ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tavoitteena on tunnistaa piileviä asiakastarpeita, joita ovat palvelulle asetetut vaatimukset tai uudet ratkaisut, joita asiakkaat eivät edes tiedä haluavansa tai eivät osaa kuvitella. Palvelumuotoilussa asiakkaat osallistuvat palvelun kehittämiseen, keräävät tietoa, kertovat palvelukokemuksistaan ja ideoivat uusia ratkaisuja. Syntyneet uudet ideat kuvataan visuaalisesti, esimerkiksi piirroksilla. Ideoiden visualisoimisella helpotetaan erilaisten näkemyksien kohtaamista. Ideoita testataan käyttäjien kanssa ja arvioidaan näin palvelun toimivuutta. (Miettinen 2011, 21–22, 31.)

Palvelumuotoilu tarjoaa kehitettävään ongelmaan laajemman näkökulman kuin perinteinen muotoilu. Lopullinen ratkaisu voi olla esimerkiksi täysin uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai asiakaslähtöisempi palvelu. Palvelumuotoilu korostaa käyttäjäkokemuksen eri alueita, esimerkiksi tuotteen käyttämiseen liittyvää toiminnallista ympäristöä, käyttäjän persoonaa ja sosiokulttuurista kontekstia, uutuusarvoa ja estetiikkaa. (Miettinen 2011, 26.)

Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että siinä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Prosessin alussa käytetään menetelmiä, joilla pyritään asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa haastattelu, varjostus ja luotaimet. (Ojasalo ym. 2015, 6.) Palvelumuotoilu ja siinä käytettäviä menetelmiä on kuvattu tarkemmin luvussa 3 Palvelumuotoilu.

2 PALVELUMUOTOILU

Opinnäytetyön toisena lähestymistapana on palvelumuotoilu. Tässä luvussa määritellään palvelumuotoilu, sen käsitteitä ja palvelumuotoiluprosessin vaihteita.

Perinteisellä tavalla palveluja kehitettäessä hyödynnetään markkinatutkimuksia ja asiakkaiden antamia palautteita. Niiden perusteella ei kuitenkaan saada sellaista tietoa, jolla voitaisiin arvioida varsinaista käyttäjätietoa sekä huomioida asiakas käyttäjänä, ei pelkästään palvelun vastaanottajana. Perinteiset palvelujen kehittämisen menetelmät sekä tuotemuotoilun toimintatavat ja prosessit onkin yhdistetty uudeksi osaamisalaksi, palvelumuotoiluksi. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13; Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelumuotoilun myötä kehittämistyöhön saadaan mukaan syvälinen asiakasnäkökulma, kokemuksellisuus ja käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoilussa palvelujen kehittäminen perustuu käyttäjien tarpeiden ja toiveiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Sillä halutaan tuottaa palveluja, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. (Löytänä & Korteso 2011, 118–119.)

Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään paremmin ihmisiä ja heidän tarpeitaan, havaitsemaan uusia mahdollisuuksia, suunnittelemaan toimivia palveluja ja toteuttamaan tehdyt suunnitelmat. Palvelumuotoilun tavoitteena on osallistaa kaikki prosessin osapuolet ja sitouttaa heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Koska palvelun käyttäjät ovat palvelumuotoilun kehittämistyön keskiössä, kehittämistyöhön osallistaminen on oleellinen toimintamalli. Osallistaminen mahdollistaa uusien ideoiden luomisen ja erilaisten ratkaisujen nopean testauksen. (Tuulaniemi 2011, 28, 111; Ojasalo ym. 2015, 72.)

Palvelumuotoilun päämääränä on tuottaa toisaalta palvelujen käyttäjälle helppokäyttöinen, hyödyllinen ja haluttava palvelukokemus sekä toisaalta palveluorganisaatiolle vaikuttava, tehokas, kannattava ja erottuva palvelukonsepti. Käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet yhdistetään palvelumuotoilussa konkreettisesti toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat visualisoidaan ja mallinnetaan näkyviksi. Palvelumuotoilulla pyritään luomaan käyttökelpoinen käytännön ratkaisu, joka vastaa myös tulevaisuuden tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 25; Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Organisaatiot ovat siirtymässä asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja palvelumuotoilusta on tullut suosittu lähestymistapa yksityisen ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Palvelumuotoilussa on selkeä prosessi ja helppoja menetelmiä, joilla palvelun käyttäjät saadaan kehittämistyön keskipisteeksi. Palvelumuotoilun etuna on myös se, että sen menetelmillä ja työkaluilla voidaan helposti demonstroida ja testata myös aineettomia palveluja. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Palvelumuotoilu sopii sekä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen että uuden palveluinnovaation synnyttämiseen (Ojasalo ym. 2015, 72–73). Kehitettäessä olemassa olevaa palvelua palvelumuotoilussa mallinnetaan palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnus auttaa havaitsemaan asiakkaille arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat osat. Asiakkaan tarpeiden ja odotuksien selvittyä, palvelua voidaan kehittää vastaamaan paremmin sekä asiakkaan että organisaation tarpeita. Palvelun pilkkominen pienempiin osiin auttaa kehittämään palvelun yksityiskohtia. (Tuulaniemi 2011, 99.)

2.1 Palvelumuotoilun käsitteet

Palvelu

Palvelu voidaan käsittää henkilökohtaisena palveluna tai tuotteena. Vertaamalla palveluita fyysisiin tuotteisiin tunnistetaan palveluille yhteisesti tunnistettavia ominaisuuksia: 1) palvelu on yhdestä tai useammasta toiminnosta koostuva prosessi, joilla pyritään etsimään ratkaisua asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen, 2) palvelu tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa ja 3) asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana, eikä ole pelkästään palvelun vastaanottaja. Näiden ominaisuuksien lisäksi palveluun voidaan liittää muutamia erityispiirteitä. Palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voi kokeilla ennen ostamista, eikä varastoida, säilyttää tai palauttaa. Palveluita käytetään, niitä ei omisteta, eikä palvelussa tuotteen omistajuus vaihdu. Palvelut ovat heterogeenisia, jokainen palvelu on ainutkertainen, vaikka kyseessä olisi sama palvelutuote. Palvelun tuotantoon vaikuttavat ihmisten väliset sosiaaliset suhteet sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. (Grönroos 2009, 78–82.)

Palvelut voidaan luokitella asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen mukaan inhimillisyyttä tai tekniikkaa korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut perustuvat palveluprosessiin osallistuvien ihmisten läsnäoloon. Tekniikkaa korostavat huipputekniset palvelut pai-

nottavat tietotekniikkaa, automatisoituja järjestelmiä ja muita fyysisiä resursseja. Toinen palveluiden luokittelu voidaan tehdä asiakassuhteen luonteen mukaan joko jatkuvasti tarjottaviin palveluihin tai ajoittaisiin palveluihin. Jatkuvasti tarjottavat palvelut ovat palveluja, joissa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta. Asiakkaan käyttäessä palvelua harvoin asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus voi jäädä vain yhteen kertaan. Tällöin palveluntuottajan voi olla vaikea solmia sellaista asiakassuhdetta, jota asiakkaat arvostavat. Asiantuntijapalvelut ovat sellaisia palveluja, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja siten ammattinsa erityisosaamista. Asiantuntijapalvelussa keskitytään johonkin asiakkaalla olevan ongelman ratkaisuun ja palveluun liittyä kiinteästi neuvojen antaminen. (Ylikoski 1999, 27; Grönroos 2009, 84–85.)

Palvelun laatu

Asiakkaalla on yleensä jo etukäteen joitain odotuksia palvelusta ja odotukset ovatkin palvelun laadun lähtökohta. Yleensä asiakas odottaa, että palveluntuottaja tekee sen, mitä sen pitääkin tehdä. Mitä enemmän asiakkaalla on odotuksia, sitä suurempi pettymys, ellei odotuksia pystytä lunastamaan. Palvelun laatu koetaan hyväksi, jos toteutuneet kokemukset vastaavat odotuksia. Erinomaiseksi laatu koetaan, jos asiakkaan odotukset ylitetään. Odotettuun laatuun vaikuttaa muun muassa viestintä, asiakkaan tarpeet ja muiden asiakkaiden kokemukset. (Hämäläinen & Patjas 2018, 128–129.)

Palvelusta koettuun laatuun vaikuttaa myös organisaation imago sekä palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu on koko palveluympäristöön ja sen toimivuuteen liittyvää, kuten toimitilojen siisteys, helppokäyttöisyys, visuaalinen ilme, työntekijöiden tiedot, taidot, asiantuntemus ja osaaminen. Toiminnallinen laatu määritellään palvelutapahtumina, kohtaamisina, ilmapiirinä ja vuorovaikutuksena palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Tekninen laatu on palvelun lähtökohta, mutta mitä parempi toiminnallinen laatu, sitä varmemmin asiakkaasta tulee kanta-asiakas. Toiminnallisen laadun osa-alueilla voidaan ylittää asiakkaan odotukset ja erottua kilpailijoista. Palvelun koettu kokonaislaatu muodostuu odotetusta ja koetusta laadusta. Usein asiakastyytyväisyyden ratkaisee kokonaislaatu eli tekninen onnistuminen ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. (Hämäläinen & Patjas 2018, 130–131.)

Palvelupaketti ja laajennettu palvelutarjooma

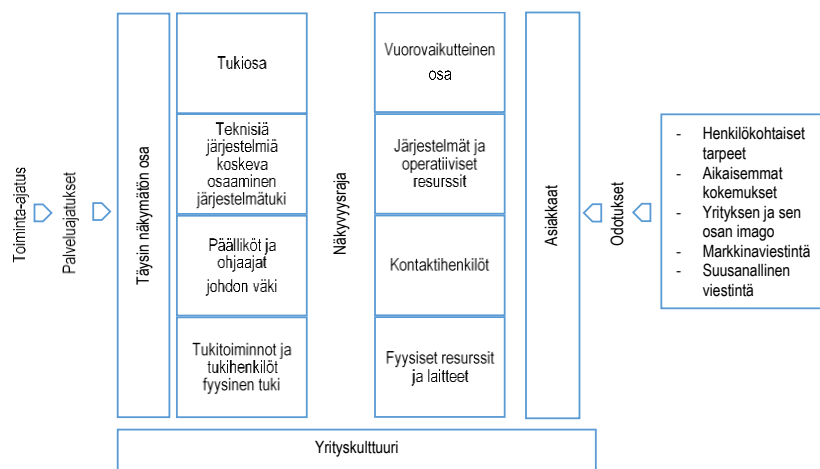
Palvelu on kokonaisuus, joka koostuu palvelun prosessiin ja lopputulokseen liittyvistä piirteistä. Palvelun lopputulos kuvataan palvelupakettina, eli konkreettisista tai aineettomista palveluista

koostuvana kokonaisuutena. Palvelupaketti voidaan jakaa ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelulla palveluntuottaja vastaa asiakkaan ensisijaiseen tarpeeseen. Lisäpalvelut täydentävät ja mahdollistavat ydinpalvelun sekä tekevät siitä kilpailukykyisen. Ne voivat olla ydinpalvelua avustavia tai tukevia palveluita tai tuotteita. (Grönroos 2009, 221–225.)

Palvelupaketti huomioi ainoastaan palvelun lopputuloksen, ei asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Palveluprosessi ja vuorovaikutustilanteet on sisällytetty käsitteeseen laajennettu palvelutarjooma. Palvelun tuotantoprosessiin kuuluu kolme osa-aluetta: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttaa palvelupaikan ja palvelutyöntekijöiden saavutettavuus, asiakkaan osallistumisen helppous sekä palvelun fyysisten resurssien käytön helppous. Vuorovaikutukseen liittyy muun muassa palvelutyöntekijöiden käyttäytyminen ja asennoituminen, palveluntuottajan järjestelmät ja rutiinit sekä muut asiakkaat. Vuorovaikutustilanteet myös muokkaavat asiakkaan palvelukokemusta. Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa, että asiakas vaikuttaa saamaansa palveluun olemalla palvelun kanssatuottaja. Asiakas osallistuu siten saamansa arvon luomiseen. (Grönroos 2009, 225–230.)

Palvelujärjestelmä

Palveluprosessia voidaan analysoida ja kehittää palvelujärjestelmämallilla, joka kuvaa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot (kuvio 1). Mallin mukaan asiakas näkee palvelun tuottamisesta vain vuorovaikutteisen osan, jonka resursseilla asiakkaat kokevat palvelun ja ovat vuorovaikutuksessa palveluntuottajaan. Organisaation näkökulmasta palvelun tuottamiseen liittyy kuitenkin yleensä useita muita toimintoja. (Grönroos 2009, 425–432.)



Kuvio 1. Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2009, 425)

Palvelujärjestelmämalli yhdistää palvelun laatua tuottavat osat yhdeksi kokonaisuudeksi. Mallin keskiosa kuvaa asiakkaan näkökulmaa. Asiakas on kuvattu neliön sisällä, sillä asiakas on yksi palvelun tuottajaresursseista ja on vuorovaikutuksessa yrityksen toimintojen kanssa. Kuvion keskellä oleva näkyvyysraja erottaa asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän osan. Oikeanpuoleisessa neliössä on kuvattu asiakkaan odotukset ja vasemmanpuoleisessa organisaation toiminta- ja palveluajatus, jotka ohjaavat palvelun tuotantojärjestelmän johtamista ja suunnittelua. Neliöiden alle kuvattu yrityskulttuuri kuvastaa organisaation normeja ja yhteisiä arvoja. (Grönroos 2009, 425–432.)

Palvelupolku

Jotta palvelu voidaan nähdä asiakkaiden näkökulmasta, tarvitaan erilaisia tapoja jäsentää palvelua (Koivisto 2011, 49). Palvelumuotoilussa asiakkaan prosessista käytetään termiä palvelupolku. Mallintamalla palvelu alusta loppuun asti palvelupolulla saadaan asiakkaan kokemukset kehittämistyön keskiöön. Palvelupolkuun kuvataan kaikki asiakkaan toiminnot, rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet sekä palveluun liittyvät tunteet. Näiden visualisoinnissa käytetään usein valokuvia ja piirroksia. (Ojasalo ym. 2015, 3.) Palvelupolkuun vaikuttaa palvelun prosessi ja asiakkaan tekemät valinnat. Palveluntuottaja tarjoaa usein asiakkaille erilaisia vaihtoehtoisia palvelupolkuja ja asiakkaat kulkevat palvelupolun läpi valitsemaansa polkuaan. Palvelumuotoilussa pyritään löytämään asiakkaiden yleisimmät palvelupolut. (Saffer 2007, 178–179.)

Palvelupolussa on useita analysoitavia vaiheita ja suunnittelussa on valittava mikä osa palvelupolusta on kehittämisen kohteena. Palvelupolku voidaan kuvata vaiheissa myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Esipalvelussa asiakas valmistelee arvon muodostumista ottamalla yhteyttä palveluntuottajaan. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon ja jälkipalveluvaiheessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Palvelutuokio ja kontaktipiste

Palvelupolun eripituisia vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot ovat palvelupolun keskeisiä vaiheita, joissa asiakas ja palveluntuottaja ovat vuorovaikutuksessa ja ne voidaan kuvata aikajanalla. Palvelutuokioista, jotka eivät tuota arvoa tai joista asiakkaat eivät pidä, tulisi päästä eroon. (Koivisto 2011, 49–50.)

Palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, näkee ja aistii palvelun. Kontaktipisteitä ovat muun muassa palveluun liittyvät ominaispiirteet, kuten palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset, fyysiset tai virtuaaliset ympäristöt, fyysiset esineet sekä palveluntuottajan toimintatavat ja käyttäytymismallit. Saffer (2007, 176) luokittelee kontaktipisteiksi tilat, esineet, ihmiset ja prosessit. Eri kontaktipisteissä voidaan asiakkaaseen vaikuttaa kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä. Kontaktipisteiden tulisi muodostaa asiakkaalle selkeä ja johdonmukainen palvelukokemus. Ne voivat olla koko palvelun heikoin lenkki, joka välittää asiakkaalle väärää viestiä. Palvelumuotoilulla organisaatio voi kehittää omia sisäisiä prosessejaan siten, että kontaktipisteet vastaavat asiakkaan tarpeisiin sekä hyödyntävät organisaatiota. (Tuulaniemi 2011, 80–82; Ojasalo ym. 2015, 73–74.)

Yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit. Osa palvelumuotoilua on yhteiskehittäminen, missä palvelun eri osapuolet osallistetaan ja sitoutetaan palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen. Asiakkaan mukaan ottaminen kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedonkulkua ja arvon rakentumista. Yhteiskehittäminen ei ole varsinainen kehittämistyökalu, vaan se on yksi palvelumuotoilun työtapo ja periaate. (Tuulaniemi 2011, 116–118.)

Jokainen prosessiin osallistuva katsoo asioita omasta näkökulmastaan, omien kokemuksiansa, kiinnostuksiansa ja taitojensa läpi. Yhteissuunnittelu on tapa osallistaa joukko ihmisiä suunnittelu-prosessin eri vaiheisiin. Osallistamista hyödynnetään varsinkin prosessin alkuvaiheissa, joissa vasta etsitään varsinaisia suunnitteluongelmia ja kehitysmahdollisuuksia. Yhteissuunnittelun tavoitteena voikin olla pohtia, millaisia tulevaisuuden palvelut voisivat olla tai miten ja missä ihmiset haluaisivat palvelua käyttää. Yhteissuunnittelun vahvuus on asian käsittely eri näkökulmista ja niiden yhdistäminen. Näin syntyy uusia suunnittelumahdollisuuksia ja löytyy ongelmia ja ratkaisuja, jotka eivät välttämättä muuten tule esille. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 80.)

Yhteissuunnittelulla palveluprosessia kehitetään, kokeillaan ja arvioidaan toistuvasti. Näin ratkaisut jalostuvat ja saadaan käsitystä siitä, onko palvelu toimiva ja yleensäkin mahdollinen. Jo olemassa olevien palveluiden kehittämisessä on hyvä löytää käyttäjän näkökulmasta tärkeimmät kehittämis-kohteet tai ongelmakohtat. Näitä kohtia kutsutaan palvelupolun vaiheiksi, joilla on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus käyttäjän palvelukokemukseen. Yhteissuunnittelun tavoitteena ei ole pelkästään saada käyttäjältä palautetta, kommentteja ja ideoita uusiksi ratkaisuksi kehitteillä olevaan palveluun. Tavoitteena sen sijaan voi olla yhteistyön kehittäminen ja yhteisen kielen löytäminen,

luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen, uusien näkökulmien saaminen, lisätiedon saaminen ja ymmärryksen kehittäminen tai uusien liiketoiminta- tai yhteistyöverkostojen luominen. (Miettinen 2011, 23; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 80–81.)

2.2 Prosessin vaiheet

Kirjallisuudessa palvelumuotoilulle on laadittu useita viitekehyksiä, joissa prosessiin kuuluvien vaiheiden määrä vaihtelee. Vaiheiden määrästä ja nimistä huolimatta prosessin sisältö on lähes samanlainen. (Stickdorn & Schneider 2011, 126.) Kaikki mallit korostavat asiakaslähtöisyyttä, asiakasymmärryksen keräämistä ennen ideointia ja iteratiivisuutta, eli toistuvuutta. Moritzin (2005, viitattu 28.8.2018) kehittämässä mallissa palvelumuotoiluprosessiin kuuluu kuusi eri vaihetta, jotka ovat limittäisiä, päällekkäisiä ja seuraavat toisiaan iteratiivisesti. Vaiheet ovat ymmärrä (understanding), pohdi (thinking), kehitä (generating), suodata (filtering), selitä (explain) ja toteuta (realising).

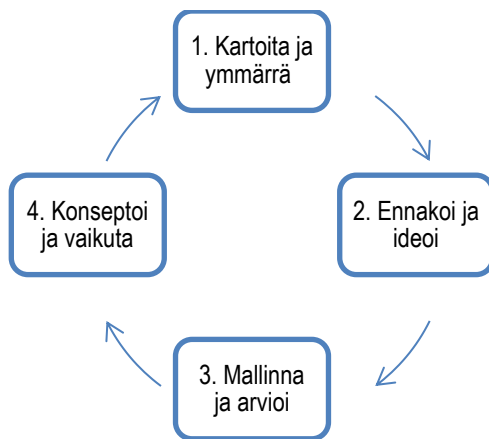
Miettinen (2011, 35–38) on mallintanut palveluprosessin neljällä eri vaiheella: asiakasymmärrys, palvelun konseptointi, mallinnus ja ylläpito. Prosessi painottaa vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Prosessin alussa toistuu ja korostuu iteratiivinen, toistuva suunnittelu. Tuulaniemen (2011, 130–131) kehittämä palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmaratkaisun periaatteita. Prosessiin kuuluu sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi.

Palvelumuotoilun vaiheisiin kuuluvat laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely. Koska palvelua suunnitellaan tulevaisuuden tilanteisiin ja tulevaisuuden asiakkaille, ennakointi on hyvä liittää palvelumuotoiluprosessiin. Sekä palveluntuottajan että asiakkaan tarpeet tulee ennakoida ja huomioida. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Prosessin jokaisesta vaiheesta voidaan palata takaisin edelliseen vaiheeseen tai jopa aloittaa prosessi uudelleen alusta. Prosessin alussa korostuu asiakas- ja toimintaympäristön hankkiminen. Se vie aikaa ja kannattaa tehdä huolellisesti, koska koko kehittämisprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen. (Stickdorn & Schneider 2011, 126; Jäppinen & Sorsimo 2014, 86; Ojasalo ym. 2015, 74.)

Prosessin lisäksi palvelumuotoilu on valikoima erilaisia työkaluja. Prosessin eri vaiheissa käytetään eri työkaluja ja -menetelmiä. Työkalut eivät kuitenkaan liity vain yhteen prosessin vaiheeseen, vaan

niitä voi yhdistellä usealla eri tavalla. Työkaluilla muun muassa kerätään asiakasymmärrystä, luodaan uusia ideoita ja tuodaan uusi palvelu näkyväksi. Erilaisia työkaluja ja -menetelmiä on esitelty myöhemmin prosessin vaiheiden esittelyn yhteydessä. (Stickdorn & Schneider 2011, 148–150.)

Tässä kehittämistehtävässä noudatetaan Ojasalon ym. (2015, 75) laatimaa nelivaiheista prosessia, joka on kuvattu kuviossa 2. Kehittämistehtävässä prosessista tehdään vaiheet yksi ja kaksi, eli kartoitetaan asiakasymmärrys ja ideoidaan ratkaisuvaihtoehtoja. Prosessin loput vaiheet rajataan tämän työn ulkopuolelle.



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi (Ojasalo ym. 2015, 75)

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa hankitaan tietoa toimintaympäristöstä ja asiakkaista. Vaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä keräämällä tietoa eri käyttäjäryhmien palvelukokemuksista, tehtävistä ja tarpeista. Vaiheessa käytetään menetelmiä, joilla pyritään syvällisesti ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja piileviä tarpeita. Vaiheen lopputuloksena saadaan kehittämistyön perustaksi aito ja syvälinen asiakasymmärrys, joka ilmaisee, miten organisaatio voi tukea asiakkaan arkea ja mitä hyötyjä asiakas kokee arvokkaiksi. Asiakasymmärrys on asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisien tarpeiden selvittämistä ja niistä oppimista. Se voidaan kerätä esimerkiksi jo olemassa olevasta asiakkaiden taustamateriaalista, haastatteluilla ja kyselyillä, havainnoimalla, varjostamalla tai osallistamalla asiakkaat suunnitteluun. (Miettinen 2011, 36–38, 61; Ojasalo ym. 2015, 73–77.)

Prosessin toisessa vaiheessa edellä hankitun tiedon ja asiakasymmärryksen pohjalta ideoidaan uusia ratkaisuja palveluprosessista valittuihin ongelmiin ja tarpeisiin. Vaiheen tavoitteena on löytää erilaisia ratkaisuideoita mahdollisimman paljon. Vaihe on osallistava, luova ja avoin. Siinä hyödynnetään monipuolisesti erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä, joissa palvelun eri osapuolet ovat mukana. Menetelmiä ovat esimerkiksi ideointityöpajat ja muotoilupelit. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa

kerätty asiakasymmärrys voidaan kiteyttää rakentamalla asiakasprofiili eli kerättyyn tietoon pohjautuva fiktiivinen henkilökuva. Visuaalinen asiakasprofiili kuvaa konkreettisella tasolla asiakkaan käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita ja elämäntilannetta. Asiakasprofiili helpottaa kehittämään palvelua aidosti asiakkaan näkökulmasta. Vaiheen lopputuloksena saadaan riittävästi ratkaisuideoita, jotka pohjautuvat asiakasymmärrykseen ja muuhun kerättyyn tietoon. Kehittämisideoista valitaan käyttökelpoisimmat seuraavassa vaiheessa työstettäväksi. (Miettinen 2011, 61; Ojasalo ym. 2015, 74–78.)

Ratkaisuideoiden keräämisen ja valinnan jälkeen palvelumuotoiluprosessissa on vuorossa kehitettävän palvelun mallinnus ja testaus. Vaihe on hyvin visualisoiva, simuloiva ja kokeellinen. Visualisoinnissa käytetään erilaisia keinoja kuten, prototyyppi, näytelmä, sarjakuva tai kokeellinen tilanne. Mallinnus havainnollistaa abstraktit palvelutilanteet, helpottaa ihmisten välistä keskustelua ja mahdollistaa erilaisten ratkaisujen nopeaa testausta. Testaus selvittää, ollaanko kehittämässä asiakkaiden mielestä toimivaa ja haluttavaa palvelua. Testauksessa saatujen havaintojen jälkeen voidaan tarvittaessa suunnata kehittämistyötä uudelleen. (Ojasalo ym. 2015, 74–78.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa kehitetty palvelu konseptoidaan ja otetaan käyttöön. Vaiheen työkaluja ovat muun muassa Business Model Canvas, muutospolku ja visiointi. Lopputuloksena saadaan uusi tai kehitetty palvelu. (Ojasalo ym. 2015, 74–76.)

3 ASIAKASKOKEMUS

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää tarkastuspalvelun asiakkaiden kokemukset palvelusta, lisätä palveluntuottajan asiakasymmärrystä ja kuvata asiakkaiden palvelupolku. Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja -ymmärrystä sekä asiakaspolkua ja asiakkaan palvelusta kokemaan arvoa. Lisäksi luvussa käsitellään asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista.

Kehitettäessä palveluja ja asiakaskokemusta päämääränä on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen. Palveluntuottajan on ymmärrettävä mitä asiakas arvostaa ja tavoittelee. Asiakasymmärrystä voidaan Tuulaniemen (2017, viitattu 5.9.2018) mukaan kerätä ja kasvattaa kolmella tavalla. Asiakkaiden kanssa voidaan keskustella heidän tarpeistaan, toiveistaan ja haasteistaan. Toinen tapa on havainnoida asiakkaita ja seurata heidän toimintaansa. Kolmas tapa on osallistua ja testata palvelua itse.

Palvelussa palveluntuottaja luo palvelun asiakkaalle, joka on passiivinen palvelun vastaanottaja ja hyödyntäjä. Kokemuksessa palveluntuottaja luo hyödykkeen tai palvelun ympärille kokonaisvaltaisen kokemuksen ja maksimoi asiakkaille luotua arvoa. Asiakaskokemuksen luomisen tavoitteena on tuottaa asiakkaille mielihyvää ja ilahduttaa asiakasta saamastaan palvelusta. Hyvän kokemuksen myötä asiakas haluaa palvelua myöhemminkin. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. (Löytänä & Korteso 2011, 18, 44–49.)

Asiakaskokemus on asiakkaalle kaikista asiakaspolun kohtaamisista muodostuva mielikuva ja tunne. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa tapa, jolla hänet kohdataan ja häntä kohdellaan eri kanavissa sekä tunne, jonka palvelun käyttö herättää asiakkaassa koko palvelupolun aikana. Asiakkaat arvioivat palvelun onnistumista jatkuvasti asiakaspolun eri kohtaamispaikoissa. Arviointia asiakas tekee kolmesta eri ulottuvuudesta. Hän arvioi päästiinkö kyseisessä kohtaamispaikassa asetettuun tavoitteeseen, kuinka helposti siihen päästiin ja millaisia tunteita kohtaaminen herätti. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10.)

Fisher ja Vainio (2014, 9) ovat määritelleet, että asiakaskokemus on tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan yhä uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo ja se syntyy odotusarvon ja to-

teuman suhteena. Jos asiakkaan kokemus vastaa asiakkaan odotuksia, asiakaskokemus on keskinkertainen. Heikko asiakaskokemus syntyy, mikäli asiakas on odottanut enemmän kuin toteutunut asiakaskokemus on. Jos koettu kokemus ylittää asiakkaan odotusarvon, asiakaskokemus on erinomainen. (Ahvenainen ym. 2017, 23.)

Koska asiakaskokemukseen vaikuttaa voimakkaasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, palveluntuottaja ei pysty täysin vaikuttamaan siihen millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu. Palveluntuottaja voi vain valita, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. Sen mukaan kuinka johdettu asiakaskokemukset ovat, ne voidaan luokitella kolmeen luokkaan: satunnaiseen, ennalta odotettavaan ja johdettuun kokemukseen. Satunnaiset kokemukset vaihtelevat ajan, paikan ja henkilön mukaan. Ennalta odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu ja se sisältää aina samat elementit ja on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on suunniteltu kokemus, mutta se erottuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 50–53.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osioon: toiminta, tunne ja merkitys. Toiminta-osioon kuuluu asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen vastaaminen, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, käytettävyys, tehokkuus, monipuolisuus sekä prosessien sujuvuus. Tunne-osiossa asiakkaalle syntyy välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitys-osioon kuuluu muun muassa kokemukseen liittyvät mielikuvat, lupaukset sekä oivallukset palvelun henkilökohtaisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakas palveluntuottajasta ajattelee ja millaisia tunteita se hänessä herättää. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu saumattomasti toisiinsa liittyvistä osista: fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton kohtaaminen. Näistä osista syntyy asiakkaan todellinen ja pitkäaikainen tunnekokemus. Ylivoimaisen kokemuksen tuottaminen yhdessä näistä osista voi nostaa myös muiden osien tuottamaa kokemusta. Fyysisessä kohtaamisessa asiakas ja palvelutyöntekijä ovat kasvokkain. Kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa on tärkeää olla riittävän valmistautunut ja tarjota aitoa arvoa asiakkaalle. Asiakas odottaa palveluntuottajalta asiantuntemusta. Digitaalisessa kohtaamisessa asiakas itsenäisesti etsii tietoa ja sopivia ratkaisuja ongelmaansa sekä tutustuu vaihtoehtoihin verkossa. Tiedostamattomaan tunnekokemukseen eli brändikokemukseen vaikuttaa aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat sekä asiointihistoria, arvostelut ja ensituntuma kohtauspisteessä. (Ahvenainen ym. 2017, 10, 34, 56.)

Asiakaskohtaamiset voidaan luokitella poikkeuksellisiin, säännöllisiin ja rutiinikohtaamisiin. Poikkeukselliset kohtaamiset ovat asiakkaalle tärkeitä. Hän tekee niissä usein suuria päätöksiä, on avoin uusille ajatuksille eikä hänellä ole mahdollisesti häiritseviä ennakkokäsityksiä. Asiakas on asiakkuuden kokemattomampi osapuoli ja ottaa vastaan tosiasioihin perustuvia perusteluja. Säännöllisissä ja rutiinikohtaamisissa asiakas tekee rutiinipäätöksiä, eikä halua käyttää paljon energiaa asiakkuuden pohtimiseen. Asiakas pitää kiinni omista olettamuksistaan ja sulkee pois muut merkitykset. Asiakas haluaa asioiden etenevän, ilman että hänen täytyy nähdä vaivaa. Suuri tietoturva saattaa ärsyttää asiakasta. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001, 226–227.)

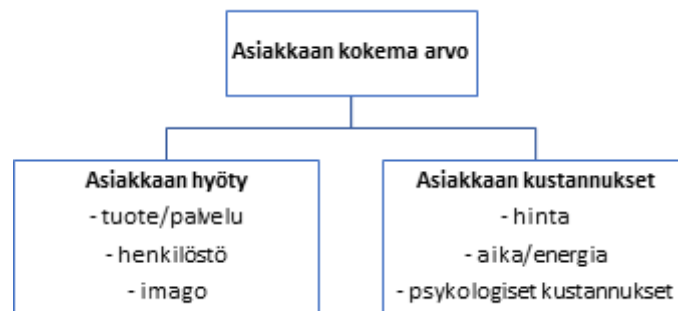
Asiakkaalle syntyy positiivinen asiakaskokemus, jos hän kokee, että hänet huomioidaan ja häneen pidetään yhteyttä. Hän arvostaa sitä, että palveluntuottaja kuuntelee häntä ja pyrkii ymmärtämään hänen tilanteensa. Asiakkaalle annetut lupaukset on pidettävä ja työn laadun on oltava korkea. Asiakkaan kokema positiivinen asiakaskokemus synnyttää uusia toimintamalleja ja tuottavuutta, mikä hyödyttää kaikkia osapuolia. Positiivinen vuorovaikutus synnyttää positiivisia tunteita, jotka taas lisäävät kykyä ratkaista ongelmia yhdessä ja auttavat näkemään kokonaisuuksia. (Fisher & Vainio 2014, 110, 179.)

Palvelutyöntekijät ja asiakkaat ovat palvelutilanteessa vuorovaikutuksessa ja muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Vuorovaikutus onkin keskeistä palvelukokemuksen muodostumisessa. On tärkeää ymmärtää molempien osapuolien tarpeet, odotukset ja arvot. Asiakas ei ole palvelun kohde, vaan hän osallistuu oman asiakaskokemuksensa luomiseen. Samoin palvelutyöntekijä vaikuttaa omaan työyhteisökokemukseensa. Molemmilla osapuolilla on vastuu omasta käyttäytymisestään. (Fisher & Vainio 2014, 113.)

3.1 Asiakkaan kokema arvo

Organisaation perustehtävänä on luoda arvoa asiakkaille. Asiakkaat haluavat saavuttaa jotain tai ratkaista jonkin ongelman. Mikäli asiakas pystyy palvelulla saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. Organisaation on määriteltävä, millaista arvoa se haluaa tuottaa asiakkailleen. Arvo voidaan käsittää asiakkaan kokemaksi hyödyllisyydeksi, joka on suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja siihen mitä arvostetaan. (Tuulaniemi 2011, 30–31.)

Nätti (luento 4.6.2013) painottaa asiakkaan kokeman arvon määräytyvän asiakkaan saamasta hyödyistä ja asiakkaan maksamista kustannuksista hankkiessaan palvelun. Koettu hyöty on henkilökohtainen ja se vaihtelee riippuen palvelun luonteesta, henkilöstöstä ja yrityksen imagosta. Kustannukset ymmärretään maksettuna hintana, käytettynä aikana ja psykologisin kustannuksina. Asiakkaan kokema arvo on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkaan kokema arvo (Nätti, luento 4.6.2013)

Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan myös mitata arvioimalla, miten hyvin asiakkuus edistää asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Asiakkuudessa yhdistetään asiakkaan ja palveluntuottajan arvontuotantoprosessi. Palveluntuottaja voi halutessaan tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia tarjoamalla asiakkaalle hänen tavoitteidensa kannalta merkityksellisiä resursseja oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tärkeätä on ymmärtää asiakkaan arvontuotantoprosessi, sekä miten asiakas tuottaa itselleen arvoa ja miten palveluntuottaja voi tukea asiakasta tässä prosessissa. Arvon määrittelee aina asiakas ja he kokevat arvon eri tavalla varsinaisessa kohtaamisessa ja kohtaamisen jälkeen. (Storbacka ym. 2001, 319, 321–322.)

Palveluntuottaja antaa asiakkaalle arvolupauksen, mikä tiivistää sen mitä asiakkaalle tarjotaan. Arvolupauksella kerrotaan asiakkaalle tarjottava hyöty ja tuotteen ainutlaatuisuus. Palvelusta saatavasta arvosta on asiakkaalla omat odotuksensa, jotka liittyvät aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin sekä palveluntuottajan viestintään ja maineeseen. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa myös palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus palvelun eri kohtaamisissa. Arvo muodostuu siis odotuksien ja toteutuneen kokemuksen perusteella. Arvolupauksen määrittelyssä palveluntuottajan on haettava vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millaista arvoa asiakkaille tuotetaan, mikä ongelma ratkaistaan, mikä asiakastarve tyydytetään ja millaista tuoteportfoliota kullekin koh-

deryhmälle tarjotaan. Arvon muodostumisen elementtejä ovat muun muassa brändi, helppokäyttöisyys, hinta, ominaisuudet, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2011, 33–37.)

3.2 Asiakaspolku

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentaminen aloitetaan asiakkaan ostoprosessin ja asiakaspulun ymmärtämisestä. Oleellista on tietää, missä ostoprosessin vaiheissa ja missä kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. Palveluntuottajan on huomioitava, että asiakkaan ostoprosessi ei yleensä noudata palveluntuottajan omia sisäisiä prosesseja. (Gerdt & Korhikoski 2016, 50–52.)

Asiakaspolulla kuvataan miten eri asiakkaat toimivat tarpeen havaitsemisesta, tuotteen tai palvelun ostamisesta sen käyttämiseen. Asiakaspulun mallintamisella mahdollistetaan polulla tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden havainnointi, poistaminen sekä tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden korostaminen ja kehittäminen. Asiakaspulun kehittämisellä tähdätään parempaan asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. (Hämäläinen & Patjas 2018, 141.)

Kun palveluntuottaja tuntee asiakkaan asiakaspulun, se tuntee asiakkaat sekä asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja riskit. Samalla palveluntuottaja tunnistaa asiakaspulun pullonkaulat ja voi kehittää ja parantaa ydinasiakaskokemusta. Koko asiakaspulun tunnistaminen on tärkeää, koska asiakas käsittelee eri kosketuspisteiden luomaa kokemusta kokonaisuutena ja kaikki yksittäiset kosketuspisteet ja niissä saatu palvelu vaikuttavat kokonaisuudessaan asiakaskokemukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 74–75.)

3.3 Asiakasymmärryksestä asiakaskokemuksen johtamiseen

Asiakkaan osto- ja palvelukokemuksen jatkuva parantaminen ja asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen ovat oleellisia tekijöitä asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää ja asiakastyytyväisyyttä parantaa, organisaation on oltava kiinnostunut kuuntelemaan asiakkaiden mielipiteitä ja palvelukokemuksia. Asiakaskokemusta kehitettäessä pyritään yleensä parantamaan asiakkaiden arvostamia asioita, kuten asioinnin helppoutta ja nopeutta. Asia-

kaskokemusta parannettaessa on kiinnitettävä huomioita kolmeen palvelun elementtiin. Organisaation on selvitettävä esimerkiksi kyselyillä vastaako palvelu asiakkaan tarpeita ja saako asiakas haluamansa hyödyn. Toinen selvitettävä elementti on palvelun hankinnan ja käytön helppous. Nämä seikat voidaan selvittää esimerkiksi palvelun hankinnan jälkeen tehdyllä jälkimarkkinointikyselyllä. Kolmas asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvä elementti on palvelun miellyttävyys, miten asiakkaat kokevat palveluympäristön ja henkilöstön palvelualttiuden. (Hämäläinen & Patjas 2018, 122–128.)

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen suunnittelu aloitetaan nykytila-analyysillä varmistamalla, että palveluntuottajan näkemys nykytilasta on riittävän monipuolinen ja ymmärretty samalla tavalla. Analyysi tehdään sekä omassa organisaatiossa, asiakkaiden kanssa, että kilpailuympäristössä. Analyysit ovat kehittämistyön lähtökohta ja luovat pohjan kehityssuunnitelmalle. Oman organisaation tilasta on analysoitava asiakaskokemuksen strategisen lähtökohdan ja johdon kyvykkyyden lisäksi aiemmin kerätty asiakasymmärrys ja miten se muutetaan asiakkaiden odottamiksi kokemuksiksi. Osa organisaation oman tilan analyysiä ovat asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen. Asiakkaiden nykytilan analyysissä analysoidaan asiakkaiden juuri tämän hetkiset kokemukset ja asiakaspolku. Kilpailuympäristön analyysissä arvioidaan toimintaympäristöä laajemmin ja huomioidaan koko toimintaympäristön muutokset. (Gerdt & Korhikoski 2016, 32–38.)

Yksi asiakaskokemuksen johtamisen peruserä on asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakaskokemuksen johtamisen ajatuksena on, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemukseen eivät vaikuta vain ne toiminnot, jotka asiakas kohtaa, vaan asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin lisäksi myös kaikki muut palveluntuottajan toiminnot. Asiakaskokemusta johdettaessa asiakas on siirrettävä keskipisteeksi ja kaikki organisaation toiminnot sen ympärille. Jokaisesta toiminnosta on löydettävä toimintatavat, joilla tuetaan tavoitteiden mukaisen asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia sekä maksimoidaan asiakkaalle tuotettua arvoa ja palveluntuottajan tuottoja. Johtamalla asiakaskokemusta palveluntuottaja muun muassa lisää asiakastyytyvyyttä, sitouttaa asiakkaat ja työntekijät sekä vähentää asiakaspoistumaa. (Löytänä & Korteso 2011, 13, 21–26, 59.)

Erilaisilla asiakkailla on asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta erilaiset erityispiirteensä. Asiakasrooleiksi on tunnistettu kuluttaja-asiakas, yritysasiakas, sisäinen asiakas, kansalaisasiakas ja potilasasiakas. Mikäli toiminto ei ole suoraan yhteydessä organisaation varsinaisiin asiakkaisiin,

vaan se palvelee organisaation muita yksiköitä omalla asiantuntemuksellaan ja resursseillaan, puhutaan sisäisestä asiakkuudesta. Esimerkkinä sisäisestä asiakkuudesta on it-yksikkö, joka tarjoaa palvelujaan organisaation muille yksiköille. It-yksikkö keskittyy luomaan sisäisille asiakkailleen kokemuksia ja mahdollistaa näin organisaation varsinaisille asiakkaille luotavat asiakaskokemukset. Sisäisten asiakkaiden asiakaskokemukseen liittyy muutamia erityispiirteitä. Asiakkaita ei voi kilpailuttaa eikä niitä ei voi hankkia muualta. Asiakkuus on hieman epätasapainoinen, koska kummallakaan osapuolella ei ole mahdollisuuksia vaihtoehtoisin ratkaisuihin. Sisäisestä asiakkuudesta liikkuu paljon harhakäsityksiä kuten, että sisäisten asiakkuuksien hoitaminen on vähäpätöisempää kuin ulkoisten tai että sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydellä ei ole merkitystä. Voidaan ajatella myös, ettei sisäisille asiakkaille tarvitse tuottaa yhtä hyviä kokemuksia tai ettei heidän asioilla ole yhtä kiire kuin organisaation varsinaisten asiakkaiden. Sisäisille asiakkaille olisi kuitenkin luotava sellainen asiakaskokemus, että he voivat toimia omassa tehtävässään mahdollisimman hyvin ja luoda organisaation varsinaisille asiakkaille hyödyllisiä asiakaskokemuksia. Sisäisiä palveluja tuottavan yksikön tulisi pystyä näkemään myös organisaation varsinaisen asiakkaan tarpeet. (Löytänä & Korteso 2011, 122–126.) Tämän tutkimuksen kohteena olevan palvelun asiakkaat ovat organisaation sisäisiä asiakkaita.

3.4 Mittaaminen

Palveluntuottajan kehittäessä toimintaansa, sen on tarpeellista mitata asiakkaan kokemusta. Mittaamisella saadaan tietoa siitä, millaisia kokemuksia asiakkaille tuotetaan, miten niitä voidaan parantaa ja mitä hyötyä parannuksista olisi. Mittaaminen on tärkeää, jotta palveluntuottaja voi systemaattisesti ja luotettavasti kehittää todellista asiakaskokemusta huomioiden myös liiketaloudellisen näkökulman. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on huomioitava keneltä, mitä, milloin ja missä kanavassa kysytään. (Gerdt & Korhio 2016, 160–161.)

Asiakaskokemuksen mittaamista voi tehdä kahdesta eri näkökulmasta. Mittauksen voi tehdä puhtaasti asiakkaiden kokemuksista tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksista. Mittauksessa on keskityttävä relevantteihin asioihin, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Mittaamisia on tehtävä säännöllisesti, jotta mahdolliset muutokset havaitaan ja niihin voidaan reagoida. Ne on tehtävä johtamisen tai kehittämisen pohjaksi, ei tutkimuksen tai tavan vuoksi. Asiakkaiden kokemusten mittaamiseen on olemassa useita eri keinoja. Asiakkaan kokemuksia voidaan saada aktiivisesti asiakkaalta kysymällä tai asiakas voi antaa palautetta omasta aloitteestaan. Tutkimukset ja asiakkaiden

antama suora palaute tukevat toinen toistaan ja niitä yhdistelemällä saadaan monipuolinen kokonaiskuva asiakaskokemuksesta. Mittaamisella on neljä päätavoitetta: asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen, tämän hetkisen tyytyväisyyden tason mittaaminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen sekä tyytyväisyyden kehittymisen seuranta. (Ylikoski 1999, 155–156; Löytänä & Korteso 2011, 187–189.)

Gerdt ja Korhikoski (2016, 162–166) ovat kuvanneet asiakaskokemuksen mittaamisen nelivaiheisella mallilla, joka aloitetaan kuvaamalla asiakaspolku asiakkaan näkökulmasta ja sen keskeisimmät kohtaamispisteet. Palveluntuottajan näkökulmasta tärkeitä kohtaamispisteitä voivat olla aivan eri pisteet, eikä niiden mittaaminen anna oikeaa kuvaa asiakaskokemuksesta. Toisessa vaiheessa valitaan mittarit ja mittausmalli. Asiakaskokemuksen mittarit koostuvat asiakkaan tuntemuksista palvelun tehokkuudesta, helppoudesta tai tunteesta. Asiakaskokemuksen mittarit on valittava näiden tuntemusten mukaan.

Mittauksessa olennaista on edetä asiakaspolkua pitkin ja tehdä mittaus asiakkaan käyttämissä kanavissa. Mittaamisen tavoitteena on saada korkea vastausprosentti ja tietoa toiminnan kehittämiseen. Jos mittaaminen tehdään asiakkaalle oudossa kanavassa, asiakas jättää helposti vastamatta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 172–175.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa useita erilaisia malleja. Suomessa käytetään usein Net Promoter Score -suosittelevuuskysymystä (NPS), jossa asiakkaalta kysytään halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 1–10. Asteikkokysymyksillä saadaan selville toiminnan hyvät ja huonot kohdat sekä avoimilla kysymyksillä saadaan selville tarkemmin, mikä on ongelmana. Toinen käytössä oleva malli on Customer Effort Score -malli (CES), jossa asiakkaalta kysytään kuinka helposti tai vaivattomasti asiointi sujui. Olennaista mittaamisessa on, että sen tulokset ohjaavat toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta ja kosketuspisteen tulosten kehityksen seuranta on mahdollista. Mittaamisen on lähdettävä asiakaspolusta, oikeista kosketuspisteistä ja asiakkaan käyttäytymisen perusteella laadituista sopivista kysymyksistä ja mittaustavoista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 166–168.)

4 TILINTARKASTUS JA VALVONTA

Kehittämistehtävän kohteena on julkishallinnon organisaation sisäinen tarkastuspalvelu, jossa noudatetaan Julkishallinnon hyvä tilintarkastustapa -suositusta ja soveltuvin osin tilintarkastusalan standardit. Tarkastuspalvelun lopputulosta myös kaupungin tilintarkastaja voi hyödyntää omassa lakisääteisessä tehtävässään. Tässä luvussa on kuvattu tilintarkastusta, sen laatua, kommunikointia, raportointia sekä kunnan valvontakokonaisuutta.

Tilintarkastuslain mukaan tilintarkastuksen tarkoituksena on, että tilintarkastaja voi antaa lausunnon onko tilinpäätös olennaisilta osin laadittu voimassa olevien säännösten mukaisesti ja antaako se oikeat ja riittävät tiedot tarkastuskohteen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilintarkastajan hallinnosta tekemän tarkastuksen tavoitteena on selvittää vastuuvollisten toiminnan lainmukaisuutta. Tilintarkastusta ohjaavat lainsäädäntö, tilintarkastusalan ohjeet ja standardit ja tilintarkastusalan hyvät käytännöt eli hyvä tilintarkastustapa. Yksityissektorin tilintarkastuksessa noudatetaan tilintarkastuslakia (1145/2015), jossa on säännöksiä tilintarkastajasta, tilintarkastuksesta ja sen sisällöstä sekä tilintarkastajien valvonta- ja hyväksymisorganisaatiosta. Julkishallinnon tilintarkastuksessa noudatetaan lakia julkishallinnon ja -talouden tilintarkastuksesta (1142/2015). Julkishallinnolla tarkoitetaan valtiota, kuntaa ja seurakuntaa sekä niiden osia. Kuntien tilintarkastuksesta säädetään erikseen kuntalaissa (410/2015). (Horsmanheimo & Steiner 2002, 30–31, 115; Halonen & Steiner 2010, 13–14; Tilintarkastuslaki 1141/2015 1§, 3§.)

Julkishallinnon tilintarkastuksen hyvistä käytännöistä käytetään nimitystä julkishallinnon hyvä tilintarkastustapa ja Julkishallinnon tilintarkastajat ry (JHTT-yhdistys) on laatinut suosituksen, jota voidaan soveltaa myös muissa tilintarkastuksissa. Tilintarkastusta ohjaavia standardeja on laatinut Kansainvälisen tilintarkastajajärjestö IFAC:n (International Federation of Accountants). ISA-standardit (International Standards of Auditing) ohjaavat tilinpäätöksen tilintarkastusta ja määrittelevät tilintarkastuksen periaatteet ja tavoitteet sekä ohjeistavat tarkastusta ja sen dokumentointia. (Halonen & Steiner 2010, 13, 37; JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

Tilintarkastus tehdään kyselyillä, haastatteluilla, alkuperäistä aineistoa läpikäymällä ja analysoimalla sekä tarvittaessa toimintaa havainnoimalla. Tilintarkastajan on varmennettava tietolähteiden luotettavuus ja tehtyjen havaintojen on perustuttava tosiasioihin. Tarkastuksen johtopäätökset pe-

rustuvat olennaisten asioiden tarkastukseen ja havaintojen objektiiviseen arvioimiseen. Tarkastuksessa käytetyt lähteet, havainnot ja menetelmät on dokumentoitava. (JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

Tilintarkastuksella organisaatio voi saada toimintansa korjaamiseen liittyvää informaatiota, jonka on oltava olennaista, luotettavaa ja selkeää. Tilintarkastaja ei yleensä anna toimintaohjeita, mutta hän voi antaa omalta osaamisalueeltaan neuvoja ja ohjeita esimerkiksi kirjanpidon yleisistä periaatteista. Tilintarkastuksessa tehtyjen havaintojen yhteydessä annetaan ehdotuksia tai suosituksia havaittujen epäkohtien korjaamiseksi. Tarkastuskohteen johdon vastuulla on soveltaa annettuja ohjeita ja korjata epäkohdat. (JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

Tilintarkastuksessa noudatetaan prosessia, jossa on useita erilaisia vaiheita, tehtäviä ja toimenpiteitä. Tilintarkastuksen vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu toimeksiantajaan perehtyminen, tiedon hankinta ja tarkastussuunnitelman laadinta. Tarkastuskohteeseen perehtyminen auttaa tilintarkastajaa tunnistamaan keskeiset tapahtumat ja toiminnot. Toteutusvaiheessa tilintarkastaja toteuttaa suunnitelman mukaiset tarkastustoimenpiteet. Päätösvaiheessa kartoitetaan edellä tehtyjen toimenpiteiden tulokset ja tehdään johtopäätökset sekä laaditaan tarkastuksen perustella asiaankuuluvat raportit. Prosessin vaiheita noudattamalla tilintarkastaja varmistaa, että kaikki tarpeelliset työvaiheet tulevat tehdyksi riittävällä ja asianmukaisella tavalla. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 181; Halonen & Steiner 2010, 54.)

Yleisluonteinen tarkastus

Tilintarkastaja voi tehdä lakisääteisen tilintarkastuksen lisäksi erilliseen sopimukseen perustuen yleisluonteisen tarkastuksen. Yleisluonteisen tarkastuksen voi tehdä myös joku muu henkilö. Tarkastettava tieto voi olla tilinpäätös tai jokin muu tieto. Tarkastuksen laajuus ja tarkastustoimenpiteiden sisältö ovat suppeammat kuin lakisääteisessä tilintarkastuksessa ja sillä saadaan kohtuullinen varmuus tarkastettavien tietojen oikeellisuudesta. Yleisluonteisen tarkastuksen tarkastustoimenpiteet tilintarkastaja määrittelee hyvän tilintarkastustavan edellyttämällä tavalla ja ottaa huomioon muun muassa olennaisuuden periaatteen. Tarkastustoimenpiteiden määrittelyyn vaikuttavat myös yleisluonteista tarkastusta koskeva suositus, tilintarkastusta koskeva lainsäädäntö sekä mahdolliset toimeksiantajan ehdot ja raportointivaatimukset. Yleisluonteisesta tarkastuksesta ei anneta tilintarkastuslain mukaista tilintarkastuskertomusta. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 309–310.)

Kansainvälisten tilintarkastusalan suositusten ISA-standardissa ISRE 2400 käsitellään tilinpäätöksen yleisluonteista tarkastusta. Standardi on tarkoitettu sovellettavaksi myös jonkin muun menneellä aikaa koskevan taloudellisen informaation yleisluonteisessa tarkastuksessa. Yleisluonteisen tarkastuksen tavoitteena on, että tilintarkastaja voi lausua onko hänen tietoonsa tullut jotain, mikä antaa uskoa, ettei tilinpäätöstä ole kaikilta olennaisilta osin laadittu tilinpäätösnormiston mukaisesti. Yleisluonteinen tarkastus tuottaa kohtalaisen varmuuden, ettei tarkastuksen kohteena olevassa tiedossa ole olennaisia virheellisyyksiä. (Kansainväliset tilintarkastusalan standardit 2012, 1137–1138.)

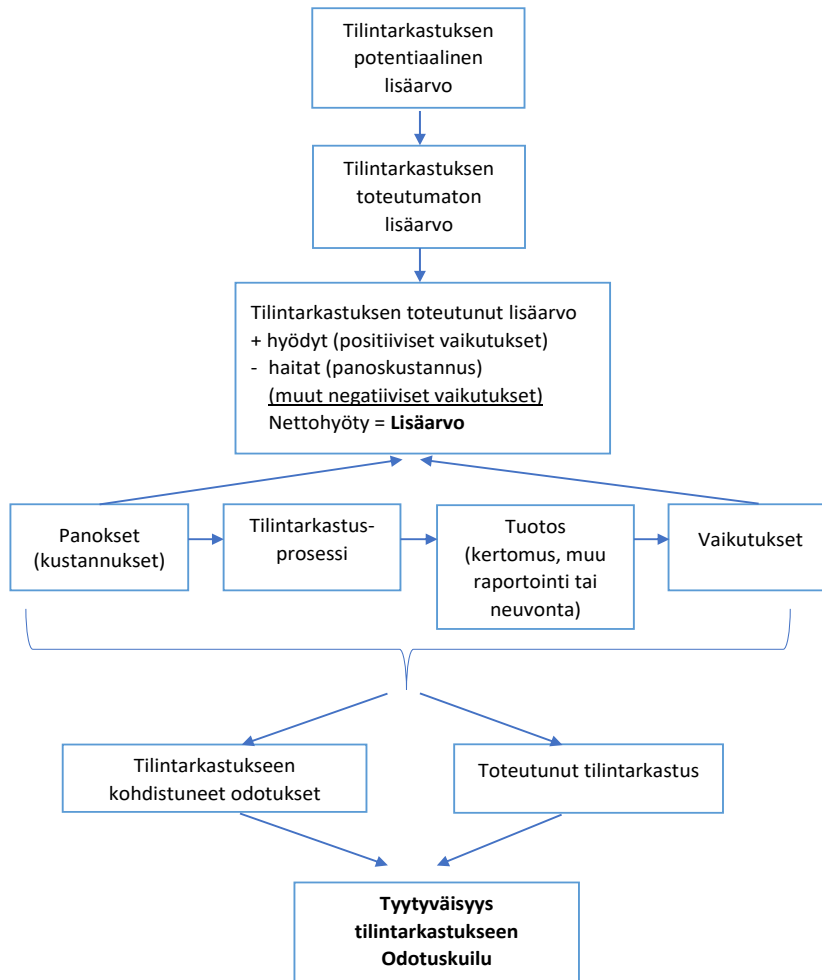
4.1 Tilintarkastuksen laatu ja odotuskuilu

Tilintarkastus on palvelua, jossa laatu on usein tärkein kilpailutekijä. Palvelun on täytettävä lain-säädännön vaatimukset sekä asiakkaan ja muun yhteiskunnan odotukset. Luotettavuus on avainkysymys, tilintarkastuksen on oltava kaikkina ajankohtina ja kaikkien tilintarkastajien tekemänä yhtä hyvin tehty. Laatu on myös tasalaatuisuutta, virheettömyyttä sekä tilintarkastusalan uskottavuutta. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 357.)

Tilintarkastuksen laatu käsitetään usein tarkastusprosessin onnistumisena ja virheettömyytenä. Tarkastuksen lopputuotteesta, raportista, ei tarkastuksen laatua pysty päättämään. Tilintarkastuksen laatu perustuu siihen, kuinka hyvin tilintarkastusprosessissa on noudatettu hyvän tilintarkastustavan ohjeita ja muita kansallisia ja kansainvälisiä standardeja. Laatu voidaan ymmärtää myös sopimuksenmukaisuutena, eli tuotetaan sitä mitä asiakas haluaa. Tämä määritelmä ei kuitenkaan sovellu suoraan tilintarkastuspalveluun, koska asiakas eli tarkastuksen kohde ei välttämättä halua nostettavan omasta toiminnastaan esille kaikkia asioita, esimerkiksi epämiellyttäviä tietoja. (Martikainen, Meklin, Oulasvirta, & Vakkuri 2002, 20–22; Vakkuri 2011, 63–95.)

Tilintarkastuksen tarkoituksena on vaikuttaa tarkastuskohteen toimintaan. Tilintarkastuksen vaikutukset liittyvät tarkastuksen lisäarvoon ja tyytyväisyyteen, jotka on kuvattu kuviossa 4. Lisäarvo on vaikea määritellä, koska se on subjektiivinen tulkinta. Lisäarvo on tarkastuksen positiivisten ja negatiivisten vaikutusten erotus. Lisäarvo voidaan jaotella potentiaaliseen, toteutuneeseen ja toteutumattomaan lisäarvoon. Potentiaalinen lisäarvo tarkoittaa tarkastustoiminnasta aiheutuvia maksimaalisia hyötyjä, jos tarkastustoiminta onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Toteutumaton lisäarvo tarkoittaa tilannetta, jossa tilintarkastajan antamia suosituksia ei toteuteta. Tilintarkastaja

ainoastaan raportoi havainnoistaan, johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista ja seuraa tehtyjä toimenpiteitä jälkikäteen. Hän ei päättää korjaavista ja kehittävästä toimenpiteistä, vaan organisaation johdon tehtävänä on tehdä päätökset ja korjata epäkohdat. (Martikainen ym. 2002, 22–24.)



Kuvio 4. Tilintarkastuksen lisäarvo ja tyytyväisyys tilintarkastukseen (Martikainen ym. 2002, 23)

Tilintarkastuksen tyytyväisyys tarkoittaa tarkastukseen kohdistuneiden odotusten ja toteutuneen tarkastuksen erotusta. Tilintarkastuksen asiakkaalla on odotuksia, ehkäpä epärealistisia, tilintarkastukselle ja sen laadulle. Odotukset eivät välttämättä toteudu asiakkaan haluamalla tavalla. Odotusten ja toteutuneen tilintarkastuksen välillä on kailu, joka liittyy tarkastusprosessien rajalliseen mahdollisuuteen vaikuttaa halutulla tavalla tarkastuskohteeseen. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat ennako-odotukset tilintarkastuksen roolista, tehtävistä ja vaikutuksista. Tilintarkastukselta

odotetaan jotain tilintarkastajan rooliin ja tehtäviin kuulumatonta tai jotain tarkastustoiminnan vaikutusten ulkopuolista. Mitä suurempi odotuskuilu on, sitä enemmän esiintyy tyytymättömyyttä tilintarkastukseen. (Martikainen ym. 2002, 20–24.)

4.2 Kommunikointi ja raportointi

Kommunikointi

Tilintarkastajan on kommunikoitava organisaation johdolle tilintarkastajan velvollisuuksista tilintarkastuksessa, tilintarkastuksen suunnitellusta laajuudesta ja ajoituksesta, tilintarkastuksessa tehdyistä merkittävistä havainnoista sekä tilintarkastajan riippumattomuudesta. (Halonen & Steiner 2010, 475–478.) Suunnittelua koskevat asiat voidaan kommunikoida tarkastusprosessin alkuvaiheessa. Tarkastuksen aikana kohdatusta merkittävästä ongelmasta voi kommunikoida heti, kun se on käytännössä mahdollista. (Kansainväliset tilintarkastusalan standardit 2012, 383.)

Kansainvälisten tilintarkastusalan suositusten ISA-standardissa 260 käsitellään tilintarkastajan kommunikointia organisaation johdon kanssa tilintarkastukseen liittyvistä asioista. Standardi käsittelee vain tilintarkastajan kommunikointia johdolle, mutta kommunikoinnin on oltava kaksisuuntaista. Kaksisuuntainen kommunikointi auttaa tilintarkastajaa ja johtoa ymmärtämään tilintarkastukseen liittyviä näkökulmia sekä kehittämään rakentavaa työskentelysuhdetta. Kommunikointi auttaa tilintarkastajaa saamaan johdolta tarkastukseen liittyvää relevanttia tietoa sekä johtoa täyttämään taloudellisen raportoinnin valvontavelvollisuuden vähentäen näin olennaisen virheellisyyden riskejä. Samalla työskentelysuhteesta voi kehittyä rakentava, kuitenkin siten, että tilintarkastaja säilyttää riippumattomuutensa ja objektiivisuutensa. Tehokkaaseen kommunikointiin kuuluu määrällisiä esityksiä, kirjallisia raportteja ja vapaamuotoisempaa kommunikointia, kuten keskusteluja. Kommunikoinnin muotoon vaikuttaa asian merkittävyys, asian ratkaisu tyydyttävällä tavalla, aikaisemmat kommunikointilanteet, yhteisön koko ja rakenne, johdon odotukset ja jatkuvan kommunikoinnin määrä. (Halonen & Steiner 2010, 475–476; Kansainväliset tilintarkastusalan standardit 2012, 368–383.)

Raportointi

Tilintarkastajan raportointi on tarkastustyön tulosten esittämistä yleensä kirjallisen kertomuksen, lausunnon, muistion tai vastaavan esityksen muodossa. Raportoinnin tarkoitus on välittää tarkastuskohteelle tietoa tarkastuksen havainnoista ja se voi olla joko kirjallista tai suullista. Raportointi

on olennainen osa jokaista tilintarkastusprosessin vaihetta. Suunnitteluvaiheen tuloksena laaditaan asiakkaan johdolle esitettävä tilintarkastussuunnitelma. Toteutusvaiheessa laaditaan tarkastuksen perusteella raportteja, jotka toimitetaan tarkastuskohteen johdolle ja mahdollisesti myös muille henkilöille. Päätämismuistiossa syntyvät tilintarkastuslain edellyttämät raportit, kuten tilintarkastuskertomus, tilintarkastuspöytäkirja ja tilinpäätösmerkintä. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 243.)

Tilintarkastajan raportoinnin on oltava ajankohtaista ja helposti ymmärrettävää ja siitä on erotettava johtopäätökset ja suositukset. Raportissa on mainittava mahdolliset tarkastuksessa tehdyt rajoitukset ja ellei hyvää tilintarkastustapaa ole voitu noudattaa. Tarkastuksessa tehdyt havainnot raportoidaan asian merkittävyys ja muu informaatioarvo huomioiden, olennaiset havainnot raportoidaan aina kirjallisesti. Tarkastettavan annetaan kommentoida esiin tuotuja havaintoja ja suosituksia ennen raportin lopullista antamista. Tällä varmistetaan tietojen oikeellisuus ja vahvistetaan myös luotettavuutta tarkastustoiminnan objektiivisuuteen ja turvataan sen laatua. Raportissa esitetyistä asioista on tilintarkastajan työpapereissa oltava riittävä todennus. Tilintarkastaja seuraa raportoinnin jälkeen, ryhtyykö organisaation johto asianmukaisiin ja tarvittaviin toimiin raportissa esitettyjen suositusten perusteella. Tilintarkastajan on hyvä keskustelemalla varmistaa, että johto ja vastuhenkilöt ymmärtävät esitetyt havainnot tilintarkastajan tarkoittamalla tavalla. Ellei tarvittaviin toimiin ryhdytä, tilintarkastajan on raportoitava asiasta ylemmälle päätöksentekijälle. (JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

Kirjalliset raportit voivat olla lakisäätteisiä tai vapaamuotoisia raportteja. Lakisäätteisiä raportteja ovat tilinpäätösmerkintä, tilintarkastuskertomus ja tilintarkastuspöytäkirja. Vapaamuotoisia raportteja ovat tarkastuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella laaditut raportit, tilintarkastusmuistio ja valvontatilintarkastuskertomus. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 243; Tomperi 2016, 155; JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

Tilintarkastusmuistio on tilintarkastajan tilikauden aikana antama vapaamuotoinen tarkastuskertainen tai -kohteittainen muistio. Tilintarkastuslaissa ei ole säännöksiä muistion sisällöstä, vaan muistio laaditaan tilintarkastajan harkinnan mukaan. Tilintarkastusmuistioon tilintarkastaja sisällyttää sellaisia asioita, joita ei esitetä tilintarkastuskertomuksessa tai tilintarkastuspöytäkirjassa. Tilintarkastusmuistiossa esitetään tyypillisesti kuvaus tarkastustoimenpiteistä, tarkastushavainnot ja niihin perustuvat johtopäätökset sekä suositukset toimenpiteistä, joihin tarkastuskohteen tulisi ryhtyä. Ellei tarkastuskohteen johto ryhdy tarkastusmuistiossa suositeltuihin toimenpiteisiin, tilintarkastaja voi esittää asiasta huomautuksen tilintarkastuspöytäkirjassa. Muistion jakelu määräytyy tilanteen

mukaan, mutta yleensä se luovutetaan tarkastuskohteen johdolle. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 279; Tomperi 2016, 168.)

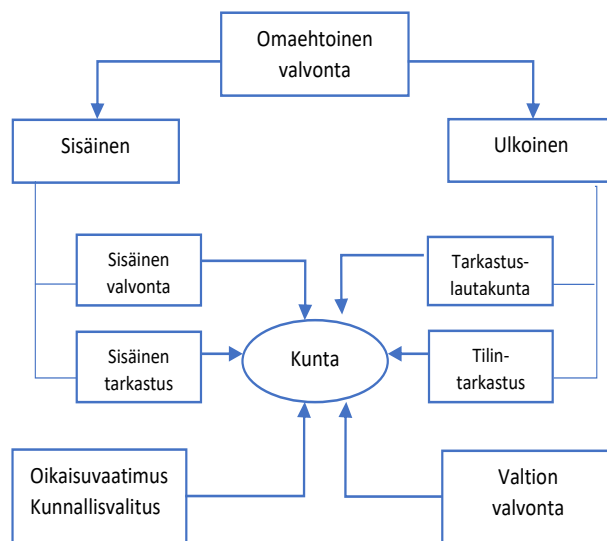
Raportoitaessa yleisluonteisesta tarkastuksesta on kertomuksen otsikosta ilmentävä, että kyseessä on yleisluonteiseen tarkastukseen perustuva kertomus. Kertomuksessa on tuotava esille, ettei tarkastus ole lakisääteistä tilintarkastusta, eikä tehdystä tarkastuksesta anneta tilintarkastuskertomusta. Kertomus on päivättävä ja allekirjoitettava. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 311.)

Suullinen raportointi on aina toissijaista raportointia ja se vain selventää kirjallista raportointia, eikä koskaan korvaa sitä. Tilintarkastuslaissa ei ole määräyksiä tilintarkastajan suullisesta raportoinnista, mutta tilintarkastajalla on oikeus suulliseen raportointiin tarkastuksen aikana. Usein suullisesti annetaan palautetta tarkastuskohteen johdolle ja henkilöstölle tarkastuksen aikana esille tulleista pienemmistä asioista ja niitä koskevista havainnoista, johtopäätöksistä ja korjaus- sekä parannusehdotuksista. Tilintarkastaja voi harkintansa mukaan päättää tapausittain, milloin raportointi voidaan antaa suullisesti, ja milloin on tarkoituksenmukaista antaa kirjallinen raportti. (Horsmanheimo & Steiner 2002, 244, 308; JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)

4.3 Valvonnan kokonaisuus kunnassa

Kunnan valvontajärjestelmä koostuu kahdesta erillisestä kokonaisuudesta, ulkoisesta ja sisäisestä valvonnasta. Ulkoiseen valvontaan kuuluu hallinnon julkisuusperiaatteeseen perustuva kunnan asukkaiden valvontavalta, valtion viranomaisten kuntaan kohdistama valvonta, EU-tukien myöntämisessä tehtävä EU-valvonta sekä tarkastuslautakunnan ja tilintarkastajan tekemä valvonta. Sisäiseen valvontaan kuuluvat organisaation sisäinen tarkkailu, sisäinen tarkastus sekä luottamushenkilöiden tekemä seuranta. (Säilä, Hellén-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen & Urrila 2008, 53.)

Valvontajärjestelmä varmistaa asetettujen sääntöjen, ohjeiden ja toimivaltuuksien mukaisen toiminnan sekä tehtävien virheettömyyden. Johdon on varmistettava, ettei resursseja tuhjata, väärinkäytöksiä tehdä ja että asetetut tavoitteet saavutetaan. Kunnan tarkastus- ja valvontajärjestelmä on kuvattu kuviossa 5. Valvonnan kohteena on kunnan toiminta ja talous. Koska julkishallinnossa käytetään yhteisiä verovaroja, pääpaino on talouden valvonnalla. On huomioitava, että valvonta on keino, ei itsetarkoitus. (Raudasoja & Johansson 2009, 141–143.)



Kuvio 5. Kunnan tarkastus- ja valvontajärjestelmän kokonaisuus (Raudasoja & Johansson 2009, 143)

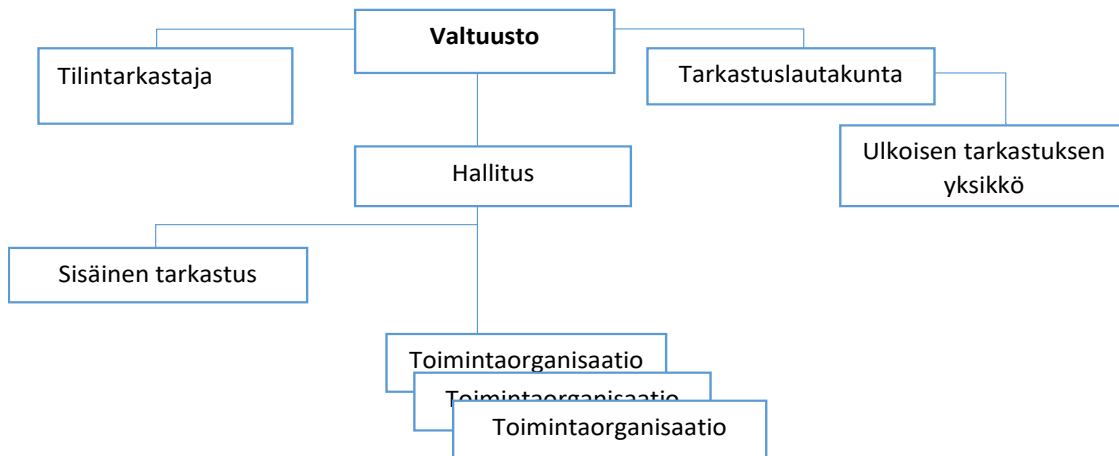
Ulkoinen valvonta

Organisaation ylimmän johdon vastuulla on järjestää ulkoinen valvonta. Ulkoiseen valvontaan kuuluvat lakisääteinen tilintarkastus ja muu ulkoinen valvonta. Kuntalaissa määrätään, että hallinnon ja talouden tarkastuksen suorittaa jokaisessa kunnassa oleva lakisääteinen luottamushenkilöistä koostuva tarkastuslautakunta ja valtuuston valitsema tilintarkastaja. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on muun muassa arvioida ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Säilä ym. 2008, 51; Raudasoja & Johansson 2009, 141, 154.)

Tilintarkastajan tehtävänä on suorittaa laillisuus- ja oikeellisuusvalvontaa sekä ottaa kantaa sisäisen valvonnan ja konsernivalvonnan järjestämisen asianmukaisuuteen. Tilintarkastus täydentää organisaation omaehtoista valvontaa ja tarkastusta. Tilintarkastus tuottaa ylimmälle johdolle ja päätöksentekijöille tietoa päätöksenteon tueksi. Tilintarkastuksesta myös kuntalaiset saavat tietoa, miten verovarvoja on käytetty ja onko toiminta ollut laillista ja asetettujen tavoitteiden mukaista. (Säilä ym. 2008, 51; Raudasoja & Johansson 2009, 154.)

Suuremmissa kunnissa on tarkastuslautakunnan alaisia ulkoisia tarkastusyksiköitä, joissa työskentelee kunnan palveluksessa auktorisoituja tilintarkastajia ja näiden avustajia. Pienissä kunnissa

lautakunnalla ei välttämättä ole omaa virkamiehistöä. Ulkoisen tarkastusyksikön tekemää työtä voidaan käyttää tilintarkastajan työtä korvaavana tai täydentävänä työnä. Kunnan tarkastusorganisaatio on kuvattu kuviossa 6. (JHTT-yhdistys 2017, viitattu 4.9.2018.)



Kuvio 6. Kunnan tarkastusorganisaatio (Riistamaa 2000, 45)

Sisäinen valvonta ja tarkastus

Sisäinen valvonta on osa organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmää ja sillä johto varmistaa organisaation toiminnan. Sisäisellä valvonnalla tuotetaan johdolle tietoa organisaation tilasta ja tuotoksista. Sisäinen valvonta kattaa toimet, joilla organisaatio pyrkii turvaamaan ja varmistamaan tavoitteiden toteutumisen ja välttämään ongelmat ja yllätykset. Sisäiseen valvontaan kuuluva sisäinen tarkkailu suoritetaan osana normaaleja toimintarutiineja manuaalisilla, ohjelmoiduilla tai niitä yhdistelemällä toteutetuilla kontroleilla. Kontrollit voivat olla ennalta ehkäiseviä, paljastavia, korjaavia, kompensoivia tai yleisiä johtamiskontroleja. Kuntalaissa ei ole säännöksiä sisäisen valvonnan järjestämisestä. (Säilä ym. 2008, 65–72; Raudasoja & Johansson 2009, 143.)

Sisäinen tarkastus on organisaation johdon toimeksiannosta tapahtuvaa tarkastusta ja sen tarkoituksena on tarkastaa organisaation talouden ja toiminnan informaatiojärjestelmiä. Tarkastuksella varmistetaan, että järjestelmät tuottavat johdolle luotettavaa, riittävää ja tarkoituksenmukaista informaatiota. Sisäinen tarkastus tarkastaa myös, että organisaation sisäiset tarkkailujärjestelmät ovat tarkoituksenmukaisia ja toimivat kuten niiden on tarkoitettu toimia. (Riistamaa 2000, 65.)

Johtajien ja esimiesten sisäisen valvonnan tehtävää tukemaan on moniin organisaatioihin perustettu erillinen sisäisen tarkastuksen yksikkö. Yksikkö toimii suoraan organisaation ylimmän johdon

alaisuudessa ja toteuttaa sen valvontatarpeita ja -intressejä. Sisäisen tarkastuksen palvelut voidaan ostaa myös organisaation ulkopuolelta. Sisäisen tarkastuksen tehtäviä ei ole määritelty missään säännöksissä, vaan tehtävät määräytyvät johdon toimeksiantojen mukaisesti. Tarkastukset voivat kohdistua sekä laillisuuden että tarkoituksenmukaisuuden selvittämiseen. Tarkastuskohteenä voi olla esimerkiksi sisäisen valvonnan tehokkuuden ja toimivuuden tarkastus, toimintasuunnitelman noudattaminen, asioiden valmistelu, päätösten toimeenpano tai projektin hallinta. Tilintarkastaja voi toimia yhteistyössä sisäisen tarkastuksen kanssa, mutta on huomioitava, että sisäinen tarkastus on organisaation johdon alainen, eikä voi tarkastaa esimerkiksi johdon toimia. Näin ollen sisäinen tarkastus ei voi korvata ulkoista, lakisääteistä tilintarkastusta. (Riistamaa 2000, 67; Säilä ym. 2008, 69–72; Raudasoja & Johansson 2009, 152.)

5 VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään viestintää ja vuorovaikutusta. Kehittämistyön kohteena olevaan tarkastusprosessiin kuuluu useassa vaiheessa ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä suullista ja kirjallista viestintää. Tarkastusprosessin tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan tulevaisuuden toimintaan, joten viestinnän ja vuorovaikutuksen on oltava vaikuttavaa. Luvussa käsitellään myös palautetta ja sen antamista, koska tarkastusprosessissa annetaan asiakkaalle palautetta asiakkaan toiminnasta ja kehittämistehtävän yksi tavoite on luoda tarkastusprosessiin palautelomakeluonnos.

Viestintä on jokapäiväinen prosessi, jossa osapuolina ovat viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Viestintä on ihmisten välistä toimintaa, sanallista ja sanatonta vuorovaikutusta. Organisaatiossa viestintään jatkuvasti ja kaikkialla. Tavalliseen työpäivään kuuluvat erilaiset keskustelut, palaverit ja kokoukset. Työelämän viestintä perustuu vuorovaikutukseen puheessa ja kirjoitetussa tekstissä. Vuorovaikutteisuus ilmenee esimerkiksi vastauksena kirjoitettuun viestiin, vastaanottajan toimintana tai vastaanottajan ja lähettäjän roolien vuorotteluna. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11–12; Juholin 2009, 35; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 7, 45.)

Juholinin (2009, 42) mukaan viestinnän tehtävänä on tukea yhteisön toimintaa ja auttaa tuottamaan tulosta. Viestinnän tehtäviä ovat tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta, sitoutumisen edellytysten luominen, kuuntelu ja vuorovaikutus, yhteisökuvaan tai yhteiskuntaan vaikuttaminen tai palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttaminen. Viestinnän tehtävien rooli ja painotus vaihtelee tilanteiden ja ajankohdan mukaan. (Juholin 2009, 54–55.)

Viestinnän tehtäväksi voidaan ajatella myös asiakkuuden arvon nostaminen. Viestinnän on oltava asiakkaan arvontuotantoprosessille merkityksellistä. Asiakkuudesta ei tule välttämättä arvokkaampaa lisäämällä siihen viestintää. Viestintään pätee ”vähemmän on enemmän” -periaate, vähemmän viestejä voi olla asiakkuuksille eduksi. Viestintä on asiakkaan tukemista, jolloin hän voi muodostaa käsityksen siitä, missä palveluntuottaja voi häntä tukea. Asiakasviestinnän tavoitteena on varmistaa, että molemmat osapuolet saavat asiakkuudesta parhaan mahdollisen arvon. (Storbacka ym. 2001, 323–324.)

Viestintä ei aina onnistu kuten sen lähettäjä toivoisi. Viestinnän osapuolet ovat ihmisiä, siksi siinä on usein häiriöitä. Ihmismielen sisäiset tai ulkoiset häiriöt saattavat muuttaa viestiä, jolloin viesti ei

mene perille, eikä toivottua vaikutusta tapahdu. Viestin perillemeno voi epäonnistua, koska se ei teknisesti saavuta toivottua vastaanottajaa, vastaanottaja ei ymmärrä viestiä tai viestin aihe ei kiinnosta vastaanottajaa. Sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti ymmärretään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12–13; Juholin 2009, 36.)

Viestintäkanava

Viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle viestintäkanavaa pitkin. Osa kanavista toimii sisäisessä, osa ulkoisessa viestinnässä. Organisaatio viestii kaikella toiminnallaan ja useita erilaisia viestintäkanavia pitkin. Sopiva tapa viestiä valitaan sen mukaan kenelle ja miksi viestitään. Viestintäkanavaksi on valittava sellainen, jota kohderyhmä osaa käyttää ja josta se kiinnostuu. Viestintäkanavat voidaan jakaa kirjallisiin ja suullisiin kanaviin. Kirjallisessa kanavassa asia välittyy tekstinä tiedotteessa, muistiossa, raportissa tai vuosikertomuksessa. Suullisessa kanavassa viesti välittyy kasvokkain, keskustellen. Suullisia kanavia käytetään kokouksissa, palavereissa ja tiedotustilaisuuksissa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12–13, 19, 51.)

Viestintäkanavan valinnassa on otettava huomioon useita eri näkökulmia. Viestin lähettäjän on mietittävä, sopiiko kanava varmasti viestiin ja kohderyhmälle, säilyykö viesti muuttumattomana, saavatko vastaanottajat viestin sopivaan aikaan, edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno ja voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa. Organisaatioissa usein ongelmana on tiedon tulva, tietoa on saatavilla useasta paikasta ja tiedon määrän hallitseminen on vaikeaa. Viestintä onnistuu sitä paremmin mitä paremmin valitaan kyseiselle viestille ja kohderyhmälle sopiva viestintäkanava. Mikäli viestin lähettäjä valitsee väärän viestintäkanavan, se ei tavoita kohderyhmää tai lähetetty viesti vääristyy. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 20, 50–51.)

Viestinnällä vaikuttaminen

Kaikilla viesteillä on jokin tavoite. Viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vaikuttaminen, tiedottaminen ja viihdyttäminen. Lähes kaikki tiedottavat viestit pyrkivät myös vaikuttamaan. Vaikuttaminen on vastaanottajan vakuuttamista ja suostuttelua. Vaikuttavuus syntyy monen tekijän tuloksena, viestintä on vain yksi tekijä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 42; Juholin 2009, 52; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 28–29)

Viestinnällä vaikuttamisen tavoitteena on muuttaa asenteita, mielipiteitä tai käyttäytymistä. Vaikuttamiseen liittyy kiinteästi vastuu eikä vastaanottajaa saa huijata puutteellisella informaatiolla. Vasuullinen vaikuttaminen varmistetaan siten, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus hyödyntää

käytettävää viestintäkanavaa, vaikuttamisen tavoitteet esitetään avoimesti ja osapuolet ovat kriittisiä. Vaikuttamiseen liittyy neljä elementtiä: uskottavuus, vastaanottajan ymmärtäminen, selkeä argumentointi ja viestinnän tehokkuus. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 42–43.)

Vaikuttamisen päämääränä voi olla vahvistaa nykyistä olotilaa, aktivoida ihmisiä tai muuttaa ihmisten käyttäytymistä. Nykyistä olotilaa vahvistavalla viestinnällä voidaan saada vastaanottaja tietoiseksi vallitsevasta tilanteesta ja ehkä halukkaaksi muuttamaan sitä. Ihmisten aktivointi tai käyttäytymisen muuttaminen on yleensä pitkä prosessi. Muutos saattaa syntyä vasta monen eri viestin yhteisvaikutuksena. Uusi ajattelutapa on sopeutettava vanhaan tai vanhasta on luovuttava kokonaan. Mikäli vastaanottajalla ei ole kielteisiä kokemuksia asiasta, uuden käyttäytymismallin luominen voi olla helpompaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 44–45.)

Vaikuttava viestintä on keskeisessä asemassa positiivisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Sillä luvataan jotain sellaista, joka herättää asiakkaan mielenkiinnon. Mielenkiinnon herättämisen jälkeen on lunastettava annettu lupaus, rakennettava yllättävä ja yllätyksellinen asiakaskokemus sekä ylitettävä asiakkaan odotukset positiivisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 104–107.)

Vuorovaikutus

Ihmisten välistä toimintaa, jossa välitetään tietoa, tunteita ja asenteita, kutsutaan vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutukseen vaikuttaa kyseinen tilanne, osallistujat ja heidän roolinsa sekä vuorovaikutustilanteen syy. Palvelun tuottamisessa vuorovaikutuksen onnistuminen on tärkeää, koska palvelussa asiakas kohdataan kasvokkain tai puhelimitse. Näissä tilanteissa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin voidaan reagoida nopeasti ja muokata palvelua mahdollisuuksien mukaan. Vuorovaikutukseen osallistuu aina useita osapuolia. Sekä asiakas että palveluntuottaja vaikuttavat palvelun ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. (Ylikoski 1999, 302–305; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 19.)

Vuorovaikutuksen tulisi onnistua sekä palveluorganisaation että asiakkaan näkökulmasta. Vuorovaikutukselle tyypillisiä piirteitä on, että toiminta on tavoitteellista, osapuolet eivät välttämättä tunne toisiaan, asiakkaan ja palveluntuottajan roolit ovat selvät, palvelutehtävään liittyvä informaatio hallitsee vuorovaikutusta ja että asiakkaan ja palveluntuottajan sosiaalinen asema menettää hetkellisesti merkityksensä. On muistettava, että hyväkään vuorovaikutus ei korvaa ydinpalvelun puutteita ja että asiakas usein arvioi vuorovaikutusta, ei niinkään palvelun lopputulosta. Vuorovaikutus on ollut hyvä, jos asiakas on tyytyväinen, käyttää palvelua uudelleen ja kertoo siitä eteenpäin myönteisesti. (Ylikoski 1999, 303–307.)

Palaute

Kehitettävässä tarkastusprosessissa annetaan asiakkaalle kirjallista ja suullista palautetta. Palautteessa kerrotaan menneisyyteen liittyvä asia ja tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen. Palautteen antaminen on yksisuuntaista viestintää, jossa selkeys on erittäin tärkeää. Palautteen on oltava täsmällinen ja keskittyvä havaintoon ja toimintaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163–164.)

Palaute annetaan joko kirjallisesti tai suullisesti. Tapaan, jolla palaute annetaan, vaikuttaa tilanne sekä palautteen antajan ja vastaanottajan tarpeet. Kirjallisen palautteen antaja voi valinnoillaan tehdä tekstistä vuorovaikutteista ja saada siten aikaan uutta palautetta, joka voi olla sanallinen vastaus viestiin tai toimintaa. Palautteen antajan jopa hyvin annettu ja täsmällinen viesti voi vääristyä palautteen saajan virheellisen tulkinnan vuoksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 164–165; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 34.)

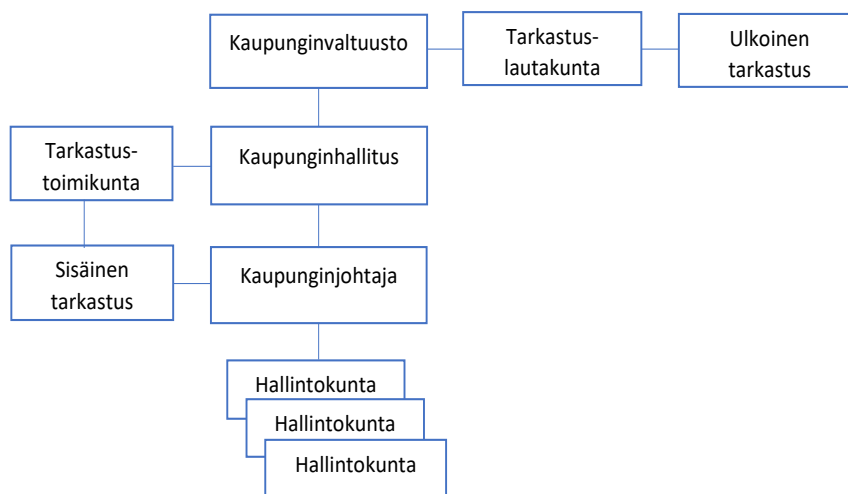
Palautteen vastaanottaminen ja sen hyödyntäminen edellyttää palautteen antajan ja saajan välistä luottamusta. Palaute on hyödytön, mikäli luottamusta ei ole. Palautteen saaja päättää ja arvioi, mitä hän tekee saamallaan palautteella. Hän voi muuttaa käyttäytymistään palautteen perusteella tai jättää muuttamatta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 164–165.)

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kehittämistehtävässä tutkimuksen kohteena oli organisaation sisäisten asiakkaiden palvelukokemus tarkastusprosessissa. Työn tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan asiakasymmärrystä ja kar-
toittaa keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Työ tarkoituksena oli selvittää millaisia tarpeita, odotuksia ja kokemuksia asiakkailla on palvelusta, millainen asiakkaan palvelupolku on ja miten palvelun asiakaskokemusta voidaan kehittää. Opinnäytetyö perustui Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikön toimeksiantoon.

6.1 Toimeksiantaja

Kunnan valvonta- ja tarkastusjärjestelmä koostuu ulkoisesta ja sisäisestä valvonnasta. Tätä aihetta on käsitelty tarkemmin luvussa 4.3. Oulun kaupungin tarkastustoiminnan muodostavat ulkoinen ja sisäinen tarkastus. Ulkoinen tarkastus on järjestetty kaupungin toimivasta johdosta riippumattomaksi ja siitä vastaa lakisääteinen, kaupunginvaltuuston asettama tarkastuslautakunta sekä valtuuston valitsema ulkopuolinen tilintarkastaja. Sisäinen valvonta on johtamisen apuväline, josta vastaa kaupunginhallitus. Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa, jota tekevät myös johto ja luottamushenkilöt. Sisäinen tarkastus on organisoitu toiminnallisesti kaupunginjohtajan alaisuuteen ja on hallinnollisesti osa konsernihallintoa. (Oulun kaupunki 2019a, viitattu 1.4.2019.) Kuvio 7 kuvaa ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen aseman kaupungin organisaatiokaaviossa.



Kuvio 7. Oulun kaupungin organisaatio 1.1.2019 (mukailten Oulun kaupunki 2019b, viitattu 1.4.2019)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikkö, joka on tarkastuslautakunnan alainen kaupunkikonsernin hallintoa ja taloutta arvioiva ja tarkastava asiantuntijayksikkö. Yksikkö tukee toiminnallaan kaupungin strategian toteutumista, johtamista ja toiminnan tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tuottamalla tietoa ja näkemyksiä. Tietoa tuotetaan kaupunginvaltuustolle, palvelujen käyttäjille, kuntalaisille ja kaupungin työntekijöille. Yksikkö on organisaation sisäisiä palveluja tuottava yksikkö ja siinä työskentelee neljä henkilöä. Kaupungin hallintosäännön mukaan yksikkö valmistele tarkastuslautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat sekä avustaa tarkastuslautakuntaa toiminnan ja talouden arviointitehtävissä. Yksikkö on myös oikeutettu tekemään toiminnan ja talouden tarkastuksia joko tilintarkastajan kanssa tehdyn tilintarkastussopimuksen tai lautakunnan hyväksymän työohjelman mukaisesti. (Oulun kaupunki 2019c, viitattu 1.4.2019.) Kehittämistyön kohteena olevan tarkastusprosessin kehittäminen ja siihen asiakasnäkökulman lisääminen on yhtenä tehtävänä toimeksiantajan kehittämissuunnitelmassa. Kehittämistehtävällä etsitään tarkastusprosessiin kehittämisideoita, jotta siihen saadaan enemmän asiakasvuorovaikutusta ja -näkökulmaa.

Ulkoisen tarkastuksen yksikkö tekee kolmenlaisia tarkastuksia: 1) tarkastuslautakunnan arviointitehtävää tukevia, 2) lautakunnan hyväksymän yksikön työohjelman mukaisia ja 3) kaupungin tilintarkastajan työohjelman mukaisia tarkastuksia. Luettelon kaksi ensimmäistä ovat luvussa 4 määritellyjä yleisluonteisia tarkastuksia ja ne liittyvät aiheisiin, jotka on priorisoitu riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan näkökulmista. Tilintarkastajan työohjelman mukaiset tarkastukset ovat tilintarkastajan avustamista ja tilintarkastaja voi hyödyntää niitä tilintarkastuskertomuksessaan. Kehitettävä tarkastusprosessi liittyy lähinnä yleisluonteisiin tarkastuksiin.

Yksikön tekemissä tarkastuksissa noudatetaan Julkishallinnon hyvä tilintarkastustapa -suositusta, ulkoisen tarkastuksen yksikön tarkastusperiaatteita ja dokumenttimalleja sekä soveltuvin osin tilintarkastusalan standardeja. Tarkastusprosessi noudattaa tilintarkastuksen prosessia sisältäen suunnittelun, toteutuksen ja päättämisen. Tarkastuksen kohteita ovat kaupungin hallintokunnat ja liikelaitokset, mutta myös kaupungin johto ja kaupunginhallitus. Tarkastusprosessin asiakkaat ovat organisaation sisäisiä asiakkaita: tarkastuksen kohde, kaupungin johto, tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Tarkastuksen aineisto kerätään yleensä haastatteluilla ja aineistoja läpikäymällä. Tarkastusprosessin palveluna asiakas saa tarkastusraportin ja muun mahdollisen tarkastuksen aikana syntyvän välittömän lisäarvon toiminnan vaatimuksenmukaisuudesta ja tuloksellisuudesta. Tarkas-

tusraportti vastaa sisällöltään tilintarkastajan tilintarkastusmuistiota. Tehdyn tarkastuksen tuloksena syntyneet havainnot, johtopäätökset ja suositukset toimenpiteistä toimivat asiakkaille apuna toiminnan kehittämisessä. Tarkastuksella saadaan kohtuullinen varmuus tarkastettujen tietojen oikeellisuudesta. Tarkastusprosessin menestystekijöitä ovat muun muassa luottamuksellinen vuorovaikutus ja onnistunut viestintä.

6.2 Kehittämistyön aineiston hankinta

Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan asiakasymmärrystä, selvittää ja kuvata asiakkaan palvelupolku ja kerätä ideoita tarkastusprosessin kehittämiseen. Kehittämistyön aineisto hankittiin asiakkailta kyselyllä ja haastatteluilla sekä toimeksiantajan henkilöstöltä ideointityöpajassa. Tässä luvussa on käsitelty aineistonhankintamenetelmät ja niiden tulokset analyysineen.

6.2.1 Kysely

Yhteiskunnallisissa tutkimuksissa yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä on kysely. Kyselyä voidaan käyttää hyvin monenlaisien aiheiden ja ilmiöiden tutkimuksessa. Se on tehokas ja nopea menetelmä ja sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suureltakin vastaajamäärältä. Kysely on ennen kaikkea määrällisen tutkimuksen menetelmä, joka kuvailee ja selittää tutkimuksen kohdetta järjestelmällisillä havainnoilla. Kyselyn usein numeroihin perustuvia tuloksia käsitellään tilastollisesti. Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään sitä, että tutkijalla ei ole tietoa, kuinka pinnallisesti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä. Kysely voidaan tehdä postitse lähetettävällä kyselylomakkeella, verkkolomakkeella, puhelimitse tai kasvokkain. Tekniikka, jolla kysely toteutetaan, vaikuttaa paljon kysymysten laatuun ja tutkimustuloksien luotettavuuteen. Verkkolomakkeella toteutetun sähköisen kyselyn etuna on nopeus ja kyselyn muokattavuus vastaajan antamien vastausten mukaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 121–129.)

Tässä kehittämistyössä kysely toteutettiin sähköisellä verkkolomakkeella. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, millaisia käyttäjäkokemuksia asiakkailta on ollut tarkastuspalvelusta. Kyselyn yhteydessä lähetetyssä sähköpostissa selitettiin mitä tarkoitetaan tarkastuspalvelulla, mihin tarkoitukseen vas-

tauksia käytetään ja että vastauksia käsitellään anonyymisti. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselyyn, vaikka heidän yksikköön tehdystä tarkastuksesta olisikin kulunut jo jonkin aikaa. Jokainen vastaus olisi tärkeä ja auttaisi palvelun kehittämisessä.

Kysely oli jaettu kuuteen osioon. Taustatietona kysyttiin aluksi vastaajan rooli kaupungin organisaatiossa. Toisessa osiossa selvitettiin tarkastusprosessiin osallistuneen henkilön ennako-odotuksia prosessista. Kolmannessa osiossa vastaaja arvioi toteutuneen tarkastusprosessin ominaisuuksia ja onnistumista sekä prosessin kirjallista lopputulosta, tarkastusraporttia. Neljännessä osiossa vastaajat arvioivat tarkastusprosessin viestintää ja vuorovaikutusta. Seuraavassa osiossa vastaajalta pyydettiin kokonaisarvosana toteutuneelle tarkastusprosessille. Kyselyn lopussa olleessa avoimessa kysymyksessä vastaajat pystyivät antamaan ruusuja ja risuja tarkastusprosessista ja kertomaan mitä muutettavaa tai kehitettävää heidän mielestään siinä on. Viimeisenä vastaajat arvioivat, kuinka sitoutuneita he itse olivat tarkastusprosessiin. Yhtä avointa kysymystä lukuun ottamatta muut kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä oli väittämäkysymyksiä, joissa vastaajat ottivat kantaa, olivatko väitteiden kanssa samaa vai eri mieltä. Kyselylomake on raportin liitteessä 1.

Verkkokyselyn linkki lähetettiin kaikille 25 henkilölle, jotka olivat olleet osallisia vuosina 2016–2017 tehdyissä tarkastuksissa. Valitut henkilöt olivat joko osallistuneet aktiivisesti tarkastusprosessiin, heitä oli haastateltu tarkastuksen yhteydessä tai he olivat saaneet luettavakseen tarkastusraportin. Verkkokysely oli avoinna kaksi viikkoa ja vastaajille lähetettiin yksi muistutusviesti ennen vastausajan päättymistä. Vastauksia saatiin yhteensä 15, eli vastausprosentiksi saatiin 60 %.

Kyselyn vastaukset aluksi silmäiltiin, jotta niistä saatiin kokonaiskuva. Jokainen kysymys analysoitiin yksitellen pohtien annettuja vastauksia. Vastaukset ristiintaulukoitiin, jotta voitiin selvittää niiden vaikutukset toisiinsa. Kyselystä saadut vastaukset ohjasivat tutkimusta ja antoivat pohjaa myöhemmin tehdyille teemahaastattelulle. Seuraavassa on esitetty merkittävimmät havainnot kyselyn tulosten analyysistä.

Kyselyn analysointi

Kyselyyn vastanneista lähes kolmasosa oli johtavia viranhaltijoita eli kuntalain mukaan tilivelvollisia, yli puolet päällikkötason asiantuntijoita ja loput asiantuntijoita. Vastaajat odottivat ennakkoon tarkastusprosessin olevan hyödyllinen (87 %), johdonmukainen (87 %) ja asiantunteva (73 %).

Hyödyllisimpänä tarkastusprosessia ennakkoon pitivät johtavat viranhaltijat. Lähes puolet vastaajista oli ennakkoon sitä mieltä, ettei tarkastusprosessi ole vaivaton ja lähes kolmasosa, ettei prosessi ole miellyttävä. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut toteutuneen tarkastusprosessin alittaneen ennakko-odotuksia. Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että toteutunut tarkastus vastasi heidän ennakko-odotuksiaan ja loppujen vastaajien mielestä toteutunut tarkastus ylitti heidän ennakko-odotuksensa. Pääallikkötason asiantuntijoista kolmasosa ilmoitti tarkastuksen ylittäneen heidän ennakko-odotukset. Joka neljäs vastaaja, jonka ennakko-odotukset olivat ylittyneet, oli odottanut prosessin olevan vähemmän vuorovaikutteinen ja kehittämisideoita antava.

Yhdeksän kymmenestä vastaajasta arvioi, että toteutunut tarkastusprosessi oli ollut hyödyllinen, huolellinen ja johdonmukainen. Joka neljäs johtava viranhaltija oli osittain eri mieltä prosessin tehokkuudesta. Vastaajien kokemuksen mukaan tarkastusprosessissa oli huomioitu vastaajan yksikön tilanne (93 %) ja saavutettu tarkastuksen tavoite (87 %). Seitsemän kymmenestä vastaajasta oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteistä, joiden mukaan tarkastus oli vaikuttanut yksikön toimintaan, tuottanut uutta tietoa ja vastannut yksikön tarpeeseen. Kuitenkin joka neljännen johtavan viranhaltijan mielestä tarkastuksella ei ollut vaikutusta yksikön toimintaan. Kaikille vastaajille, joiden mielestä tarkastusprosessi oli ylittänyt ennakko-odotukset, oli prosessista jäänyt positiivisen kokemuksen tunne. Negatiivinen kokemus tarkastusprosessista oli jäänyt joka seitsemännelle vastaajalle. Varsinkin he, joiden mielestä toteutunut tarkastusprosessi oli vastannut ennakko-odotuksia, olivat osittain eri mieltä positiivisen kokemuksen väitteestä.

Tarkastusraportti oli vastaajien mielestä huolellinen, perusteleva, johdonmukainen, luotettava, selkeä, luettava ja sen jakelu oli ollut oikea. Uusia näkökulmia tarkastusraportti ei ollut tuottanut joka viidennelle vastaajalle, varsinkaan vastaajille, joiden mielestä tarkastusprosessi oli vastannut ennakko-odotuksia. Johtavien viranhaltijoiden vastaukset hajaantuivat väitteen ”uusia näkökulmia esittävä” vastauksissa. Osa vastaajista oli osittain eri mieltä, osa osittain samaa mieltä väitteestä. Pääallikkötason asiantuntijat pitivät raporttia luettavampana kuin johtavat viranhaltijat.

Kaikki vastaajat kokivat, että toteutunut tarkastusprosessi oli ollut vuorovaikutteinen. Yksittäisenä huomiona havaittiin, että johtavista viranhaltijoista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä prosessin vuorovaikutteisuudesta. Vastaajien kokemuksen mukaan tarkastusprosessissa oli vuorovaikutusta kokonaisuudessaan sopivasti. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että suullista viestintää on ollut sopivasti, mutta joka neljännen johtavan viranhaltijan mielestä suullista viestintää oli ollut liian vähän. Kirjallisen viestinnän määrän kokemukset hajaantuivat vastauksissa enemmän.

Kirjallista viestintää oli ollut 86 % mielestä sopivasti. Loput vastaajat olivat sitä mieltä, että kirjallista viestintää oli ollut joko liian vähän tai liian paljon. Tarkastusprosessin ennako-odotuksilla ei ollut vaikutusta vuorovaikusta käsittelevien kysymyksiin vastauksiin. Tarkastusprosessin aikainen viestintä, sisältäen myös tarkastusraportin, oli vastaajien mielestä uskottavaa (87 %), täsmällistä (87 %) ja oikea-aikaista (79 %). Päälliköt pitivät prosessin viestintää täsmällisempänä ja oikea-aikaisempaan kuin johtavat viranhaltijat. Vastaajista viidesosa oli täysin tai osittain eri mieltä viestinnän tuottamasta uudesta tiedosta tai sen onnistuneisuudesta. Kolmasosa vastaajista, joiden mielestä tarkastusprosessi oli vastannut ennako-odotuksia, oli täysin tai osittain eri mieltä viestinnän onnistuneisuudesta.

Vastaajat antoivat tarkastusprosessille kokonaisuudessaan arvosanan 8,5 (asteikko 4–10). Asiantuntijat antoivat suurimman arvosanan (9,0), johtavien viranhaltijoiden arvosana oli vain 8,0. Tarkastusprosessille annettu arvosana ei vaikuttanut vastaajien kokemukseen prosessin johdonmukaisuudesta, hyödyllisyydestä ja huolellisuudesta. Arvosana ei vaikuttanut myöskään prosessin viestinnästä tai vuorovaikutuksesta annettuihin vastauksiin. Vastaajat, joiden mielestä tarkastusprosessi oli ylittänyt odotukset, antoivat suurimman arvosanan (9,3). Kyselyn vastausten perusteella vastaajat olivat myös itse pääosin hyvin sitoutuneita tarkastusprosessiin. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 8,6 (asteikko 4–10). Vastaukset vaihtelivat arvosanan 6 ja 10 välillä. Sillä minkä arvosanan vastaaja oli antanut omalle sitouneisuudelleen, ei näyttänyt olevan suurta vaikutusta muiden kysymysten vastauksiin.

Kyselyn avointen vastausten perusteella tarkastusprosessin kehittämistarpeiksi nousi tarkastusprosessin palaverit sekä tarkastusprosessin kalenterikeston tiivistäminen. Kyselyssä esitetyt kehittämissideat käsitellään yhdessä haastatteluissa ja työpajassa esille tulleiden kehittämissideoiden kanssa luvussa 6.3.

6.2.2 Haastattelut

Haastattelu sopii useiden kehittämistehtävien tiedonkeruumenetelmäksi, koska sillä saadaan nopeasti kerättyä kohteesta syvällistä tietoa tai uusia näkökulmia. Haastattelu on hyvä menetelmä myös, jos halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita. Kehittämistyössä haastattelumenetelmä on hyvä yhdistää muihin menetelmiin, jolloin eri

menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelua ei kannata käyttää ainoana menetelmänä tutkittaessa historiallista tietoa, koska ihmisten muistiin jää yleensä vain asioiden pääkohdat. Yksityiskohdat unohtuvat ja tarinaan jää aukkoja. (Koskinen ym. 2005, 107; Ojasalo ym. 2015, 106.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelun muoto, jolla pyritään saamaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Se on kahden ihmisen välistä keskustelua yhdestä aiheesta kerrallaan. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, siinä tutkija voi ohjata keskustelua kontrolloimatta sitä täysin. Tutkija miettii etukäteen haastattelun yleisluonteiset aiheet eli teemat ja valmistelee haastattelurungon ennakkonäkemyksiensä pohjalta. Näin varmistetaan kaikkien aihealueiden käsittely keskustelun aikana. Haastattelurunko ohjaa haastattelun molempia osapuolia, molemmat näkevät haastattelun logiikan ja osaavat toimia sen mukaan. (Koskinen ym., 2005, 105–109; Kananen 2017, 88, 92.)

Teemahaastattelun keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Haastateltava kertoo vapaasti tutkittavasta ilmiöstä ja tutkija pitää keskustelun aihealueen piirissä. Antaessaan haastateltavan kertoa vapaasti kertomustaan, tutkija kasvattaa luottamusta ja saa tutkittavan avautumaan. Haastateltavan kertomuksesta nousee yleensä esille uusia alueita, joihin tutkija voi tarttua tarkentavilla jatkokysymyksillä. Näin saadaan esille perusteluja ja näkemyksiä, ja osoitetaan kiinnostuneisuutta haastateltavaa kohtaan. Haastattelun vastaukset ovat osa palapelin kokonaisuutta, niillä pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Haastattelun apuna voidaan käyttää ennakkoon valmisteltuja virikkeitä, joilla konkretisoidaan asioita. (Kananen 2017, 90–99.)

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja heidän välistään luottamusta. Haastattelijan on luotava luottamuksellinen ilmapiiri haastattelun alussa kertomalla haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelijan on kunnioitettava ja arvostettava haastateltavaa ja oltava kiinnostunut hänen mielipiteistään. Haastattelut on hyvä tehdä haastateltavan arkiympäristössä, jolloin he antavat usein syvällisemmän kuvan todellisista ajatuksistaan. Haastattelu suuntautuu yleensä menneeseen aikaan ja haastateltava tuottaa aineistoa, joka ei välttämättä vastaa todellisuutta. Annettu tieto voi olla vääristeltyä tai sitä voidaan muuttaa oman tai jonkun muun edun mukaiseksi. Tämä on huomioitava haastattelua suunniteltaessa. (Ojasalo ym. 2015, 106–108; Kananen 2017, 89–91.)

Kehittämistyön teemahaastattelut toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Haastatteluissa otettiin asiakas keskiöön ja pyrittiin saamaan tietoa haastateltavien ajatuksista, kokemuk-

sista ja ideoista. Haastatteluilla kerättiin tietoa asiakkaiden tiedostamattomista ja tiedostetuista tarpeista sekä selvitettiin asiakkaan käsitys palvelupolusta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan vapaamuotoisesti kokemuksiaan ja kehittämisideoitaan. Teemahaastattelulla tunnistettiin asiakkaiden kokemuksia tarkastuspalvelusta, sen sujuvuudesta, miellyttävyydestä, käytänteistä sekä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Näillä etukäteen mietityillä teemoilla ohjattiin haastateltavan huomio mahdollisimman monipuolisesti palvelun eri kontaktipisteisiin. Haastattelujen teemat ovat liitteessä 2. Haastatelluissa syvennettiin myös aiemmin tehdyssä kyselyssä esille tulleita seikkoja.

Haastatteluja tehtiin kuudelle asiakkaalle. Yksi haastatelluista oli palvelun potentiaalinen asiakas, jolla oli kokemusta tilintarkastajan suorittamista tarkastuksesta. Viisi haastateltavaa valittiin vuosina 2017–2018 tarkastuspalveluun osallistuneista asiakkaista. Ennen vuotta 2017 asiakkaina olleita henkilöitä ei valittu haastatteluihin, koska heidän yksikköön tehdyistä tarkastuksista oli kulunut niin kauan aikaa, etteivät haastateltavat välttämättä muista kokemuksiaan niistä. Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta joko yhdestä tai useammasta tarkastuspalvelusta. Haastattelut tehtiin kahden viikon ajanjakson aikana ja kukin haastattelu kesti keskimäärin tunnin. Jokaisen haastattelun aineisto analysoitiin heti haastattelun jälkeen. Näin tiedonkeruu ja analysointi kytkettiin toisiinsa ja hallittiin saturaatiota.

Haastattelun aluksi tutkija kertoi opinnäytetyöstään ja haastattelun rakenteesta. Haastateltavaa rohkaistiin kertomaan ajatuksiaan, koska jokainen kokemus oli tutkimuksessa arvokas tieto. Tutkija pyrki saavuttamaan haastateltavan luottamuksen ja korosti omaa rooliaan tutkijana, ei tarkastuspalveluun osallistuneena tarkastajana. Näin tutkija pyrki kasvattamaan haastateltavan luottamusta. Haastattelujen tueksi ja rekvisiitaksi tutkija oli etukäteen hahmotellut ja kuvannut usealle A3-paperille tulostetun asiakkaan palvelupolun, jota käytettiin virikkeenä konkretisoimaan palvelua ja suuntaamaan keskustelua. Aluksi tutkija esitteli lyhyesti palvelupolun ja sen eri vaiheet. Polku käytiin sen jälkeen haastateltavan kanssa läpi vaiheittain keskustellen tutkijan ohjatessa keskustelua hienovaraisesti. Tutkija ei ollut määritellyt etukäteen valmiita kysymyksiä, vaan kuvattu palvelupolku ohjasi ja määritteli haastattelujen suunnan. Haastateltava sai kertoa ajatuksiaan jokaisesta palvelupolun vaiheesta. Haastattelun aikana haastateltava pystyi palaamaan palvelupolun alkuvaiheisiin takaisin. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin tutkija pystyi keskittymään jokaiseen haastateltavaan yksilönä. Jokainen haastattelun aikana esille noussut ajatus tai ongelma kirjattiin palvelupolulle taralapulla. Haastattelun lopussa tutkija kertasi palvelupolun ja siihen kiinnitettyt taralaput varmistaen

näin asioiden oikean ymmärtämisen ja ettei jotain olennaista ollut unohtunut. Näin haastateltu pystyi vielä lopuksi tarkentamaan tarralapuille merkittyjä havaintoja tai kertomaan uusia ajatuksia. Haastattelun lopuksi palvelupolku tarralappuineen valokuvattiin.

Laadullisen tutkimuksen aineiston yleinen analyysimenetelmä sisältää aineiston keräämisen ja valmistelun esimerkiksi litteroimalla, aineiston pelkistämisen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistamisen ja tulkinnan sekä kaikkien vaiheiden kriittisen tarkastelun. Litteroinnin, eli aineiston puhtaaksi kirjoittamisen tasoon vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää analyysi- ja raportointivaiheissa. Litterointi voi olla yleis- tai kirjakielistä, mikäli haastattelijaa kiinnostaa vain esiin tulleet asiat. Litteroidun aineiston tarkkuus voidaan jakaa viiteen tasoon. Alin taso antaa tutkijalle yleiskuvan aineistosta, ylin taso selvittää esimerkiksi ruumiin liikkeitä ja teknologiaa. Litterointitaso on vaillava tutkimuksen tarpeen mukaan. Kahden alimman tason litterointi riittää useimpiin käytännöllisiin tutkimuksiin. (Koskinen ym. 2005, 318–331; Ojasalo ym. 2015, 110, 138–140.)

Aineiston pelkistäminen voidaan tehdä aineistolähtöisesti pelkistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoinnalla. Aineiston pelkistämässä selkiytetään ja tunnistetaan runsaasta aineistosta oleelliset havainnot tiivistettynä. Ryhmittelyssä etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen oleellinen tieto ja luodaan sen perusteella yleiskäsitteillä kuvaus tutkimuskohteesta. Kerätyn aineiston rakenteiden tunnistamisessa ja tulkinnassa tutkijan on tuotava kohdeilmiöstä esille jotain uutta ja laadittava havainnoista ja tuloksista yleiskuva, joka antaa selkeästi pelkistetyn ja perustellun vastauksen kehittämistyön kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2015, 138–144.)

Kaikki tämän kehittämistyön haastattelut purettiin kuuntelemalla nauhoitukset heti haastattelujen jälkeen. Näin varmistettiin palvelupolulle kiinnitettyjen tarralappujen sisällön oikeellisuus ja että kaikki oleellinen tieto saatiin selville. Haastatteluista etsittiin asiakkaiden kokemuksia, toimintatapoja ja mielipiteitä tarkastuspalvelun kehittämiseen. Tutkimuksen haastatteluaineiston litteroinnissa on käytetty Koskisen ym. (2005, 318–331) määrittelemistä tarkkuustasoista tasoa kaksi, jossa aineistosta saadaan yleiskuva ja suoria lainauksia. Haastattelujen sanatarkkaa litterointia ei katsottu tarpeelliseksi, koska haastatteluja oli rajallinen määrä ja tutkimuksessa käytettiin myös muita aineiston hankintamenetelmiä. Haastattelut litteroitiin yleiskielelle ja sieltä tunnistettiin vain tutkimuksen kannalta kiinnostavat ja oleelliset seikat. Litteroidut haastattelut toimivat aineiston tulkitsemisen, tiivistämisen ja yksinkertaistamisen pohjana.

Kirjalliseen muotoon saatettujen haastattelujen aineistot analysoitiin dokumentti- eli sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Aineisto kuvattiin sanallisesti, etsittiin ja tunnistettiin tekstin merkityksiä, ja luotiin ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysillä haastatteluaineistoon saatiin selkeyttä sekä yksiselitteisiä ja luotettavia johtopäätöksiä. Palvelupolulle kiinnitetyistä tarra-lapuista etsittiin samankaltaisuuksia ja ne ryhmiteltiin palvelun vaiheiden mukaisesti asiakaspolulle. Seuraavassa on esitetty merkittävimmät havainnot haastattelujen tulosten analyysistä.

Haastattelujen analysointi

Haastateltavat pitivät tarkastuspalvelua selkeänä, joustavana ja jouhevana palveluna sekä kaikkia sen vaiheita hyödyllisinä ja positiivisina. Palvelussa saavutettiin sen tavoite ja asiakkaan tilanne huomioitiin mahdollisuuksien mukaan. Tarkastuspalvelu auttoi asiakasta huomaamaan toiminnan kehittämiskohteet ja antoi toimintaan ulkopuolisen näkökulman. Palvelusta jäi positiivinen kokemus, vaikka sen tuloksena asiakkaalle tulikin kehitettävää. Tarkastuspalvelun kalenterikestoja pidettiin pitkähkönä, vaikkakin osa viivästyksistä johtuikin asiakkaan toimista. Ainoastaan yksi haastatelluista kertoi kokeneensa, että palvelu tehtiin paikoitellen vain siksi, koska se oli tehtävä.

Haastatelluilla oli ennen tarkastuspalvelua positiivinen ja innostunut asenne tulevaa palvelua kohtaan. Osa haastatelluista oli odottanut palvelua ja heillä oli ollut tarvetta tarkastukselle ja ulkopuoliselle näkökulmalle. Ennako-odotuksinaan haastatellut kertoivat palvelun olevan hyödyllinen, johdonmukainen ja vuorovaikutteinen palvelu, joka antaa uusia näkökulmia heidän työhönsä ja auttaa esimiehen työtä. Osalla haastatelluista oli hyvin suuria odotuksia tarkastajalle ja tarkastuspalvelulle. Tarkastajalla oletettiin olevan tarkastuskohteesta hyvin syvällistä tietoa jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa.

Tarkastuspalvelun viestintä koettiin uskottavaksi, täsmälliseksi ja helpoksi. Palvelun aikana pidetyt palaverit koettiin rakentaviksi ja hyväiksi. Haastatellut pitivät tärkeänä, että tarkastuksesta viestitään avoimesti. Avoimeen viestintään liittyy myös se, että asiakas tuntee voivansa ottaa yhteyttä tarkastajaan palvelun aikana ja kysyä kysymyksiä. Yksi haastateltava kertoi, ettei hänelle oltu kerrottu palvelun aikataulusta ja etenemisestä ja että hän oli joutunut kysymään sen etenemisestä. Hän oli kokenut, että häneltä kysellään asioita, mutta lopputulosta ei synny.

Tarkastuspalvelun alussa lähetetty viesti tulevasta tarkastuksesta oli haastateltujen mukaan selkeä ja asiallinen. Yksi haastatelluista kertoi viestin olleen hyvin pintapuolinen, jolloin hän oli itse ennen

aloituspalaveria joutunut ottamaan selvää hyvin monimutkaisesta tarkastusaiheesta. Aloituspala-
verit oli haastateltujen mukaan sujuneet hyvin ja yhteistyössä tarkastajan kanssa. Asiakkaat olivat
saaneet kertoa oman näkökulmansa ja toiveensa tarkastuksen rajauksesta ja kohdentamisesta.
Aloituspalaverissa tarkastusta olikin usein tarkennettu.

Haastateltavat toivoivat tarkastajan kertovan aloituspalaverissa selkeästi tarkastuksen sisällön, nä-
kökulman ja toimintatavat. Tarkastajan valmistautuminen aloituspalaveriin on ratkaisevassa roo-
lissa tarkastuspalvelun etenemisessä. Mikäli tarkastajalla on jo alussa selvillä tarkastuskohteen
perustiedot, tarkastuspalvelu sujuu jatkossa helpommin. Haastatellut olivat sitä mieltä, että tarkas-
tajan asenne vaikuttaa paljon palvelun etenemiseen ja onnistumiseen, kuten yksi haastateltava
ilmaisi: ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan”. Haastatellut korostivat, että aloituspalaverissa
on mahdollista luoda palvelusta positiivinen kuva ja luottamus tarkastajaan. Haastatellut tähdensi-
vät, että koko palveluprosessin ajan tulee viestiä selkeästi, että tarkastus tehdään yhteisen asiak-
kaan, kuntalaisen, hyväksi.

Tietojen pyyntövaihetta haastatellut pitivät tärkeänä vaiheena, usein tarkastus täsmentyi ja tarken-
tui siinä entisestään. Tämä vaihe koettiin työlääksi, mutta muutama haastateltava kertoi samalla
huomanneensa itsekkin tarkastettavan kohteen ongelma- ja kehittämiskohdat. Mikäli aineistotarkas-
tus oli tehty yhdessä asiakkaan kanssa, siitä oli jäänyt asiakkaalle positiivinen kokemus.

Tarkastusraporttiluonnoksen kommentointia pidettiin hyvänä palvelun vaiheena, tällöin asiakas voi
kommentoida tarkastusta ja varmistaa tietojen oikeellisuuden. Samalla asiakas saa jo etukäteen
tiedon tarkastuksessa tehdyistä havainnoista. Pääosin haastatellut kertoivat kommentointivaiheen
sujuneen hyvin, ainoastaan yhdellä asiakkaalla oli jäänyt vaiheesta negatiivinen kokemus. Asiak-
kaalle oli syntynyt tunne tarkastajan epävarmuudesta ja ettei tarkastajalla ollut tiedossa tarkastuk-
sen faktat ja rakenne. Haastateltu oli kokenut että, tarkastaja ehdottaa tarkastuksen suosituksia ja
asiakkaasta oli tullut tarkastuksen asiantuntija.

Tarkastusraportti koettiin selkeäksi, hyödylliseksi ja asiapitoiseksi. Se koettiin yhdeksi keinoksi
viedä asioita organisaatiossa eteenpäin ja kehittää toimintaa. Raportti kuvasi hyvin tarkastushetken
tilanteen ja sisälsi yhteenvedon tarkastuksen lähdeaineistosta, josta asiakas sai hyödyllistä lisätie-
toa. Lopullinen tarkastusraportti ei ollut sisältänyt yllätyksiä, koska lähes kaikki havainnot olivat
tulleet esille jo aiemmin tarkastuksen aikana.

Tarkastuksen loppupalaverin haastateltavat kokivat tärkeäksi ja hyväksi tavaksi viestiä tarkastuksen havainnot ja suositukset. Haastateltujen ainoa huoli liittyi loppupalaveriin osallistuneisiin henkilöihin. Haastateltavat kokivat, että palavereihin ei aina ole osallistunut oikeat henkilöt. Yksi haastateltava kertoi loppupalaverin jälkeen havainneensa muissa palaveriin osallistuneissa asiakkaissa helpotuksen tunnetta: ”tarkastus on läpäisty, kaikki on nyt hyvin”. Tämä osoitti haastatellun mukaan sen, että muut asiakkaat olivat kokeneet tarkastuksen tehdyksi tarkastuksen vuoksi, eikä sitä oltu koettu toiminnan kehittämisen apuvälineeksi. Moni haastateltu korosti sitä, että tarkastuksen tavoitteena on palvella mahdollisimman hyvin yhteistä loppuasiakasta, kuntalaista.

Haastateltujen mielestä tarkastusraportin suositukset oli kirjoitettu selkeästi, ne ohjasivat ja auttoivat kehittämään asiakkaan toimintaa. Tarkastusraportissa esitettyjen suositusten ja kehittämistoimien etenemisestä haastatetuissa tuli esille eroavaisuuksia. Osa haastatelluista kertoi, että tarkastusraportti oli käyty läpi asiakkaan johtoryhmässä, jossa kehittämistoimien vastuut oli jaettu ja toiminnan kehittämistä aloitettu. Osa haastatelluista kertoi suoraan, etteivät annetut suositukset etene, niistä ei ole asiakkaan organisaatiossa otettu vastuuta ja ne ovat jääneet tuuliajolle. Haastatelluista osa oli huomannut, että samoja havaintoja ja suosituksia on annettu aiemmissakin tarkastuksissa eivätkä annetut suositukset ole edenneet asiakkaan organisaatiossa.

Haastatteluissa tuli esille paljon ideoita, joilla tarkastuspalvelua voi kehittää. Lähes kaikki niistä liittyivät viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Vain muutama idea koski palvelun toimintatapojen muutosta. Kehittämisideat käsitellään yhdessä kyselyn ja työpajan kehittämisideoiden kanssa luvussa 6.3.

6.2.3 Ideatyöpaja

Kehittämistyöhön uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja voidaan tuottaa erilaisilla yhteisöllisillä ideointimenetelmillä. Varsinkin palvelumuotoilussa sovelletaan erilaisia luovuusmenetelmiä ja -työkaluja. Ideoinnin tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon uusia ideoita arvioimatta niitä liian aikaisin, sillä arviointi vähentää osallistujien halua ideoida ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia. Jotta ideoita saadaan aikaiseksi, on tiedostettava, että määrä synnyttää laatua. Mikäli ideoinnissa pyritään suureen ideamäärään, ideoijat vapauttavat ajatustapojaan ja aluksi käyttökeltomilta vaikuttaneet ideat voivatkin osoittautua myöhemmin kehityskelpoisiksi. (Ojasalo ym. 2015, 158–160.)

Erilaisia ideointimenetelmiä on paljon. Kaikille yhteisiä piirteitä on, että normaalin ajattelun rajoitukset pyritään poistamaan, huonoiltakin tuntuvia ideoita motivoidaan jakamaan toisille ja toisten ideoita jatkokehitetään. Aivoriihi eli ideointityöpaja on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Ryhmässä tuotetaan lyhyessä ajassa vetäjän johdolla mahdollisimman paljon ideoita, uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Perussääntöinä aivoriihessä on muun muassa, ettei syntyneitä ideoita arvioida, villedäkin ideoita kannustetaan, ideoiden määrä on laatua tärkeämpi ja jokainen idea on yhtä arvokas. (Ojasalo ym. 2015, 158–163.)

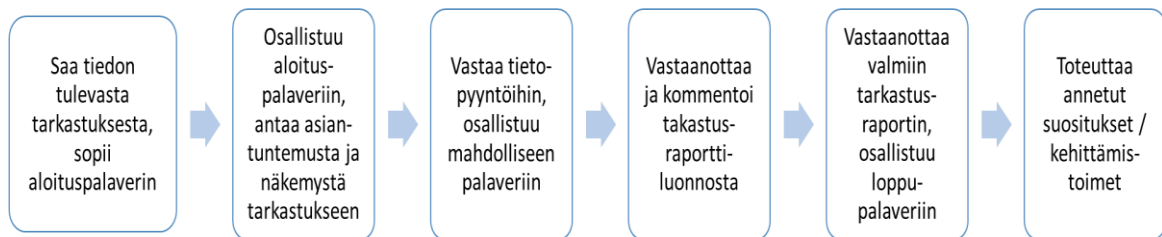
Kolmas ja tämän kehittämistehtävän viimeinen vaihe oli ideatyöpaja, jossa kehittämistyöhön osallistettiin toimeksiantajan koko henkilöstö yhden aamupäivän aikana. Ideatyöpajaan pyrittiin luomaan avoin ja positiivinen ilmapiiri sekä kiireettömyyden ja avoimuuden tunnetta. Työpajassa korostettiin ideointimyönteisyyttä sekä kaikkien ideoiden tärkeyttä ja hyvyyttä. Työpajan aluksi tutkija kertoi osallistujille opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet sekä hieman palvelumuotoilusta ja palvelukokemuksesta. Alustuksessa käytiin läpi myös ideatyöpajan tavoitteet ja säännöt. Esittelyvaiheen jälkeen osallistujat saivat harjoitella ideointia lämmittelytehtävän parissa.

Varsinaisen ideointivaiheen aluksi tutkija kertoi palvelupolusta ja esitteli tarkastuspalvelun asiakkaan palvelupolun. Työpajan osallistujia ohjeistettiin tuottamaan tarkastuspalvelun kehittämiseen mahdollisimman paljon ideoita, kirjoittamaan ne tarralapuille ja kiinnittämään ne usealle A3-paperille tulostetulle palvelupolulle. Ideoinnin tyrehtyessä tutkija kannusti osallistujia jatkokehittämään muiden kehittämiä ideoita arvostelematta niitä. Myöhemmin tutkija kertoi aiemmin tehdyssä kyselyssä ja haastatteluissa esille tulleet asiakkaiden kokemukset tarkastuspalvelusta. Työpajan osallistujat saivat näistä kokemuksista lisää kehittämisideoita. Kun ideoita ei enää syntynyt, palvelupolulle kiinnitetyt tarralaput käytiin yhdessä läpi keskustellen. Työpajassa syntyi tarkastuspalveluun paljon kehittämisideoita, suurin osa niistä koski viestintää ja vuorovaikutusta. Työpajan toisena vaiheena tutkija esitteli aiemmin tarkastuspalvelun asiakkaille tehdyssä kyselyssä ja haastatteluissa esille tulleet kehittämisideat. Nämä herättivät työpajaan osallistujissa mielenkiintoa ja vilkasta keskustelua.

Työpajan jälkeen tutkija analysoi kehittämisideat sisällönanalyysimenetelmällä etsimällä niistä samankaltaisuuksia aiemmin saatujen ideoiden kanssa. Työpajan kehittämisideat kiinnitettiin asiakkaan palvelupolun eri vaiheisiin aiempien ideoiden joukkoon. Työpajassa syntyneet palvelun kehittämisideat on kuvattu yhdessä kyselyn ja haastattelujen ideoiden kanssa luvussa 6.3.

6.3 Palvelupolku ja kehittämisideat

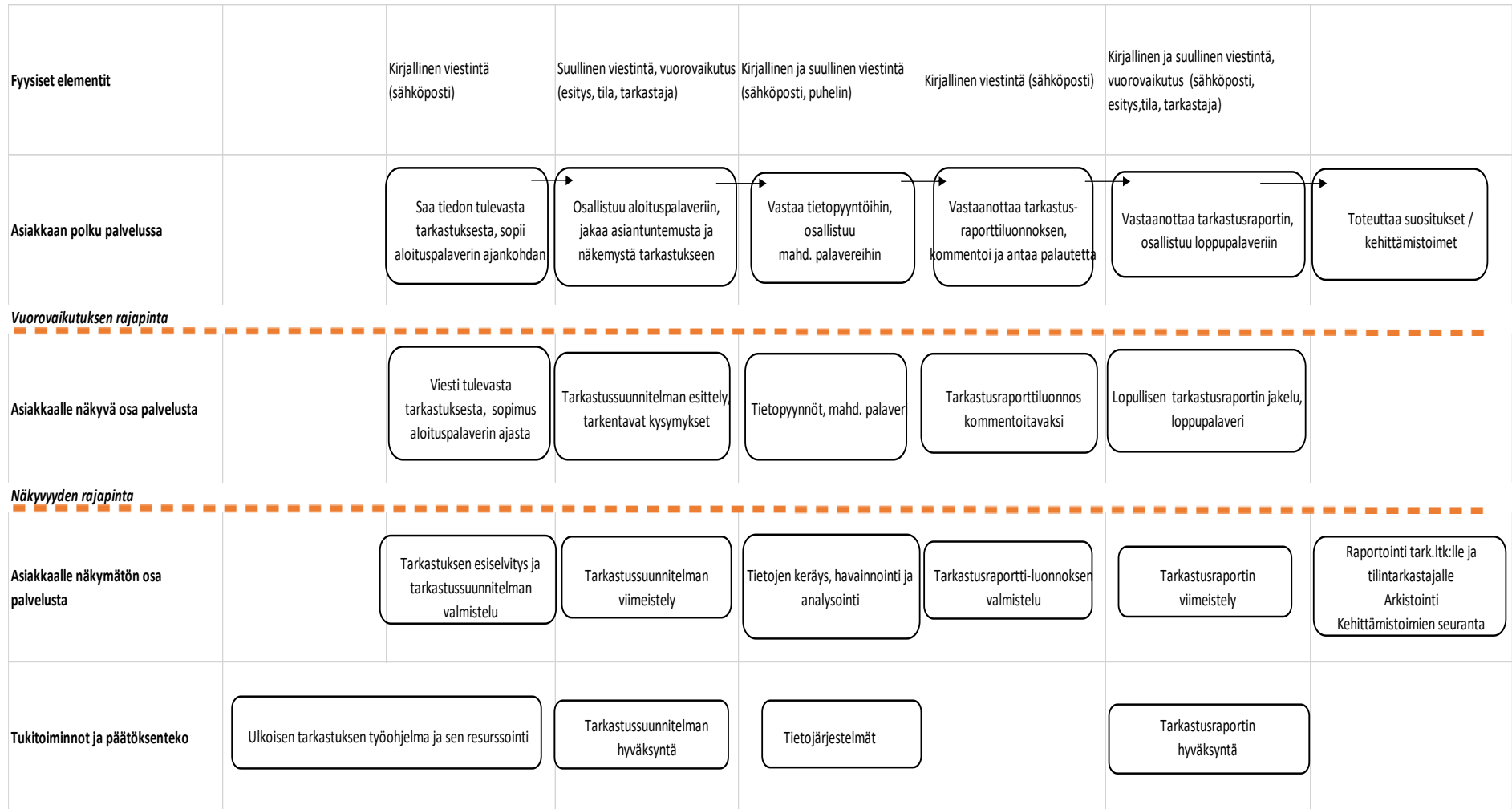
Palvelupolku on yksi tapa saattaa asiakkaan palvelukokemus visuaaliseen muotoon. Polulla saadaan näkyville asiakaskeskeinen näkökulma. Tarkastuspalvelun asiakkaan palvelupolku on kuvattu kuviossa 8. Kuvattu palvelupolku pyrkii esittämään yleisimmän palvelupolon. Asiakkaiden palvelupolut voivat erota toisistaan esimerkiksi siten, että kaikki asiakkaat eivät osallistu palvelupolon kaikkiin vaiheisiin tai palvelupolussa voi olla useita palavereita.



Kuvio 8. Asiakkaan palvelupolku

Asiakaspolku voidaan analysoida palvelumallikuvauksella, Service Blueprint -kaaviolla, jolla kuvataan prosessin eteneminen yksityiskohtaisesti. Kaavio kuvaa palvelun vuorovaikutuksen luonteen ja ominaisuudet sekä palvelutuokiot ja kontaktipisteet. (Stickdorn & Schneider 2011, 204–205.)

Service Blueprint -kaavio havainnollistaa asiakkaan näkökulmasta kokonaisprosessin, asiakaskontaktit, osallistujien roolit sekä palvelun asiakkaille näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Kaaviossa esitetään asiakaspolku sekä organisaation sisäiset toiminnot. Kaaviossa kuvataan vuorovaikutuksen rajapinta, jonka perusteella nähdään kuinka suuri osa palvelusta tapahtuu asiakkaan kanssa yhdessä. Kaavion tarkoituksena on kuvata prosessi objektiivisesti siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät prosessin samalla tavalla ja helpottaa näin keskustelua palvelun kehittämisestä. Kaaviolla voidaan selvittää prosessin kriittiset pisteet ja ongelmia aiheuttavat vaiheet. Kaavion tulosten perusteella voidaan löytää ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178–182.) Tarkastuspalvelun asiakaspolun analysointi Service Blueprint-kaaviolla on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Asiakaspulun analysointi, Service Blueprint-kaavio

Kehittämideoita tarkastuspalveluun kartoitettiin kaikilla tutkimuksen aineistonhankintamenetelmillä. Ideoita kertyi paljon ja niitä kohdistui asiakkaan palvelupolun kaikkiin vaiheisiin. Ideat pääosin liittyivät palvelun viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Kehittämideoissa korostui jo aiemmin palvelupolun analysoinnin yhteydessä havaittu jälkipalvelun puuttuminen. Ideoista usea liittyi palvelupolun loppuun, jossa palvelun lopputulos, tarkastusraportti havaintoineen ja suosituksen, annetaan asiakkaalle ja asiakkaan tulee muuttaa toimintaansa niiden mukaisesti. Suurin osa ideoista on helposti toteutettavissa ja otettavissa käytäntöön.

Tarkastuspalvelun viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun liittyviä kehittämideoita olivat muun muassa

- yleistietoa tarkastustoiminnasta organisaation intranettiin
- palvelun joka vaiheessa viestittävä palvelun yhteisestä asiakkaasta eli kuntalaisesta
- aloituspalaverissa selkeästi tietoa tarkastuksesta, sen merkityksestä, asiakkaan roolista ja tehtävistä
- palveluun enemmän kasvokkain tapahtuvia tapaamisia
- palvelun aikaiseen tietojen jakamiseen ja keskusteluun luodaan asiakkaalle ja palveluntuottajalle yhteinen työtila
- palvelun aikana asiakkaalle väliaikatietoja palvelun etenemisestä
- palvelussa tehtyjen havaintojen läpikäyminen asiakkaan kanssa keskustelemalla
- palvelun loppupalaveri asiakkaan koko työyhteisölle
- palvelun tuloksien, suositusten, luokittelu niiden vakavuuden perustella
- palvelun lopuksi asiakkaalta arvio tarkastuksen kulusta, lopputuloksesta ja vuorovaikutuksesta
- palvelun suositusten ja kehittämistoimien toteuttamista seurataan asiakkaalle lähetettävällä kyselyllä

Kaikki kyselyssä, haastatteluissa ja ideatyöpajassa syntyneet kehittämideat on liitetty asiakaspolun analysoinnin aikana tehtyyn Service Blueprint -kaavioon asiakaspolun eri vaiheisiin. Kehittämideat sisältävä Service Blueprint -kaavio on liitteenä 3. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kerätä asiakasymmärrystä ja selvittää prosessin kehittämideat. Kehittämideoiden mallinnus ja testaus jäävät toimeksiantajan jatkokehittelyyn.

Jotta kehittämistyön toimeksiantaja voi edelleen kehittää palvelun asiakaskokemusta, sen on selvitettävä ja mitattava myös jatkossa, millaisia kokemuksia asiakkailla on palvelusta ja miten kokemuksia voidaan edelleen parantaa. Mittaamisella selvitetään asiakastyytyvyyteen vaikuttavat tekijät, tyytyväisyyden taso, toimenpide-ehdotukset sekä tyytyväisyyden seuranta. (Ylikoski 1999, 155–156.) Kehittämistehtävän yksi tavoite oli laatia palveluprosessiin palautelomakeluonnos. Lomakkeen sisältö hahmotettiin kehittämistyössä tehdyn kyselyn ja haastattelujen aineistojen pohjalta valitsemalla siihen asiakaskokemuksen mittauksen näkökulmasta relevantteja asioita. Asiakaskokemuksen mittaamista on tehtävä säännöllisesti, siksi palautelomake on hyvä liittää tarkastusprosessin kiinteäksi osaksi. Palautelomake on lähetettävä asiakkaille lyhyen ajan kuluttua kohtaamisen jälkeen. Asiakaskokemuksen mittaus tulee tehdä asiakkaille tutussa kanavassa, kaupungin käyttämällä kyselytyökalulla. Palautelomakeluonnos on kuvattu liitteessä 4.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Voidakseen kehittää palvelun asiakaskokemusta organisaation on oltava kiinnostunut kuuntelemaan asiakkaiden mielipiteitä palvelukokemuksista. Asiakasymmärrys kasvaa vain tutkimalla asiakkaita. (Hämäläinen & Patjas 2018, 122.) Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää millaisia odotuksia ja kokemuksia asiakkailla oli tarkastuspalvelusta, kuvata asiakkaan palvelupolku ja kartoittaa ideoita asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimuskysymyksittäin reflektoiden teoreettiseen viitekehykseen.

Kehittämistyön kohteena oli toimeksiantajan, Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikön, tarkastuspalvelu. Tarkastuspalvelu on erityisosaamiseen perustuva asiantuntijapalvelu, se on verrattavissa tilintarkastajan tekemään yleisluonteiseen tarkastukseen. Palvelu on organisaation sisäinen palvelu ja sen asiakkaat ovat organisaation sisäisiä asiakkaita. Osalle asiakkaista toteutunut palvelu on ainutkertainen ja poikkeuksellinen, jolloin hänellä ei välttämättä ole ennakkokäsityksiä palvelusta. Osa asiakkaista on saanut palvelua useammin, säännöllisesti, jolloin asiakkaalla on jo ennako-odotuksia ja hän haluaa palvelun etenevän ilman suurta vaivannäköä.

Tarkastuspalvelun asiakaskokemus on ennalta odotettava kokemus. Se ei vaihtelee ajan, paikan ja palvelutyöntekijän mukaan, vaan se on suunniteltu ja sisältää aina samat elementit. Asiakaskokemus muodostuu osittain fyysisistä kohtaamisista, jolloin asiakas ja palvelutyöntekijä ovat kasvokkain ja vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tiedostamaton kohtaaminen, jolloin asiakkaan kokemukseen vaikuttavat aiemmat oletukset, mielikuvat ja arvostelut.

Tarkastuspalvelun tavoitteena on vakuuttaa asiakas ja vaikuttaa hänen tulevaisuuden toimintaan. Vaikuttamisessa ja vakuuttamisessa suuressa roolissa ovat kommunikointi ja raportointi. Tarkastuspalvelun jokaisessa vaiheessa on sekä suullista että kirjallista viestintää ja vuorovaikutusta.

Tarkastuspalvelun asiakkaat odottivat etukäteen saavansa palvelusta uusia näkökulmia ja apua työhönsä ja prosessin olevan hyödyllinen, asiantunteva ja johdonmukainen. Tutkimuksen tuloksien mukaan toteutunut tarkastuspalvelu vastasi ja jopa ylitti asiakkaiden ennako-odotukset. Ahvenaisen ym. (2015, 23) mielestä asiakaskokemus on keskinkertainen, mikäli se vastaa asiakkaan ennako-odotuksia. Koetun asiakaskokemuksen ylittäessä odotusarvon, asiakaskokemus on erin-

omainen. Hämäläinen ja Patjas (2018, 128–129) ovat kirjoittaneet, että asiakkaan ennakko-odotukset palvelukokemuksesta ovat palvelun laadun lähtökohta. Palvelun laatu koetaan hyväksi, mikäli odotukset vastaavat odotuksia. Tämän määritelmän mukaan voitaneen tulkita toteutuneen tarkastuspalvelun laadun koetun hyväksi.

Asiakkaat pitivät toteutunutta tarkastuspalvelua kokonaisuutena hyödyllisenä, selkeänä ja joustavana palveluna. Asiakkaat arvostivat sitä, että tarkastuspalvelu auttaa heitä näkemään oman palvelunsa varsinaisen loppuasiakkaan, eli kuntalaisen silmin. Pääosin asiakkaille oli jäänyt palvelusta positiivinen kokemus, vaikka he olivatkin saaneet palvelun tuloksena toteutettavakseen kehittämistehtäviä. Positiivinen kokemus oli jäänyt varsinkin asiakkaille, joiden kanssa oli tehty palvelun aikana paljon yhteistyötä kasvokkain. Positiivinen asiakaskokemus synnyttää tuottavuutta, joka hyödyttää palvelun molempia osapuolia. Asiakkaalle jää positiivinen asiakaskokemus, jos palvelussa huomioidaan ja kuunnellaan asiakasta, asiakkaaseen pidetään yhteyttä, pidetään lupaukset ja työn laatu on korkea. (Fisher & Vainio 2014, 110.)

Tarkastusprosessin kaikki vaiheet koettiin hyödyllisiksi ja arvokkaiksi. Ainoastaan tietopyyntöihin vastaamisen osa asiakkaista koki työlääksi, mutta kuitenkin tärkeäksi palvelun vaiheeksi, joka saattaa osoittaa asiakkaalle toiminnan ongelmakohdat. Asiakkaan palvelusta kokema arvo määräytyy asiakkaan saamasta hyödystä ja maksamista kustannuksista, jotka voidaan käsittää myös käytettynä aikana. (Nätti, luento 4.6.2013.) Jos palveluprosessin alussa viestitetään selkeästi asiakkaan rooli ja mitä häneltä odotetaan palvelun aikana, voidaan vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja näin vähentää mahdollista tyytymättömyyttä. Martikaisen ym. (2002, 20–24) mukaan joskus asiakkaat saattavat odottaa tilintarkastajalta ja palvelun laadulta liikaa, epärealistisiäkin asioita. Tutkimusten mukaan osalla asiakkaista oli suuria ennakko-odotuksia tarkastuspalvelulle ja tarkastajalle, he odottivat palvelulta jotain tarkastajan rooliin tai tehtäviin kuulumatonta.

Raportointi on olennainen osa tarkastusprosessia. JHTT-yhdistyksen (2017, viitattu 4.9.2018) mukaan raportoinnin on oltava ymmärrettävää ja siinä on erotuttava tarkastuksen johtopäätökset ja suositukset. Tarkastettavan on annettava kommentoida tehtyjä havaintoja ennen lopullisen raportin antamista. Näin varmistetaan tietojen oikeellisuus ja vahvistetaan tarkastustoiminnan luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen mukaan tarkastusraporttia pidettiin selkeänä, luotettavana, perustelevana ja luettavana. Asiakkaat arvostivat raporttiluonnoksen kommentointimahdollisuutta. Tarkastusraportti koettiin yhdeksi keinoksi viedä asioita organisaatiossa eteenpäin ja kehittää toimintaa.

Asiakkaat saivat tarkastusraportin lähdeaineistosta myös palvelun lisäarvoa. Kaiken kaikkiaan asiakkaat pitivät tarkastusprosessia vuorovaikutteisena palveluna. Viestintä oli uskottavaa ja täsmällistä. Prosessin aikaiset palaverit koettiin rakentaviksi. Palavereissa asiakkaat toivoivat viestittävän avoimesti ja selkeästi tarkastuksen sisällöstä, näkökulmista ja toimintatavoista.

Tarkastusprosessin tulokset, eli tarkastusraportin havainnot ja suositukset, olivat asiakkaiden mielestä selkeitä ja auttoivat asiakasta kehittämään toimintaansa. Mutta ne eivät ole vaikuttaneet asiakkaiden toimintaan halutulla tavalla. Kaikki asiakkaat eivät olleet kokeneet tehtyä tarkastuspalvelua ja siinä annettuja suosituksia oman toimintansa kehittämisen apuvälineeksi. Martikainen ym. (2002, 20–24) korostaa, että tilintarkastajan tehtävänä on ainoastaan raportoida tarkastuksen aikana tekemistään havainnoista sekä suosituksista ja kehittämissuosituksista. Tarkastustyössä tehtyjen havaintojen pohjalta annettujen kehittämissuosituksien täytäntöönpanosta vastaa aina tarkastuskohteen johto. Mikäli suosituksia ei toteuteta, asiakas ei saa tilintarkastuksen lisäarvoa. Suositusten ja kehittämistoimien toteuttamiseen voidaan prosessissa vaikuttaa myös antamalla asiakkaalle arvolupaus palvelun hyödystä ja ainutlaatuisuudesta. Asiakkaalle on kerrottava, millaista arvoa hänelle tuotetaan ja mikä ongelma ratkaistaan. (Tuulaniemi 2011, 34–37.) Tarkastustoiminnan tulisi tuottaa tarkastettavalle organisaatiolle aina lisäarvoa, joka tekee tarkastamisesta mielekkäämmän ja paremmin vastaanotetun. Tarkastuksessa tavoiteltavat hyödyt on nostettava esiin jo tarkastuspalvelun alkuvaiheessa, jotta asiakkaat sitoutuvat toiminnan kehittämiseen ja näkevät tarkastuksesta saatavan hyödyn.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on oleellista ymmärtää asiakkaan ostoprosessi ja asiakaspolku. Asiakaspolun ymmärtäminen auttaa havaitsemaan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja riskit sekä tunnistamaan polun pullonkaulat. Asiakaspolkua nimitetään palvelumuotoilussa palvelupoluksi ja se kuvaa palvelun asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolun kuvaamisella saadaan asiakkaan kokemukset kehittämistyön keskipisteeiksi. (Gerdt & Korhikoski 2016, 50–52; Ahvenainen ym. 2017, 74–75.)

Koska tarkastuspalvelun asiakas on organisaation sisäinen asiakas, asiakkaalla ja palveluntuottajalla ei ole mahdollisuutta vaihtoehtoisin ratkaisuihin. Asiakkaan ostoprosessi ei saa alkunsa asiakkaan tarpeesta, vaan aloitteen asiakkaan harvoin käyttämälle palvelulle tekee palveluntuottaja. Asiakkaan palvelupolku eroaa palveluntuottajan sisäisestä prosessista ja kaikissa polun vaiheissa

on vuorovaikutusta palveluntuottajan kanssa. Asiakas näkee palvelun tuottamisesta vain vuorovaikutteisen osan, kuvioon on kuvattu myös palveluntuottajan muut toiminnot. Liitteestä 3 selviää sekä asiakkaan palvelupolku että palveluntuottajan sisäiset prosessit.

Suurin osa tarkastuspalvelusta on aineetonta ja näkymätöntä, joka tehdään näkyväksi tarkastusraportilla. Palvelupolkua tukevat sekä kirjalliset että suulliset viestintäkanavat. Palvelupolun kesto vaihtelee, se riippuu palvelun laajuudesta ja molempien osapuolien aikatauluista. Palvelupolusta puuttuu jälkipalveluvaihe, jolloin asiakkaaseen otetaan yhteyttä varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Tällöin asiakkaan kokema arvo jää vaillinaiseksi. (Tuulaniemi 2011, 78–79, 90–93.)

Kehittämistyössä kartoitettiin tarkastuspalvelun asiakkailta ja toimeksiantajan henkilöstöltä keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehittämisideoita saatiin kerättyä runsaasti asiakkaan palvelupolun kaikkiin vaiheisiin. Kaikki kehittämisideat on esitetty liitteessä 3.

Vaikka toteutunut tarkastusprosessi koettiin vuorovaikutteiseksi ja viestintä onnistuneeksi, suurin osa kehittämisideoista kohdistui palvelun vuorovaikutukseen ja viestintään. Toimivalla vuorovaikutuksella ja viestinnällä voidaankin vaikuttaa palvelun vaikuttavuuteen, joka auttaa palvelulle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Vuorovaikutus vaikuttaa koko tarkastusprosessin toimivuuteen, koska asiakkaat näkevät vain osan palveluun liittyvistä toiminnoista. Vuorovaikutustilanteilla voidaan muokata asiakkaan kokemusta palvelusta. Palvelukokemus on vuorovaikutuskokemus, johon sen molemmat osapuolet vaikuttavat omalla käyttäytymisellään (Fisher & Vainio 2014, 113.) Kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin on palveluntuottajan oltava riittävän valmistautunut, koska asiakas odottaa palveluntuottajalta asiantuntemusta. Mutta myös asiakas osallistuu palvelun vuorovaikutukseen ja samalla myös oman asiakaskokemuksensa luomiseen. Kaksisuuntainen vuorovaikutus on huomattavasti tehokkaampaa kuin yksisuuntainen viesti.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan sisäistä palveluprosessia selvittämällä asiakkaiden palvelukokemus, kuvaamalla palvelupolku sekä keräämällä ideoita asiakaskokemuksen kehittämiseen. Opinnäytetyö perustui Oulun kaupungin ulkoisen tarkastuksen yksikön antamaan toimeksiantoon. Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistehtävän onnistumista sekä jatkotutkimusaiheita.

Kehittämistehtävä onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Prosessi eteni johdonmukaisesti ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehittämistehtävän tavoitteena oli ottaa palvelun asiakkaat ja toimeksiantajan henkilöstö mukaan palvelun kehittämiseen. Asiakasymmärrystä ja -kokemusta kerättiin monella eri menetelmällä, asiakkaiden palvelupolku kuvattiin visuaalisesti sekä kartoitettiin paljon käyttökelpoisia kehittämisideoita asiakaskokemuksen parantamiseen. Kehittämisideat olivat luovia ja oivaltavia, ja niissä korostuu asiakkaan toiveet ja tarpeet. Lisäksi kehittämistehtävässä luotiin toimeksiantajalle palautelomakeluonnos asiakaskokemuksen mittaamiseen.

Lähestymistavat

Kehittämistehtävässä käytettiin lähestymistapoina tapaustutkimusta ja palvelumuotoilua. Tapaustutkimus oli hyvä valinta lähestymistavaksi, koska sillä saatiin syvälinen ymmärrys tutkittavasta prosessista ja tuloksena paljon kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimus sallii monenlaisten asioiden tutkimisen ja useiden eri menetelmien käyttämisen. Palvelumuotoilu oli myös hyvin onnistunut valinta olemassa olevan palveluprosessin kehittämisen lähestymistavaksi. Palvelumuotoilun keinoin selvitettiin asiakkaiden näkökulma palvelusta ja kuvattiin visuaalisesti asiakkaan palvelupolku kehittämis ehdotuksineen. Visualisointi helpotti erilaisten näkemyksien kohtaamista ja auttoi ottamaan asiakkaat ja toimeksiantajan henkilöstön helpommin mukaan prosessiin. Palvelumuotoilulla saatiin kehittämistehtävään muotoiluotetta ja asiakaslähtöisyyttä.

Kehittämistyön palvelumuotoiluprosessi eteni Ojasalon ym. (2015, 75) laatiman nelivaiheisen mallin mukaisesti. Mallista tehtiin vaiheet yksi ja kaksi, eli hankittiin asiakasymmärrystä keräämällä tietoja asiakkailta ja luotiin uusia ratkaisuideoita prosessin jatkokehittämiseen. Kehittämistyössä ei tehty mallin vaiheita kolme ja neljä, joissa ratkaisuideoita priorisoidaan, testataan ja otetaan käyttöön. Nämä vaiheet jäivät toimeksiantajalle jatkokehittäväksi. Samoin jatkokehittäväksi jää palautelomake ja sen käyttöönotto.

Aineiston hankintamenetelmät

Kyselylomakkeella saatiin nopeasti ja tehokkaasti kerättyä usealta asiakkaalta käyttäjäkokemuksia tarkastuspalvelusta. Kyselyn tulokset käsiteltiin tilastollisesti ja ne kuvasivat tutkimuksen kohdetta järjestelmällisillä havainnoilla. Kyselyn vastauksia käsiteltiin anonyymisti. Haastattelu oli joustava menetelmä, sillä saatiin asiakkailta kerättyä monipuolinen kuva kehitettävästä ilmiöstä. Haastattelun tueksi hahmoteltu palvelupolku oli erinomainen haastattelun rekvisiitta ja keskustelun ohjaaja. Haastattelun aikana palvelupolulle kiinnitetyt tarralaput visualisoivat haastateltavan kertomusta ja auttoivat havaitsemaan palvelupolun kriittiset pisteet. Haastatteluissa havaittiin kuinka arvokasta ja merkityksellistä asiakkailta kerätty tieto on. Haastatellut kertoivat prosessista oman näkemyksensä, jollaista palvelutuottaja ei välttämättä näe.

Ideatyöpaja oli tutkijalle uusi, mutta onnistunut menetelmä. Palveluntuottajan henkilöstölle järjestetyssä työpajassa saatiin kehittämistehtävään uusi lähestymistapa. Jälkikäteen ajateltuna tutkimuksessa olisi voitu käyttää yhteiskehittämistä, jolloin olisi saatu asiakkaiden ja palveluntuottajan näkökulmat selville yhtä aikaa. Palvelupolun ja kehittämissuositusten kuvaaminen Service Blueprint-kaaviolla on yksi tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista.

Luotettavuus

Kehittämistoiminnassa luotettavuutta kuvataan käyttökelpoisuudella eli käyttöarvolla. Toikon ja Rantasen (2009, 125) mukaan käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella sekä prosessin että tulosten näkökulmasta. Tutkimusprosessin arviointia on pystyttävä käyttämään hyväksi projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä. Kehittämistulosten käyttökelpoisuus tarkoittaa, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ja levittää käytännön toimintaan. Jotta muut yhteisöt voivat arvioida tutkimuksen tuloksien käyttökelpoisuutta, kehittämistehtävän toteutus ja asiayhteys on tuotava avoimesti esille. (Toikko & Rantanen 2009, 121–126.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetin mukaan tutkimuksen tulosten on oltava pysyviä, eli uusittaessa tutkimus saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetin mukaan tutkimuksessa on tutkittava oikeita asioita. Luotettavuustarkastelun edellytys on riittävän tarkka dokumentointi ja valintojen perustelu. (Kananen 2017, 175–179.)

Koskisen ym. (2005, 254) mukaan tutkimuksen validiuden tarkastelulla voidaan havainta tutkimuksen virheelliset tulokset. Virheellinen tulkinta voi syntyä esimerkiksi haastattelussa, jossa haastattelija ja haastateltava ymmärtävät esitetyn kysymyksen eri tavalla. Näin tutkija voi tehdä virheellisen tulkinnan ja johtopäätöksen. Toinen virheellinen tulkinta voi syntyä tilanteessa, jossa tutkija tulkitsee tuloksia oman näkemyksensä, ei haastateltavan näkemyksen mukaan.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin kirjaamalla työvaiheet, valinnat ja ratkaisu tarkasti ja huolellisesti. Virheellisiä tulkintoja vähennettiin tekemällä käytetty kyselylomake mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi, ettei siihen vastaamisessa syntyisi väärinkäsityksiä. Haastattelutilanteissa tutkija lisäsi tutkimuksen luotettavuutta varmistamalla haastateltavilta heidän kertomansa tarina lukemalla haastattelun lopuksi palvelupolulle kiinnitetyt tarralaput. Tutkija pyrki olemalla tutkimuksen jokaisessa vaiheessa objektiivinen tarkkailija. Samoin tutkimustuloksia tarkastellessaan tutkija pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen ja nostamaan esille vain tutkittavien ajatuksia. Tutkimuksen reabiliteettiin liittyvä ongelma on, että tutkittu palvelu ja asiakkaiden muistikuvat palvelusta muuttuvat koko ajan. Tutkimusta ei voida siten toistaa täysin samanlaisena, siksi luotettavuutta varmistettiin perustelemalla ja dokumentoimalla tehdyt valinnat.

Luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää myös triangulaatiota, jossa yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä samaan tutkimukseen. Ilmiötä lähestytään siis monelta suunnalta monimenetelmäisesti ja näin tutkimustuloksille ja niiden tulkinnalle saadaan vahvistusta eri näkökulmista. Yhdistämällä useita menetelmiä samaan tutkimukseen vältytään yhden menetelmän mahdollisesti tuottamasta systemaattiselta virheeltä. Triangulaation käyttö on perustelua myös silloin, kun täydennetään yhden menetelmän jättämiä tiedonkeruun aukkoja toisella menetelmällä. Aineistotriangulaatiossa käytetään erilaisia aineistoja tutkimuksen ratkaisua etsittäessä ja menetelmäangulaatiossa käytetään useita erilaisia menetelmiä aineiston keräämiseksi. (Kananen, 2017, 154–155.)

Luotettavuutta lisättiin keräämällä tutkimusaineistoa kolmella erilaisella, mutta toisiaan tukevalla menetelmällä, jolloin saatiin kehitettävästä kohteesta käyttökelpoisempaa ja yleistettävämpää tietoa. Samalla verrattiin tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia ja saadaanko eri lähteistä kerätyillä aineistoilla vahvistusta tulkinnoille.

Haastattelua ei kannata käyttää ainoana menetelmänä silloin kun tutkitaan historiallista tietoa. Ihmisten muistiin jää yleensä vain asioiden pääkohdat, yksityiskohdat unohtuvat ja tarinaan jää aukkoja. (Koskinen ym. 2005, 107.) Kehittämistehtävässä tutkija lähetti haastateltaville tarvittaessa

muistin tueksi ehkä jo vuosia aiemmin tehdyn tarkastusprosessin tuloksen, tarkastusraportin. Näin varmistettiin, että haastateltavat muistavat paremmin menneeseen aikaan liittyviä seikkoja.

Yksi luotettavuuden vahvistamiskeino on saturaatio, tilanne, jossa eri lähteiden tarjoamat tulokset alkavat toistua. Kun vastaukset toistavat itseään, on tutkimuksessa saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2017, 179.) Haastattelujen aineistot analysoitiin heti haastattelun jälkeen ja näin pystyttiin tarkkailemaan saturaatiota. Haastatteluilla kerätty aineisto alkoi saturoida kuudennen haastateltavan kohdalla, jolloin aineiston keruu lopetettiin.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia toimeksiantaja pystyy hyödyntämään palveluprosessin kehittämisessä. Kehittämistyö oli rajattu koskemaan vain toimeksiantajan organisaatiota ja palveluprosessia. Näin ollen teoreettisen viitekehyksen tiedot voidaan yleistää muihinkin organisaatioihin, mutta tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä ei.

Reaktiivisuus ja etiikka

Laadullisissa tutkimuksissa reaktiivisuutta on pystyttävä hallitsemaan. Koskisen ym. (2005, 52–57) mukaan reaktiivisuus koskee tilanteita, joissa tutkija vaikuttaa tutkittaviin ja heidän käyttäytymiseensä. Tutkimustilanteessa tutkittavat tietävät olevansa tutkittavina ja saattavat käyttäytyä kuten olettavat tutkijan haluavan heidän käyttäytyvän. Reaktiivisuus voi johtua tutkijan toiminnasta tai tutkittavista henkilöistä. Tutkittavat voivat nähdä tutkijan vastustajana, eivät puolueettomana tutkijana. Reaktiivisuus voi olla vakava metodinen ongelma, sillä sen muuttamasta aineistosta tehtävät analyysit voivat johtaa väriin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Itse reaktiivisuus ei ole ongelma, mutta se täytyy tunnistaa ja hallita. Tutkijan on ennakoitava ja ehkäistävä mahdolliset ongelmat jo etukäteen. Reaktiivisuutta tutkija voi hallita perehtymällä asiaan etukäteen huolellisesti, miettimällä millaisena tutkijana hän esiintyy ja tiedottamalla tutkimuksesta rehellisesti poistaen näin epäluuloja ja herättäen luottamusta. Reaktiivisuuden hallinta ja ennakointi on erityisen tärkeää silloin kun tutkitaan omaa työpaikkaa. (Koskinen ym. 2005, 54–57, 112.)

Tutkijan identiteetti on keskeinen tutkimuseettinen kysymys. Tutkija ei saa salata rooliaan, vaikka siten lisääkin reaktiivisuutta ja mahdollisesti vaikeuttaa tutkimusta. Tutkijan kertoessa avoimesti oman roolinsa, tutkittavilla on mahdollisuus ratkaista mitä tietoja he kertovat. Toinen tutkimuksen tekemiseen liittyvä eettinen kysymys liittyy tutkittavilta pyydettävään suostumukseen. Kysyessään

tutkittavilta suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta, tutkija antaa heille myös mahdollisuuden kieltäytyä. (Koskinen ym. 2005, 280.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuu sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Työn tavoitteiden on oltava korkean moraalin mukaisia ja työ on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkijan on kerrottava avoimesti mitä tutkija on kehittämässä, mikä on tutkimuksen kohde ja tavoitteet sekä mikä on tutkittavien rooli kehittämistehtävässä. Tutkittavien on tiedettävä, että vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Tällöin he pystyvät antamaan todellisia ja rehellisiä vastauksia. Yleensä tieteellisessä tutkimuksessa tutkittavilta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Työyhteisön kehittämistyössä usein oletetaan, että organisaation henkilöstö osallistuu sen toimintojen kehittämiseen. Työyhteisöä kehitettäessä tutkijan on mietittävä missä kulkee suostuttelun ja pakottamisen raja. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Tässä kehittämistyössä reaktiivisuuden hallinta ja ennakointi oli erittäin tärkeää, koska tutkittiin omaa työpaikkaa ja omaa työtä. Tehdyssä tutkimuksessa tutkija ei pyrkinyt salaamaan tutkimuksen kohteena olevaan palveluprosessiin liittyvää tarkastajan rooliaan, vaikka siten lisäsin tutkimuksen reaktiivisuutta. Reaktiivisuutta hallittiin tiedottamalla tutkimuksesta mahdollisimman avoimesti ja korostamalla tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkijan, ei tarkastajan roolia. Näin tutkija pyrki välttämään omaan taustaan ja tiedonintressiin liittyviä odotuksia ja ennakkoluuloja.

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin kertomalla tutkittaville avoimesti tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä varmistaen, että he tietävät millaisesta tutkimuksesta on kyse. Kaikille tutkittaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittaville kerrottiin myös, että tutkimuksen tietoja käsitellään anonyymeinä ja käytetään ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen. Haastattelujen aluksi asiakkailta pyydettiin lupa haastattelujen tallentamiseen. Luottamuksen lisäämiseksi tutkija pyrki luomaan haastattelutilanteisiin avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Haastattelutilanteet olivat sosiaalisia ja tutkijan kokemuksen mukaan haastateltavat tunsivat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä ovat arvokkaita. Haastatteluissa saatiin myös kriittistä palautetta tarkastuspalvelusta, joten reaktiivisuutta ei havaittu.

Oppimisprosessi

Tutkijan oman oppimisprosessin kannalta kehittämistyö oli hyödyllinen. Tutkija oppi kehittämistyön aikana paljon palvelumuotoilusta ja käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta. Kehittämistyö opetti, miten palvelumuotoilun eri menetelmillä nostetaan palvelun asiakas kehittämisen keskipisteeksi.

Vaikka kehitettävä palveluprosessi on tutkijalle tuttu työn kautta, tutkimus edelleen lisäsi tutkijan omaa tietämystä ilmiöstä ja antoi tutkijan ammatilliseen osaamiseen uutta näkemystä. Opinnäyte-työ oli alkuaan tarkoitus saattaa loppuun nopeammalla aikataululla. Tutkimuksen tekeminen oman, hyvin aikataulutetun, työn ohessa pitkitti jonkin verran suunniteltua aikataulua.

Jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyössä on palvelumuotoilun prosessin mukaisesti kerätty asiakasymmärrystä ja kartoitettu ratkaisuvaihtoehtoja toimeksiantajan organisaation sisäisen palveluprosessin kehittämiseen. Luonteva jatko tehdyille työlle on jatkaa palvelumuotoiluprosessia priorisoimalla ja testaamalla ideoituja ratkaisuehdotuksia. Suurin osa ideoiduista kehittämissuunnitelmista on helppo ja nopea toteuttaa.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja kehittämisessä on tärkeää tietää vastaako palvelu asiakkaan tarpeita ja saako asiakas haluamansa hyödyn. Palveluprosessin kehittäminen tulevaisuudessa ei onnistu, ellei asiakkaiden kokemuksia mitata jatkuvasti. Koska palveluprosessista puuttuu kokonaan jälkipalveluvaihe, toinen jatkotutkimusaihe on luoda palveluun sellainen ja selvittää jatkossakin asiakaskokemusta. Vertaamalla tuloksia aiempaan tilanteeseen nähdään mahdolliset muutokset toiminnassa.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.

Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro Oy.

Halonen, K. & Steiner, M-L. 2010. Tilintarkastusprosessi käytännössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Horsmanheimo, P. & Steiner, M-L. 2002. Tilintarkastus: asiakkaan opas. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Hämäläinen, M. & Patjas, M-L. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: SanomaPro.

Juholin, E. 2009. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

JHTT-yhdistys. 2017. Julkishallinnon hyvä tilintarkastustapa. Viitattu 4.9.2018. https://asiakas.kotisivukone.com/files/jhttyhdistys.kotisivukone.com/Julkishallinnon_hyva_tilintarkastustapa_052017.pdf.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tieteenfilosofiset suuntaukset. Viitattu 12.9.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologian Teknova, 84–95.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansainväliset tilintarkastusstandardit: Eettiset säännön tilintarkastajille ja Kansainväliset laadunvalvontaa, tilintarkastusta, yleisluonteista tarkastusta, muita varmennuspalveluja ja liitännäispalveluja koskevat standardit ja muut ohjeet. 2012. International and Assurance Standards Board International Ethics Standards Board for Accountants. Käännös: KHT-yhdistys– Föreningen CGR ry. Helsinki: KHT-media.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologian Teknova, 42–59.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki: Vastapaino.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelukokemuksesta kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Martikainen, J-P., Meklin, P. Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. 2002. Kunnallisen tilintarkastuksen ulkoistaminen. Tampere: Tampere University Press.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistamista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 20–41.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 12–17.
- Moritz, S. 2005. Service design. Practical Access to an Evolving Field. Viitattu 28.8.2018. https://is-suu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign.
- Nätti, S. Dosentti. Oulu Business School. Asiakasymmärrys palvelumuotoilun lähtökohtana. Luento 4.6.2013. Tekijän hallussa.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulun kaupunki. 2019a. Tarkastustoiminta. Viitattu 1.4.2019. <https://www.ouka.fi/oulu/paatoksen-teko-ja-hallinto/tarkastustoiminta>
- Oulun kaupunki. 2019b. Oulun kaupungin organisaatiokaavio 1.1.2019. Viitattu 1.4.2019. https://www.ouka.fi/documents/52058/148292/Oulun_organisaatiokaavio.pdf/471e8458-5379-4f91-972a-a0a675eabb5b.
- Oulun kaupunki. 2019c. Oulun kaupungin hallintosääntö 28.2.2019. Viitattu 1.4.2019. https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=acb35456-5a42-4722-a14f-546736fbb0af&groupId=52058.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.
- Riistamaa, V. 2000. Tilintarkastus -perusteet. Helsinki: WSOY.
- Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publisher.

Storbacka, K., Korkman, O. & Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Helsinki: WSOY.

Säilä, E., Hellén-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Helsinki: Edita.

Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tomperi, S. 2016. Tilintarkastus. Normeista käytäntöön. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2017. Asiakaskokemuksen kehittäminen. Viitattu 5.9.2018. <https://www.avi.fi/documents/10191/9736351/Juha+Tuulaniemi+3.10.2017/6e8e6804-f91c-442d-974e-b3bee6c8e2e0>

Vaajakallio K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa S. Miittinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 76–97.

Vakkuri, J. 2011. Laadunvarmistuksen ongelma julkishallinnon tilintarkastuksessa. Teoksessa L. Oulasvirta, J. Wacker & R. Kivimäki (toim.) Tarkastus ja arviointi julkisen ja yksityisen rajapinnassa. Tampere: Tampere University Press, 63–95.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Haastatteluteemat

Liite 3. Service Blueprint -kaavio, asiakaspolku ja kehittämissideat

Liite 3. Palautelomakeluonnos

Asiakaskokemuskysely

Taustatietoja

1. Valitse roolisi kaupungin organisaatiossa

- Johtaja / kuntalain mukainen tilivelvollinen
- Pääliikö / asiantuntija
- Asiantuntija

2. Oletko saanut tarkastusprosessin lopullisen tarkastusraportin käyttöösi?

- Olen
- En

Ennako-odotukset tarkastusprosessista

3. Millaisia ennako-odotuksia sinulla oli koko tarkastusprosessista ennen sen toteutumista?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaivaton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämideoita antava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Vastasiko toteutunut tarkastus ennako-odotuksiasi?

- Alitti ennako-odotukseni
- Vastasi ennako-odotuksiani
- Ylitti ennako-odotukseni

Kokemukset tarkastusprosessista

5. Jos ajattelet toteutunutta tarkastusprosessia kokonaisuudessaan, miten arvioisit sen seuraavia ominaisuuksia?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jos ajattelet edelleen totetunutta tarkastusprosessia kokonaisuudessaan, miten arvioisit tarkastuksen seuraavien osien onnistumista?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tarkastuksen tavoite saavutettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastus edisti yksikköemme tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastus vastasi yksikköemme tarpeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastuksessa huomioitiin yksikköemme tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastus tuotti uutta tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastuksella oli vaikutusta yksikköemme toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastuksesta jäi positiivinen kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokemukset lopullisesta tarkastusraportista

7. Jos ajattelet tarkastusprosessin kirjallista tarkastusraporttia, miten arvioisit sen seuraavia ominaisuuksia?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Huolellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perusteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia näkökulmia esittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä ulkoasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikea jakelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokemukset tarkastusprosessin viestinnästä

8. Miten arvioisit tarkastusprosessin viestinnän ja vuorovaikutuksen määrää?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.

	Liian vähän	Sopivasti	Liian paljon
Kirjallista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutusta kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten kuvallisit tarkastusprosessin aikaista viestintää (sisältää myös tarkastusraportin)?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Onnistunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskottavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täsmällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikea-aikaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotti uutta tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarkastusprosessi kokonaisuudessaan

10. Jos ajattelet tarkastusprosessia kokonaisuudessaan, minkä arvosanan annat sille?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.

Anna arvosana kouluarvosanalla 4-10

	4	5	6	7	8	9	10
Tarkastusprosessi kokonaisuudessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ruusuja ja risuja tarkastusprosessissa

11. Mitä muutettavaa tai kehitettävää on mielestäsi tarkastusprosessissa?

Tarkastusprosessilla tarkoitetaan ulkoisen tarkastuksen yksikön tekemiä toiminnan ja talouden tarkastuksia.



12. Käsi sydämelle, kuinka hyvin itse sitouduit tarkastusprosessiin?

Arvioi sitoutuminen kouluarvosanalla 4-10



Haastattelun teemoja:

- Asiakaspolun eri vaiheet
- Kokemukset palvelusta ja asiakaspolusta
- Ennakko-odotukset
- Vuorovaikutus ja viestintä
- Prosessin toimintatavat, käytänteet, sujuvuus, miellyttävyys
- Haasteet asiakaspolulla
- Kehitettävää

Kehittämisideat	<p>Yleistä tietoa tarkastustoiminnasta intranetissa, tietoiskuina toimipisteissä.</p> <p>Tarkastuskohteiden valinnassa huomioidaan asiakkaiden / organisaation tilanne.</p> <p>Asiakkaat voivat vaikuttaa tarkastuskohteiden valintaan.</p> <p>Palaverit kävelyalavereiksi.</p> <p>Vuorovaikutuksessa skype-kanava.</p>	<p>Tieto tulevasta tarkastuksesta mahdollisimman aikaisin asiakkaalle.</p> <p>Viestinnässä selkeästi esille tarkastajan ja asiakkaan yhteinen asiakas: kuntalainen.</p> <p>Tarkastuksen ajankohdasta sopiminen asiakkaan kanssa yhdessä.</p> <p>Aloitustiedossa pyydetään asiakkaalta perustietoja kohteesta.</p>	<p>Aloituspäivästä selkeästi tietoa tarkastuksesta ja sen merkityksestä, asiakkaan rooli ja tehtävät, ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen ero ja että tarkastus tehdään yhteistyöllä, yhteiseksi hyväksi.</p> <p>Aloituspäivästä asiakkaalta kysytään kehittämistarpeita.</p> <p>Aloituspäivästä sovitaan keneltä prosessin aikana pyydetään lisätietoja.</p>
Fyysiset elementit		Kirjallinen viestintä (sähköposti)	Suullinen viestintä, vuorovaikutus (esitys, tila, tarkastaja)
Asiakkaan polku palvelussa		Saa tiedon tulevasta tarkastuksesta, sopii aloituspäivän ajankohdan	Osallistuu aloituspäivästä, jakaa asiantuntemusta ja näkemystä tarkastukseen
Vuorovaikutuksen rajapinta			
Asiakkaalle näkyvä osa palvelusta		Viesti tulevasta tarkastuksesta, sopimus aloituspäivän ajasta	Tarkastussuunnitelman esittely tarkentavat kysymykset
Näkyvyyden rajapinta			
Asiakkaalle näkymätön osa palvelusta		Tarkastuksen esiselvitys ja tarkastussuunnitelman valmistelu	Tarkastussuunnitelman viimeistely
Tukitoiminnot ja päätöksenteko	Ulkoisen tarkastuksen työohjelma ja sen resurssointi		Tarkastussuunnitelman hyväksyntä

<p>Yhteinen työtila tietojen jakamiseen, viestintään ja keskusteluun.</p> <p>Proessin aikana asiakkaalle väliaikaisia tarkastuksen etenemisestä.</p> <p>Aineiston tarkastus yhdessä vuorovaikutuksessa.</p> <p>Enemmän kasvokkain / puhelimitse tapahtuvaa vuorovaikutusta.</p>	<p>Tarkastusraportti-luonnoksen ja sen havaintojen läpikäynti asiakkaan kanssa palaverissa keskustelemalla.</p> <p>Lisää vuorovaikutusta.</p>	<p>Tarkastusraportin suositusten luokittelu vakavuuden perusteella.</p> <p>Tarkastusraportissa todetaan myös positiiviset asiat.</p> <p>Loppupalaveri asiakkaan koko työyhteisölle tai johdolle riippuen tehdystä havainnoista.</p> <p>Loppupalaverissa keskustelua suositusten toteuttamiskelpoisuudesta ja niihin sitoutumisesta.</p> <p>Selkeästi tieto, että tarkastusraporttia voi / pitää jakaa työyhteisössä.</p> <p>Asiakkaalta kiittäminen, kun tarkastusraportti on luettu.</p> <p>Velvoitetaan asiakas käsittelemään tarkastusraportti henkilöstön kanssa.</p>	<p>Kehittämistoimiin/suosituksiin seurantakysely.</p> <p>Kehittämistoimiin/suosituksiin selkeästi esille oikea tapa toimia.</p> <p>Kehittämistoimien vastuutus tarkastusraportissa.</p> <p>Asiakas raportoi kehittämistoimien toteutumisesta.</p> <p>Havainnot ja suositukset kaupungin johdon ja päätöksenteon tietoon.</p> <p>Asiakkaan johtoryhmän kontrolloitava vuosittain tehtyjen tarkastusten vaikuttavuutta.</p> <p>Asiakkaalta kysytään arvio tarkastuksen kulusta, lopputuloksesta ja vuorovaikutuksen onnistumisesta.</p>
<p>Kirjallinen ja suullinen viestintä (sähköposti, puhelin)</p>	<p>Kirjallinen viestintä (sähköposti)</p>	<p>Kirjallinen ja suullinen viestintä, vuorovaikutus (sähköposti, esitys, tila, tarkastaja)</p>	
<p>Vastaa tietopyyntöihin, osallistuu mahd. palaveriin</p>	<p>Vastaa tarkastusraporttiluonnoksen, kommentoi ja antaa palautetta</p>	<p>Vastaa tarkastusraportin, osallistuu loppupalaveriin</p>	<p>Toteuttaa suositukset / kehittämistoimet</p>
<p>Tietopyynnöt, mahd. palaveri</p>	<p>Tarkastusraporttiluonnos kommentoitavaksi</p>	<p>Lopullisen tarkastusraportin jakelu, loppupalaveri</p>	
<p>Tietojen keräys, havainnointi ja analysointi</p>	<p>Tarkastusraportti-luonnoksen valmistelu</p>	<p>Tarkastusraportin viimeistely</p>	<p>Raportointi tark.ltk:lle ja tilintarkastajalle Arkistointi Kehittämistoimien seuranta</p>
<p>Tietojärjestelmät</p>		<p>Tarkastusraportin hyväksyntä</p>	

Tarkastuksen palautekysely

1. Tarkastuksen otsikko

2. Minulle informoitiin selkeästi tarkastuksen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kohteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkoituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajauksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havainnoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tarkastuksen palaverit olivat

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Rakentavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Tarkastuksen aikana oli

	Liian vähän	Sopivasti	Liian paljon
Suullista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallista viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tarkastusraportti oli

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin eri mieltä
Selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perusteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tarkastuksen havainnot ja suositukset olivat

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perustellut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteuttamiskelpoiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tarkastaja oli

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Toteutunut tarkastus oli

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Toteutunut tarkastus

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tuotti uutta tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutti tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioi yksikkömme tilanteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastasi yksikkömme tarpeeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutti yksikkömme toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttaa toimintamme kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vapaa kenttä kommenteille ja toiveille
