



# Asiakastuntemuksen kehittäminen valtionhallinnon talouspalvelutehtävissä

Loviisa Huusko

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiakastuntemuksen kehittäminen valtionhallinnon talouspalvelutehtävissä**

Loviisa Huusko  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2021

Loviisa Huusko

**Asiakastuntemuksen kehittäminen valtionhallinnon talouspalvelutehtävissä**

Vuosi 2021

Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajalle Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle (Palkeet) toimintamalliehdotus talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksen parantamiseksi. Palkeet hoitaa valtion virastojen, laitosten ja rahastojen talouspalvelutehtäviä. Sen yhtenä strategisena tavoitteena on, että toiminta muodostuu vahvan asiakasymmärryksen ympärille. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautui asiakastuntemuksen ja -kokemuksen käsitteille.

Opinnäytetyössä selvitettiin talouspalvelusihteerien henkilöhaastattelujen ja virastoihin lähetettyjen lomakehaastattelujen avulla asiakastuntemuksen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Haastatteluihin osallistui 6 talouspalvelusihteeriä, ja lomakehaastatteluun vastasi 14 viraston työntekijää. Talouspalvelusihteerien haastatteluista kävi ilmi, että virastojen ydintehtävien, prosessien ja yleiskuvan tuntemus oli heikohkoa. Virastotuntemuksen lisäämisen koettiin parantavan ymmärrystä ja sen arveltiin lisäävän työnteon mielekkyyttä. Virastojen työntekijät ollettivat talouspalvelusihteerien virastotuntemuksen paremmaksi, kuin mitä talouspalvelusihteerit itse kokivat sen olevan. Virastoista oltiin valmiita yhteistyöhön asiakastuntemuksen kehittämiseksi. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nostettiin ydintehtävätuntemus, myyntilaskutus, organisaatorakenne, maksuliikenne, prosessien nivoutuminen toisiinsa sekä viraston erityispiirteet.

Lähdekirjallisuuden, kerätyn aineiston ja havainnoinnin perusteella systemaattiselle toimintamallille asiakastuntemuksen kehittämiseksi havaittiin olevan tarvetta. Toimintamalliehdotuksen keskiössä on virastokohtaiset nauhoitettavat infotilaisuudet, joiden materiaalit tallennetaan Palkeiden järjestelmiin perehtymistä ja muuta myöhempää käyttöä varten.

Asiasanat: asiakastuntemus, asiakaskokemus, palveluorganisaatio, virasto

Loviisa Huusko

**The Development of Financial Services Secretaries' Customer Knowledge in Central Government**

Year	2021	Pages	53
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was commissioned by Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR, Palkeet. Palkeet provides finance services for Finnish government agencies, departments and funds. The objective of this thesis was to create an operating model for improving customer knowledge among financial services secretaries in Palkeet. One of the strategic goals of Palkeet is that working is based on strong customer knowledge. The theoretical literature was focused on constructs of customer knowledge and customer experience.

The current situation of customer knowledge and development needs were examined by interviewing six financial services secretaries in Palkeet and 14 employees in agencies. The financial services secretaries' interviews showed that the main purposes, processes and goals of the agencies were weakly known. The interviewees thought that additional information would increase understanding and add reasonableness to the working. The employees of the agencies assumed that the financial services secretaries' customer knowledge would be better than what secretaries described it to be. The agencies' employees were willing to collaborate to increase customer knowledge. Additional knowledge of the main purposes, invoicing, organizational structures, payments traffic, processes integration and agencies' characteristics were mentioned as the most important development points.

The theoretical literature, survey and observing indicated that there was a need for a systematic operating model to increase customer knowledge in Palkeet. The operating model is based on specific information meetings by agencies which would be recorded. The material of the meetings would be saved to the database of Palkeet for later use.

Keywords: customer knowledge, customer experience, service organization, agency

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Palkeet palveluorganisaationa.....	7
3	Asiakastuntemus hyvän asiakaskokemuksen lähtökohtana .....	9
3.1	Asiakastuntemus.....	9
3.2	Asiakaskokemus - asiakas toiminnan keskiössä.....	12
3.3	Asiakastuntemuksen lähtötilanne Palkeissa .....	14
4	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät .....	16
4.1	Tutkimuskysymykset .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.3	Taluspalvelusihteerien haastattelut ja analyysimenetelmä .....	19
4.4	Virastojen lomakehaastattelu ja analyysimenetelmä.....	21
5	Asiakastuntemus taluspalvelusihteereillä Palkeissa.....	22
6	Virastojen käsitykset taluspalvelusihteerien asiakastuntemuksesta.....	31
7	Luotettavuuden arviointi.....	38
8	Toimintamalliehdotus asiakastuntemuksen parantamiseksi Palkeissa .....	41
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	44
	Lähteet.....	47
	Kuviot .....	50
	Taulukot .....	50
	Liitteet .....	51

## 1 Johdanto

Palkeet on valtionhallinnon palveluorganisaatio, joka tuottaa keskitettyjä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä tuki- ja asiantuntijapalveluita valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille ja niiden palkansaajille (Palkeet 2021a). Talouspalvelusihteerit hoitavat virastojen taloushallinnon tehtäviä laajasti aina tiliotteiden käsittelystä myyntilaskutukseen asti. Työtehtävien hoidossa virastotuntemus on tärkeää, sillä sen avulla palvelu sujuvoituu ja sen laatu paranee. Virastot toivovat usein eri asteisia muutoksia Palkeiden perusprosessiin, jolloin asiakaskohtaisten ohjeiden tulee olla ajantasaisia. Ehdottoman tärkeä perusvaatimus virastotuntemuksessa onkin tuntea asiakaskohtaiset erityispiirteet päivittäisiä työtehtäviä koskien.

Olen työskennellyt talouspalvelusihteerinä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa Palkeissa 1.4.2020 alkaen. Työssäni olen huomannut, että työtehtävien hoitamisen asiakaskohtaiset nyanssit ovat työntekijöillä hyvin hallussa. Pehdytystilanteissa saattaa kuitenkin kuulla seuraavan lauseen eri tilanteissa ja eri muodoissaan: ”En tiedä, mitä nämä tilille tulleet rahat ovat tai mistä ne tulevat, mutta ne täytyy tiliöidä näin”, tai ”En tiedä, mitä tilauksia loppuasiakkaat virastolta tekevät, mutta itse laskutusprosessi sujuu näin.” Palkeiden strategiassa yhtenä viidestä painopistealueesta ”Asiakas toiminnan keskiössä” tuodaan esille, että Palkeiden toiminta perustuu vahvan asiakasymmärryksen ympärille (Palkeet 2021b). Jos virastojen perustehtävät eivät ole työntekijöille selvillä, on kyseenalaista, kuinka vahva asiakasymmärrys tällöin toteutuu.

Tietoa siitä, mitkä viraston ydintehtävät ovat (eli mitä virasto konkreettisesti tekee ja miksi) tai mitä prosesseja virastossa on ja miten Palkeet linkittyy niihin, tuntuu talouspalvelusihteereillä olevan vain niukalti. Tämä tietämättömyys ei havaintojeni mukaan ole riippuvainen tekijän työkokemuksesta, vaan vastaukset tällaisiin kysymyksiin jäävät vastaajasta riippumatta usein hajanaisiksi arveluiksi. Tämä johtuu siitä, että on vaadittu työntekijän omaa viitseliäisyyttä ottaa asioista selvää, jos on halunnut ymmärtää viraston toimintoja omien tehtävien ulkopuolelta.

Palkeissa kirjanpitäjillä on syvempi virastotuntemus kuin talouspalvelusihteereillä, sillä heidän on tehtäviensä puolesta välttämätöntä tuntea virastojen substanssia hyvinkin tarkasti. Lisäksi Palkeiden asiakkuuspäälliköt tuntevat luonnollisesti hoidettavat virastonsa laajalti. Talouspalvelusihteereille ei ole olemassa systemaattista mallia tai ohjeita, kuinka he voisivat saada lisätietoa asiakasvirastoistaan omien työtehtäviensä ulkopuolelta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakastuntemus Palkeilla talouspalvelusihteerien näkökulmasta. Opinnäytteeni aluksi esittelen tiede- ja teoriakirjallisuuden pohjalta

asiakastuntemukseen liittyviä käsitteitä asiakaskokemukseen peilaten. Sen jälkeen kuvaan talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksen nykytilaa ja kehittämiskohteita kartoittaneet haastattelut, joiden avulla kehitin Palkeille toimintamalliehdotuksen asiakastuntemuksen parantamiseksi.

Haastattelut on toteutettu sekä talouspalvelusihteereille että lomakehaastatteluina virastojen työntekijöille, joten nämä tulokset esitellään tässä tutkielmassa erikseen. Luotettavuutta arvioin yhteisesti molempien aineistojen osalta. Tulosten pohjalta esittelen Palkeille luomani toimintamalliehdotuksen, jota konsernitason tasolla toteuttamalla talouspalvelusihteerien asiakasymmärrystä voidaan jatkossa systemaattisesti lisätä. Lopuksi esittelen johtopäätöksiä ja pohdintaa lähdekirjallisuuden, kerätyn aineiston sekä toimintamalliehdotuksen ja siitä saamiini kommenttien pohjalta.

## 2 Palkeet palveluorganisaationa

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet on n. 650 henkilöä työllistävä organisaatio, joka tuottaa talous-, henkilöstö-, tuki- ja asiantuntijapalveluja suomalaisille virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä niiden palkansaajille. Palkeet on perustettu 2000-luvun alussa, ja sen tarkoitus on alusta lähtien ollut tehostaa valtion talous- ja henkilöstöhallintoa. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, eli toiminnan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, vaan kattaa syntyneet kulut. Palkeiden liikevaihto oli 55,4 miljoonaa euroa vuonna 2020, ja sen toimipaikat ovat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Porissa ja Helsingissä. (Palkeet 2021a.)

Palkeiden visiona on olla ”vaikuttavampia yhdessä”. Visio summaa yhteistyön merkityksen sidosorganisaatioiden kanssa ja jatkuvan kehityksen ideaalin. Palkeiden strategia jakaantuu viiteen eri painopisteeseen: Asiakas toiminnan keskiössä, Luottamusta laadulla, Kannattava uudistuminen, Yksi yhtenäinen Palkeet ja Digitaaliset palvelut käyttäjäystävällisesti. Tämän opinnäytetyön kannalta kolme ensin mainittua strategista painopistettä ovat kiinnostavimmat ja oleelliset. Kun asiakas halutaan pitää toiminnan keskiössä, tulee työntekijöiden olla helposti saatavilla ja heidän tulee palvella asiakasta ensiluokkaisesti. Tämän painoalueen mukaan Palkeiden toiminta ”perustuu vahvan asiakasymmärryksen ympärille”. (Palkeet 2021b.)

Palkeet haluaa tarjota luottamusta laadulla. Tällä tarkoitetaan laadukkaiden, kustannustehokkaiden ja kilpailukykyisten palvelujen tarjoamista, joiden avulla virastojen resurssit vapautuu heidän ydintehtäviinsä. Tavoitteena on myös ”kannattava uudistuminen”, johon sisältyy tavoite tuottaa valtionhallinnolle kokonaisuutena ja vaikuttavuutta. (Palkeet 2021b.)

Palkeiden erityisyytenä on se, että se pyrkii tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman hyvän ja laadukkaan palvelukokonaisuuden ilman, että tavoitteena olisi tuottaa voittoa. Hyvän

asiakaspalvelun ja asiakastuntemuksen on siis Palkeiden tapauksessa tarkoitus myynnin lisäämisen sijasta vahvistaa pitkäkestoista, sujuvaa ja luottamuksellista yhteistyötä. (Palkeet 2021a.)

Vaikka Palkeet tarjoaakin useita eri palvelukokonaisuuksia, käsittelen tässä opinnäytetyössä asiakastuntemusta vain Palkeiden talouspalveluiden ja erityisesti talouspalvelusihteerien näkökulmasta. Palkeissa on seitsemän eri talouspalveluryhmää, jotka hoitavat taloushallinnon tehtäviä, ja joiden välillä virastot on jaettu. Lisäksi ryhmillä on omia vastuualueitaan, kuten vastuu perinnästä tai maksatuksesta, jolloin nämä toiminnot on keskitetty kyseisille ryhmille. Tällöin asiakkaina ovat näiden osa-alueiden osalta kaikki virastot ja laitokset. (Palkeet 2021c.)

Talouspalvelusihteerin tehtävissä hoidettavat asiakasvirastot vaihtelevat aina kunkin ryhmän mukaan. Yhdellä talouspalvelusihteerillä voi olla kerrallaan hoidettavanaan yhdestä neljään eri viraston talouspalvelutehtäviä. Isojen virastojen hoitamiseen tarvitaan useita talouspalvelusihteereitä, ja tällöin yhden sihteerin hoidettavana saattaa olla vain jokin taloushallintokokonaisuuden osa-alueista. Ryhmän käytänteistä riippuen virastot ovat joko tiettyjen henkilöiden vastuulla tai sitten niitä kierrätetään koko ryhmän tekijöiden kesken.

Talouspalvelusihteerin perustehtäviin kuuluu viraston tiliotteiden ja suoritusten käsittely, myyntilaskutus, asiakasrekisterin ylläpito, osto- ja myyntireskontran hoito, perinnän tehtäviä sekä kirjanpidon avustavia tehtäviä. Yleisesti ottaen virastot ovat vastuussa toiminnan sisällöstä, ja Palkeissa tehdään tuotannon prosessit viraston toiveiden ja ilmoitusten mukaisesti. Esimerkiksi myyntilaskutuksessa tämä tarkoittaa viraston vastuuta siitä, että laskutettavan nimikkeen eli tuotteen taustatiedot on päivitetty, laskutettavan asiakkaan tiedot ovat ajantasaiset ja laskun sisältö vastaa tarkoitustaan. Palkeiden talouspalvelusihteerien tehtäväksi jää toteuttaa tarvittavat päivityspyynnöt viraston ilmoitusten mukaan, valvoa laskun tallennus ja siirto kirjanpitoon, tehdä tai ilmoittaa tarvittavat korjaukset sekä täsmäyttää laskun lähetys Postin kautta asiakkaalle. (Palkeet 2017, 11, 16-17.)

Talouspalvelusihteerien ja virastojen välillä tehdään tiivistä yhteistyötä. Kommunikointikanavana Palkeilla käytetään ensisijaisesti Pointti-palvelupyynnöjärjestelmää. Keskitetyn järjestelmän etuna on, että virastojen palvelupyynnöt ovat kaikkien virastoa hoitavien työntekijöiden käytössä ja saatavilla. Näin aiemmat viestit on löydettävissä tekijästä riippumatta. Tämä ei toteutuisi, mikäli käytettäisiin henkilökohtaisia sähköposteja tai pikaviestimiä. Virastojen ja Palkeiden väliset palaverit järjestetään Skype- tai Teams-yhteyksien avulla.

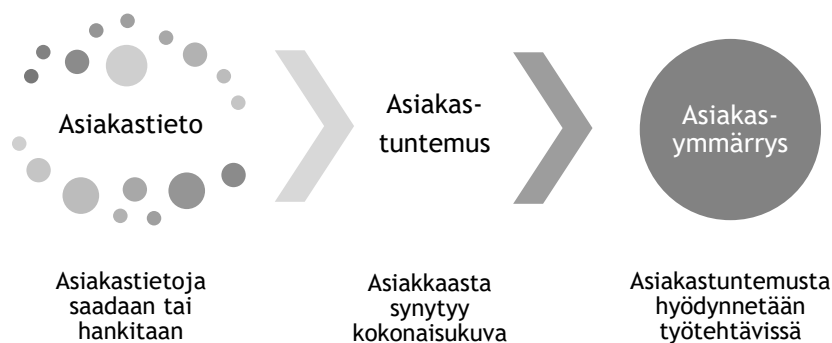


### 3 Asiakastuntemus hyvän asiakaskokemuksen lähtökohtana

Palkeiden strategian yhtenä keskeisenä painopistealueena on ”Asiakas toiminnan keskiössä” (Palkeet 2021b). Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys ovat nousseet tärkeään rooliin yritysten kehitystyössä (Arantola 2006, 141). Tämän tutkielman ytimessä on talouspalvelusihteerien asiakas- eli virastotuntemus. Se kytkeytyy teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen asiakastiedoista, asiakastuntemuksesta ja asiakasymmärryksestä sekä niiden merkityksestä organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. Asiakasymmärryksen lisäämisen ja muiden asiakaslähtöisten strategisten valintojen keskiössä ja perustana on tavoite asiakaskokemuksen parantamisesta.

#### 3.1 Asiakastuntemus

Tämän opinnäytetyön yksi avainkäsitteistä on asiakastuntemus, jonka synonyymina voidaan pitää asiakastietämystä. Asiakastuntemus on asiakkaan tietojen eli asiakastietojen tuntemista. Kun tätä tietoa hyödynnetään palvelutoiminnan kehittämässä ja arjen työtehtävissä, voidaan puhua asiakasymmärryksestä (Arantola & Simonen 2009, luku 5; Arantola 2006, 53). Kuviossa 1 havainnollistetaan asiakastiedon, -tuntemuksen ja -ymmärryksen suhdetta toisiinsa prosessina, jossa edellistä tarvitaan seuraavan muodostumiseen.

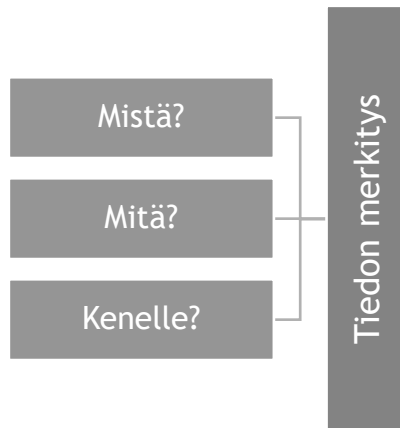


Kuvio 1: Asiakastieto, -tuntemus ja -ymmärrys suhteessa toisiinsa

Asiakastietoja hyödynnetään esimerkiksi asiakasviestinnässä ja asiakaspalvelussa, jolloin pyrkimyksenä on löytää ja toteuttaa asiakkaan ja palveluorganisaation kannalta parhaat valittavissa olevat toimintavaihtoehdot (Arantola 2006, 92, 110). Asiakastietojen hankkimisen ja saamisen jälkeen työntekijällä on parempi asiakastuntemus. Asiakastietämyksen eli -tuntemuksen perusteella voidaan kehittää omaa palvelua paremmaksi ja sujuvammaksi, kun ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja prosesseista lisääntyy. Arantola (2006, 35) kiteyttää osuvasti: ”Asiakastietämyksen arvo mitataan arjessa, kun voidaan tehdä parempia päätöksiä tai toimia nopeammin kuin ilman tietoa.”

Kun on selvillä asiakasta koskevan tiedon relevantti lähde (”Mistä?”), olennaisen tiedon sisältö (”Mitä?”) ja kenen tietoa kannattaa hyödyntää (”Kenelle?”), päästään pohtimaan tiedon

merkitystä organisaatiolle: mitä lisäarvoa tieto antaa, eli esimerkiksi mitä ongelmia tiedon avulla voidaan ratkaista. Nämä kolme kysymystä muodostavat kuvion 2 mukaisen asiakastuntemuksen viitekehysten, ja auttavat organisaatiota hahmottamaan tarvittavia kehityskohteita. (Arantola 2006, 55.)



Kuvio 2: Asiakastuntemuksen viitekehys (mukaillen Arantola 2006, 55)

Asiakastietoa kerätään asiakkaista monin eri tavoin, esimerkiksi automaattisesti tallentuvan asiakasdatan ja aktiivisesti kerätyn asiakastiedon avulla. Arantola (2006, 65) esittelee asiakaskuuntelun käsitteen, jossa tiedon lähteenä on asiakas. Asiakaskuuntelu pitää sisällään asiakkaalta kerättyä tietoa esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen, -paneelien tai -palautteen pohjalta. Asiakastietoa kertyy myös hiljaiseksi tiedoksi asiakaspalvelussa ja muualla organisaatiossa, esimerkiksi saadun palautteen myötä. Hiljaista tietoa voidaan kerätä yhteen ja siten muodostaa siitä yhteistä. (Arantola 2006, 56, 65, 67.)

Asiakkaista saatu kuvaileva tieto on yritysasiakkaiden kohdalla tietoa esimerkiksi asiakkaan tavoitteista ja strategiasta. Tarpeellisen tiedon sisältö riippuu palveluorganisaatiosta ja asiakkaasta itsestään. Tässä vaiheessa oleelliseksi kysymykseksi nousee se, onko tieto hyödyllistä ja osataanko sitä hyödyntää. Samalla tulee pohdittavaksi, kuka tietoa hyödyntää. Asiakasymmärrys vaatii tilanteen, jossa tieto pitää olla sisäistettynä niin hyvin, että sitä pystytään soveltamaan käytäntöön erityisesti erilaisissa päätöksentekotilanteissa. (Arantola 2006, 69, 75.)

Lisäasiakastiedon ja sen avulla toteutettujen konkreettisten toimien ja relevanttien, ripeiden päätösten myötä palvelun laatu ja sen myötä asiakaskokemukset paranevat. Tästä seuraa luottamusta ja joustavuutta asiakkaan ja organisaation välillä, mikä lisää parhaimmillaan kustannustehokkuutta, kun resursseja vapautuu varsinaiseen työhön. On tärkeää huomioida asiakastuntemuksen ja tietämyksen taso koko organisaatiossa. Laaja, organisaatiota parhaiten hyödyttävä osaaminen saavutetaan vasta, kun luodaan yhteinen toiminta- ja tietopohja sen sijaan, että luotetaan yksittäisten lahjakkaiden tai omistautuneiden työntekijöiden oma-aloitteellisuuteen ja taitoihin. (Arantola 2006, 35, 111, 126-127.)

Asiakaskeskeisellä logiikalla (*customer-dominant logic, CDL*) tarkoitetaan organisaatiotasosta lähestymistapaa, jossa korostetaan palvelun tuottamisen sijaan ymmärrystä siitä, kuinka asiakasyritys sulauttaa palveluita osaksi omaa toimintaansa. Organisaatiota ei ole olemassa ilman sen asiakkaita, joten asiakkaiden näkökulmien ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää. Asiakaskeskeinen logiikka viekin asiakasyrityksen toimintojen, kokemusten ja arvostusten sijaan pidemmälle; yrityksen tavoitteisiin, työtehtäviin ja tarkoitukseen. Tällöin keskiössä ei ole organisaation omat tuotteet, palvelut, kulut ja kasvu, vaan asiakaslähtöisyys. Tähän tavoitteeseen voidaan pyrkiä seuraavilla toimenpiteillä:

- Tunnistetaan asiakkaan toiminnan keskeiset osa-alueet eli ”logiikka”.
- Luodaan asiakkaalle sopivia palvelumalleja.
- Sitoutetaan asiakas sellaiseen toimintaan, joka tuottaa toimittajalle lisäarvoa.
- Luodaan käyttäjälle lisäarvoa tuovaa erinomaista palvelua.
- Valvotaan prosessia organisaation yhteisen toimintalinjan avulla.

(Heinonen & Strandvik 2015, 472, 477.)

Tämän mallin keskiössä on asiakkaan toimintojen eli asiakaslogiikan (*customer logic*) ymmärtäminen. Tällä tarkoitetaan asiakkaan ainutlaatuisten, julkisten ja piilossa olevien toimintojen, kokemusten ja tavoitteiden yhteensovittamista. Sen avulla luodaan kuva siitä, miten asiakasyritys elää ja harjoittaa toimintaansa. Asiakkaan logiikka ei ole muuttumaton, ja näiden muutosten ja muutostekijöiden huomioiminen asiakassuhteen jatkuessa on välttämätöntä. (Heinonen & Strandvik 2015, 477-478.)

Myös Karhisen ja Korhikosken (2019, 119) mukaan on olennaista, että työntekijät tietävät, miksi asiakasyritys on olemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Kun työntekijä tuntee asiakastaan mahdollisimman paljon, hän pystyy tarjoamaan hyvää, jopa odotukset ylittävää asiakaspalvelua. Tämä taas edellyttää sitä, että työntekijän käytettävissä on tarvittavat työkalut ja riittävästi osaamista. (Karhinen & Korhikoski 2019, 119.)

Asiakastuntemus on keskeisessä roolissa myös asiakasläheisyyden (*customer intimacy*) lähestymistavassa. Siinä asiakastietojen (kuten tieto asiakastarpeista, -tyytyväisyydestä, odotuksista, strategiasta ja tulevaisuuden suunnitelmista) hankinta yhdistetään asiakassuhteen vahvistamiseen. Asiakkaita ja asiakassuhteita koskevaa tietoa kerätään ja hyödynnetään systemaattisesti. Huomiota kiinnitetään siihen, että asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit ovat sopusoinnussa keskenään. Näin saadaan aikaan kokonaisuus, jossa palveluratkaisuja räätälöidään sekä asiakkaan julkittuomien että piilossa olevien tarpeiden mukaisiksi. (Habryn 2012, 271; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 30.)

Käytännössä asiakasläheisyyttä voi toteuttaa asiakkaan kanssa yhteisenä prosessina, jonka avulla lisätään toiminnan arvoa molempien näkökulmasta. On huomioitava, etteivät kaikki

asiakkaat välttämättä halua osallistua tällaiseen tiiviin yhteistyön toimintatapaan. Tällöin toimintamallin harjoittelu ensin yhteistyöhaluisten asiakkaiden kanssa on järkevää. Ajan kanssa palveluntuottajalle kertyy lähestymistavasta tietoa ja taitoa, joiden avulla toimintaa voidaan pyrkiä laajentamaan myös muihin asiakkuuksiin. (Helander ym. 2013, 31-32.)

Tiedon saatavuuden takaamiseksi kaikki asiakasta koskevat tiedot voi ja kannattaa kerätä systemaattisesti johonkin järjestelmään. Tätä järjestelmällistä asiakastiedon keräämistä työntekijöiden helposti saataviin kuvataan englanninkielisellä termillä *customer intelligence*. Tiedon tulisi luonnollisestikin olla riittävän kattavaa ja virheetöntä. (Arantola 2006, 66, 92, 110).

### 3.2 Asiakaskokemus - asiakas toiminnan keskiössä

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan yrityksestä tekemien kokemusten ja tulkintojen summaa eli kaikkea sitä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista muodostuvaa kokonaisuutta, joka asiakkaalla on yrityksestä tai organisaatiosta (Löytänä & Kortesus 2011, 11; Lemon & Verhoef 2016, 75). Asiakaskokemus on laaja käsite, ja sitä voidaan kuvata muiden käsitteiden, kuten asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun avulla. Palvelun laatu on asiakaskokemusta edeltävä tapahtuma, kun taas asiakastyytyväisyys (tai -tyytymättömyys) on yksi osa asiakaskokemusta (Lemon & Verhoef 2016, 75).

Asiakassuhteiden kuvailussa käytettävät käsitteet, kuten luottamus ja sitoutuminen, voidaan yhdistää asiakaskokemukseen käsitteeseen. Hyvä asiakaskokemus rakentaa luottamusta. Sitoutuessaan yritykseen asiakas saa asiakassuhteen jatkuessa jatkuvasti kognitiivisia, emotionaalisia, toiminnallisia, aistinvaraisia ja sosiaalisia kokemuksia yrityksestä. Tällöin sitoutuminen ja pitkäaikaiset asiakassuhteet rakentavat erityisen kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef 2016, 75.)

Tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta jopa kaksi kolmasosaa on tunnetta. Se on kokonaiskuva, ”fiilis”, joka kohtaamisten tai asiakaskokemusten perusteella muodostuu. Kun asiakkaalle välittyy tunne, että heistä ollaan kiinnostuneita tai kun työntekijä yrityksensä edustajana kokee tullessa huomioduksi, asiakkaan tunne asiakaskokemuksesta konkretisoituu. Tunne-elämystä voi parantaa esimerkiksi lisäämällä kohtaamisten ja vuorovaikutuksen henkilökohtaisuutta. Parhaimmillaan organisaatio voi tarjota asiakkaalleen odotukset ylittävän kokemuksen. Tällaista kokemusta voidaan rakentaa henkilökohtaisella, yksilöllisyyden mahdollistavalla ja räätälöidyllä palvelulla. (Karhinen & Korkiakoski 2019, 51; Löytänä & Kortesus 2011, 11, 59-67.)

Asiakaskokemus pohjautuu yritysasiakkaalla järkiperaisille, esimerkiksi taloudellisille, vaikutteille. On tärkeää ymmärtää, että vaikka puhutaankin yritysten ja organisaatioiden välisestä tuotteiden tai palvelujen tarjoamisesta, todellisuudessa yksittäiset ihmiset ovat keskenään tekemisissä. Näiden ihmisten kommunikaatio ja yhteistyösuhde rakentaa - tai murentaa -

yrittäjäasiakkaan asiakaskokemusta. Asiakas saa huonon asiakaskokemuksen ja pettyy esimerkiksi silloin, kun palvelevan organisaation työntekijä ei kriittisellä hetkellä osaa toimia oikein tai näe rooliaan asiakkaan näkökulmasta. Rakentavaa yhteistyötä voidaan kehittää esimerkiksi osoittamalla sitoutumista ja halukkuutta pitkäkestoiseen yhteistyöhön ja palveluiden räätälöintiin. Prosesseja kannattaa kehittää siten, että yritysasiakas todella hyötyy tuotteesta tai palvelusta. Asiakaskokemusta parantaa myös oma-aloitteisuus avun tarjoamisessa esimerkiksi ongelmatilanteissa. (Löytänä & Korteso 2011, 124; Karhinen & Korkiakoski 2019, 52-53.)

Organisaation tekemiä systemaattisia toimia asiakaskokemuksen edistämiseksi voidaan kutsua asiakaskokemuksen johtamiseksi (*customer experience management, CEM*). Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyinä voidaan pitää yllä mainittujen lisäksi esimerkiksi asiakkaiden vahvempaa sitoutumista yritykseen sekä asiakastyytyväisyyden ja asiakkaalle tuotetun arvon lisääntymistä. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.)

Asiakaskokemuksen johtaminen, työntekijän asiakastuntemus ja sen myötä asiakkaan odotusten ylittäminen sitouttaa asiakkaiden lisäksi myös työntekijöitä työnantajaorganisaatioon. Innostuminen asiakasyrityksestä ja omasta työstä sekä oman tehtävän ja roolin arvostus on tärkeää ja näkyy positiivisesti asiakkaalle. Jäykkä organisaatorakenne voi estää työntekijöitä käyttämästä aikaansa asiakastyön kehittämiseen tai asiakkaan tarpeiden laaja-alaiseen hoitamiseen. Näin organisaatio voi merkittävästi hidastaa tai jopa estää asiakkaan odotukset ylittävää palvelua toteutumasta. (Karhinen & Korkiakoski 2019, 119-121; Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Palvelumuotoilun kehittämistoimintamalli sisältää useita kiinnostavia lähtökohtia asiakaskokemuksen parantamiselle. Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämisen menetelmä, jossa nimensä mukaisesti muotoillaan palveluja asiakastietoja keräämällä ja niitä hyödyntämällä (Reason, Løvlie & Flu 2016, Introduction; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13). Palvelumuotoilu yhdistelee erilaisia lähestymistapoja, välineitä ja tieteenaloja, mutta sen keskiössä on asiakaskeskeisyys, yhteiskehittäminen, visualisointi ja kokonaisvaltaisuus (Stickdorn 2011a, 22; Stickdorn 2011b, 26).

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelujen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta tarpeenmukaisiksi ja käytettäviksi, mutta toisaalta palveluntuottajan näkökulmasta tehokkaiksi ja hyötyä tuottaviksi (Mager 2009, 34). Yhteiskehittäminen (*co-creation*) tarkoittaa, että asiakas otetaan tiiviisti mukaan suunnittelemaan ja kehittämään palvelua (Stickdorn 2011b, 30-31; Mager 2009, 38).

Palvelumuotoilua on otettu käyttöön myös julkisen sektorin aloilla, joskin muutos on Suomesakin vielä alkutekijöissään (Lehto 2011, 11). Julkiselle sektorille on tyypillistä, että palvelut ovat voineet muotoitua omanlaisikseen pitkän aikavälin kuluessa, eikä niitä ole kehitetty, ellei asiaan ole aktiivisesti puututtu (Thurston 2009, 160).

Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa prosessien ja palveluiden kehittämistä sekä asiakaskokemuksen johtamista pyrittäessä asiakaskeskeiseen strategiaan (Karhinen & Korhikoski 2019, 192-193). Koska asiakaskokemuksen rakentaminen on päättymätön kehityskohde, vaaditaan sitoutumista ja oikeaa tahtotilaa, mikäli hyvän asiakaskokemuksen halutaan todella olevan toiminnan lopputuloksena. Jos yrityksellä menee jo vallitsevin toimin ”ihan hyvin”, voi olla vaikeaa nähdä palvelujen tai asiakaskokemuksen parantamiselle riittäviä perusteita. Tällöin saatetaan tehdä kehittämiskokeiluja, mutta niistä luovutaan, kun toiminnalle ei nähdä riittäviä tuloksia tai tukea ei ole saatavilla tarpeeksi. Myös keskijohdon innostuneisuudella ja aktiivisuudella on merkitystä uuden toimintamallin läpiviennissä. (Gerdt & Korhikoski 2016, luvut 1 ja 3.)

### 3.3 Asiakastuntemuksen lähtötilanne Palkeissa

Palkeet on palveluorganisaatio, joka tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja Suomen valtion virastoille, rahastoille ja laitoksille. Asiakastuntemuksen ja -tietämyksen käsitteillä tarkoitan Palkeiden tapauksessa näiden virastojen, rahastojen ja laitosten (myöh. asiakasvirastojen) perustehtävien tuntemista ja käsitystä siitä, kuinka niiden prosessit linkittyvät Palkeiden omiin prosesseihin.

Palkeiden taloushallinnon asiakkaat ovat yritysasiakkaita eli B2B-asiakkaita. Yritysasiakassuhteet ovat organisaatioille yleensä kriittisimpiä asiakassuhteita, ja ne kestävät usein pitkään, jopa vuosia. Yritysasiakkaiden päätöksenteko on usein monimutkaista ja hidasta ja siihen osallistuu useita eri päättäjiä. Palveluita ja tuotteita saattaa käyttää monta eri työntekijää. Vaikka tunteet ovat oleellisena osana mukana yritysasiakassuhteessa, niiden merkitys ei ole yhtä vaikuttava kuin kuluttaja-asiakkailla. Yritysasiakkaat haluavat usein runsaasti etukäteistietoa, jotta ikäviltä yllätyksiltä välttyttäisiin. Hyödyn mitattavuus ja tarkat sopimusehdot ovat yritysasiakkaille tärkeitä. (Löytänä & Korteso 2011, 123.)

Palkeiden kolmena perustehtävänä on 1. talous- ja henkilöstöpalveluiden tuottaminen, 2. asiakkaiden arjen tukeminen sekä 3. julkisen hallinnon toimivuuden edistäminen. Jotta näissä tehtävissä onnistutaan, tulee niille asetettujen tavoitteiden täyttyä. Palkeiden tavoitteena on esimerkiksi, että asiakasvirastot eivät käyttäisi palveluja vain määräyksen sanelemana, vaan koska palvelut ovat kilpailukykyisiä. Palvelujen halutaan olevan käyttäjäystävällisiä ja tuovan todellista lisäarvoa asiakkaille. Toiminnan tavoitteena on edistää julkisen hallinnon kokonaisuus-toimivuutta ja yhteisten etujen saavuttamista. (Palkeet 2021d.)

Suomessa verovaroin kerätyt määrärahat on jaettu virastojen kesken, ja näistä varoista virastot maksavat Palkeille käyttämistään palvelusta. Siten sekä virastojen ja Palkeiden tehokkuus omina yksiköinä että sujuva yhteistyö korostuvat, kun tarkastellaan toiminnasta aiheutuneita kustannuksia valtiolle ja veronmaksajalle. Asiakaslähtöinen toiminta ja toiminnan

kehittäminen tähän suuntaan on yksi avain verovarojen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön julkisella sektorilla (Lehto 2011, 10).

Jotta asiakkaita voidaan tukea arjessa, Palkeet edellyttää työntekijöiltään asiakastuntemusta ja ymmärrystä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista. Tavoitteena on tarjota saumaton palvelukokemus, jossa asiakkaan tarpeisiin on vastattu esimerkiksi toiminnan räätälöinnillä. Asiakkaiden kanssa halutaan toimia tiiviisti. Palkeiden tavoitteena on ottaa vastuuta kokonaistoimivuudesta, jolloin asiakasvirastojen on mahdollista keskittyä täysipainoisesti ydintehtäviinsä. Palkeet edellyttää työntekijöiltään sitoutumista erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiseen (Palkeet 2021d.)

Kun virastoa koskevat taustatiedot ovat selvillä, päätöksentekokyky helpottuu; voidaan puhua asiakasymmärryksestä (Arantola 2006, 75). Palkeissa tieto on tällä hetkellä rajautunut tarkasti vain niille tekijöille, jotka sitä todella välttämättömästi työssään tarvitsevat. Siksi asiakastuntemus ja -ymmärrys jäävät suppeammaksi kuin mitkä niiden mahdollisuudet olisivat. Tällöin tarkasteluun tulee kysymys siitä, kuka tietoa hyödyntää Palkeissa ja kenelle se on tarkoitettu (Arantola 2006, 75; kuvio 2).

Palkeissa asiakasvirastot ovat tutuimpia asiakkuspäälliköille ja kirjanpitäjille. Heidän on tehtäviensä takia tärkeää tuntea viraston substansseja hyvinkin tarkkaan. Tällöin on välttämätöntä, että viraston ydintehtävät ja pääprosessit ovat heille tuttuja. Sen sijaan ryhmien esimiesten ja palveluasiantuntijoiden tuntemus oman ryhmän virastoista voi olla vaihtelevampi ja riippua enemmän henkilön omasta aktiivisuudesta ja halukkuudesta tuntea virastoja. Tämä koskee myös talouspalvelusihteereitä.

Vaikka tietoa olisi paljonkin, se jää merkityksettömäksi ja unohtuu pian, mikäli se ei ole sisältöltään vastaanottajaansa kiinnostavaa tai arkityössä hyödynnettävissä. Tällöin pohdittavaksi nousee se, mitä tietoa tarvitaan (kuvio 2). Talouspalvelusihteereillä on jo tällä hetkellä ne tiedot virastosta, jotka he välttämättä tarvitsevat tehtäviä tehdäkseen. Onkin tärkeää pohtia, millaista lisätiedon tulisi olla, jotta se todella antaisi lisäarvoa tehtävien tekemiselle (Arantola 2006, 69).

Lisäksi on kyettävä ratkaisemaan, mistä tieto hankitaan. Tällä hetkellä talouspalvelusihteerit kerryttävät erityisesti arkityönsä kautta tietoa hoitamastaan virastosta. Joku saattaa löytää tietoa viraston toiminnasta sattumalta uutisten välityksellä, toinen käy kurkkaamassa viraston nettisivuja. Ydinprosessien - eli välttämättömän tiedon - ulkopuolisen tiedon saaminen ja hankinta ei ole systemaattista, vaan sitä kertyy kullekin tekijälle yksilöllisesti niin kutsutuksi hiljaiseksi tiedoksi. Tätä tietoa voitaisiin kerätä esimerkiksi palaverissa tai kirjallisesti, jotta se saataisiin kaikkien sitä tarvitsevien tai siitä hyötyvien käyttöön (Arantola 2006, 67-68).

Palkeet toteuttaa asiakaskuuntelua (Arantola 2006, 64-65), eli hankkii asiakastietoa asiakas-tyytyväisyyskyselyjen ja -palautteiden pohjalta (Palkeet 2021d.). Myös erilaisissa palavereissa asiakaskuuntelu on ensisijaisessa roolissa. Talouspalvelusihteerit osallistuvat tällaisiin viraston ja Palkeiden välisiin palaveri-ihin vain harvoin: käytännössä vain, kun tarvitaan tuotannon näkökulma käsiteltävään asiaan. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa käsiteltävät asiat koskevat suoraan talouspalvelusihteerin päivittäisiä töitä ja niihin mahdollisesti tehtäviä muutoksia. Virastoa koskevaa ydintietoa ei kerätä virastoilta.

Kuusi, Kulvik, Laiho, Ropponen ja Vähämäki (2019) tutkivat työn tehokkuutta Palkeissa, jossa käynnissä on jatkuvasti teknologisia ja organisaatiotasoisia muutoksia. Tutkimuksen lähtökohta oli automatisaation tuomat muutokset ja niiden vaikutukset työntekijöiden tuottavuuteen ja motivaatioon. Tulosten mukaan automatisaatio vaikutti tuottavuuteen osittain negatiivisesti, sillä tällöin käsiteltäväksi jäävien prosessien haastavuustaso oli korkeampi. Muutokset aiheuttivat hämmennystä ja uudistusten sisäistäminen saattoi olla hidasta. Toisaalta automaation lisääminen koettiin innostavaksi. (Kuusi ym. 2019.)

Edellä mainitun tutkimuksen valossa on tärkeää, että tehtävä muutos koetaan henkilökunnan piirissä merkitykselliseksi ja sen toteuttamiselle annetaan riittävästi aikaa. Muutokset aiheuttavat myös kysymyksen siitä, miten niiden menestyksellisyyttä seurataan: kun työtä kehitetään, tulisi tuottavuuden seurannankin kehittyä (Kuusi ym. 2019, 7).

#### 4 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Palkeiden talouspalveluryhmien talouspalvelusihteerien asiakastuntemusta. Virastotuntemuksen nykytilaa ja kehittämiskohteita kartoittavien haastattelujen avulla luon Palkeille toimintamalliehdotuksen asiakastuntemuksen kehittämiseksi. Mallia voidaan käyttää systemaattisesti asiakasymmärryksen ja -tuntemuksen lisäämiseksi talouspalvelusihteerien työssä. Näin ollen tämä opinnäytetyö on kehittämistoiminnallinen tutkimus, jossa on tapaus- ja toimintatutkimuksen piirteitä.

##### 4.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Miten Palkeiden talouspalvelutehtävissä työskentelevien talouspalvelusihteerien asiakastuntemusta voitaisiin kehittää?
  - I. Mitä asiakastuntemuksen kehittämiskohteita talouspalvelusihteerien kokemusten kautta ilmenee?
  - II. Mitä asiakastuntemuksen kehittämiskohteita virastojen kokemusten kautta ilmenee?



Päätavoitteenani on kehittää talouspalvelusihteerien asiakasvirastotuntemusta Palkeissa. Tähän pyrin luomalla organisaatiotasoisien toimintamalliehdotuksen asiakastuntemuksen lisäämiseksi. Sen pohjaksi kartoitan talouspalvelusihteereiden omaa käsitystä heidän asiakastuntemuksestaan ja selvitän, mitä kehittämiskohteita he kokevat asiakastuntemuksessaan olevan. Ennako-oletuksenani on, että talouspalvelusihteerit näkevät tarvetta systemaattisille toimille, joiden avulla he voivat parantaa asiakasymmärrystään.

Asiakastuntemuksen lisäämisestä tulisi olla mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaiden kannalta. Siksi selvitän lomakehaastatteluiden avulla, mitä kehittämiskohteita virastoissa koetaan Palkeiden talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksessa olevan. Samalla kartoitan, miten virastoissa koetaan asiakastuntemuksen nykytila. Olennaista on, onko virastoissa Palkeiden tiedon puute koettu ongelmaksi. Virastojen rooli tiedon jakajana tulee todennäköisesti olemaan tärkeä, joten tarkoitukseni on selvittää, millä tavoin haastatellut virastojen edustajat olisivat valmiita yhteistyöhön asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Lähtöoletuksena on, että virastoilla ei ole selvää kuvaa siitä, kuinka hyvin Palkeilla tunnetaan virastojen substanssia. Oletukseni mukaan he ovat mielellään valmiita esittelemään toimintaansa ja prosessejaan yhteistyön ja palvelun laadun parantamiseksi.

Yhteenvedon lähtöoletuksenani on, että talouspalvelusihteerit kokevat tarvetta saada lisätietoa viraston substanssista ja prosesseista. Hyviä tiedonvälitystapoja voisi olla esimerkiksi tutustumis- ja esittelypalaverit, joihin halukkaat voisivat osallistua esim. kerran vuodessa tai Palkeiden sisäiseen tiedonvälitykseen virastomentori, jonka tehtävänä olisi perehdyttää uusi tekijä viraston perussubstansseihin.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Yhdistelen tässä opinnäytetyössä sekä kvalitatiivista- eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, joten tutkielmani on monimenetelmällinen (Hurmerinta & Nummela 2020, Monimenetelmätutkimus). Kvalitatiivista menetelmää edustavat tutkielmassa käytetyt haastattelu ja havainnointi, joita yleensä pidetään laadullisina aineistonkeruutapoina (Eskola & Suoranta 2014, 15). Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää edustavat haastatteluissa käytetty vastausvaihtoehtoasteikko 1-5 ja kyselylomakkeen suljetut kysymykset, joita kokoan ja arvioin numeerisesti (Vilkkä 2021, luku 3).

Opinnäytetyöni on kehittämistoiminnallinen tutkimus, jossa on tapaus- ja toimintatutkimuksen piirteitä. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuotos, kuten malli tai opas. Kehittämistoiminnallisessa tutkimuksessa painopiste on luonnollisesti vallitsevien olosuhteiden kehittämässä. Tässä opinnäytteessä tämä kehittämistoiminnallisuus tarkoittaa Palkeiden talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksen kehittämistä toimintamalliehdotuksen avulla. Toimintamalliehdotuksen rakennusaineeksi tarvitsen aineistoa: tutkimuksellisen opinnäytetyön

tavoitteena on lisätä aihetta koskevaa tietoa, mikä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa asiakas-tuntemuksen nykytilan ja kehittämiskohteiden kartoitusta. (Salonen 2013, 5-6.)

Tapaustutkimus on laaja ja hankalasti määriteltävä tutkimusmenetelmä, joka pitää sisällään useita erilaisia tutkimuksellisia lähtökohtia. Tapaustutkimuksia yhdistää se, että tarkastelun lähtökohtana on 'tapaus', eli jokin rajattu ilmiö. Tapaustutkimukseen ei sisälly rajoitteita aineiston laadullisuudesta tai määrällisyydestä, hankinnasta tai analyysitavoista. Organisaatioissa toteutettavat projektit ja kehityshankkeet voidaan rajatun tutkimuskohteensa vuoksi määritellä tapaustutkimuksiksi. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevana tapauksena voidaan pitää Palkeiden talouspalvelusihteerien virastotuntemusta ja sen kehittämistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5; Vuori 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 5.5.)

Toimintatutkimuksen keskeinen ajatus on tutkia ja ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58; Jyrkämä 2021). Tässä opinnäytteessä tämä tavoite on keskeisessä asemassa: käytännön ongelmana on talouspalvelusihteerien virastotuntemuksen heikkoudet, ja tähän pyritään löytämään ratkaisuja. Toimintatutkimuksessa tärkeää on osallistaa tutkittavia, eli pyrkiä yhdessä heidän kanssaan tutkimaan ilmiötä ja löytämään siihen ratkaisuja (Ojasalo ym. 2015, 58). Tässä opinnäytteessä osallistavuuden aspekti jää vähäisemmälle, vaikka haastatteluihin osallistuvat saavatkin ehdottaa mielestään sopivia tai vaihtoehtoisesti ei niin mieleisiä toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa prosessi toimii syklisesti siten, että suunnittelu, toteutus, havainnointi ja arviointi vuorottelevat (Ojasalo ym. 2015, 60; Jyrkämä 2021). Tässä opinnäytteessä ei toteuteta koko prosessia, joten tästäkään syystä opinnäytetyöni menetelmäksi ei voi luonnehtia toimintatutkimusta kokonaisuudessaan.

Sen sijaan opinnäytetyöni noudattelee Salosen (2013, 16-19) esittelemää konstruktivistista mallia kehittämishankkeen vaiheista, joita ovat 1. aloitusvaihe, 2. suunnitteluvaihe, 3. esivaihe, 4. työstövaihe, 5. tarkistusvaihe, 6. viimeistelyvaihe ja 7. valmis tuotos. Aloitusvaiheessa kehitystarve tunnistetaan, minkä jälkeen sovitaan kehittämistyöstä toimeksiantajan kanssa (suunnitteluvaihe). Esivaiheessa tutkielman teko aloitetaan kentällä, ja tätä työskentelyä jatketaan työstövaiheessa. Tarkistusvaihe voi sisältyä kaikkiin vaiheisiin, kun saatuja vastauksia, analyysia ja tuloksia tarkistellaan kriittisesti, tai voi olla konkreettinen arviointitilanne, mikäli ehdotus palautetaan toimeksiantajan arvioitavaksi. Valmis tuotos syntyy arvioinnin jälkeisen viimeistelyn ja hiomisen tuloksena. (Salonen 2013, 16-19.)

Tutkielmani sisältää metoditriangulaation (kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän yhdistelmä; Vilkkä 2021, luku 3) lisäksi aineistotriangulaatiota. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on käytetty eri aineistoja tai hyödynnetty eri lähteitä (Aaltio & Puusa 2020, Triangulaation periaatteet; Vilkkä 2021, luku 3). Tässä opinnäytetyössä on haastateltu

talouspalvelusihteereitä, minkä lisäksi samasta aiheesta on kerätty tietoa virastoista lomakehaastattelujen avulla. Koska olen itse töissä Palkeissa ja omat kokemukseni vaikuttavat kiinteästi niin aiheen valintaan, tulosten tulkintaan kuin johtopäätöksiini, nämä omakohtaiset kokemukseni ja havaintoni toimivat yhtenä tietoperustana.

Havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Havainnointi liitetään usein tutkimuksessa osaksi haastatteluiden ja muiden aineistonkeruutapojen ketjua. Havaintojensa avulla tutkija pystyy arvioimaan, kuinka haastatteluissa esille tulleet asiat näkyvät käytännössä. Kun havainnointi tapahtuu omalla työpaikalla kuten tässä opinnäytetyössä, tutkija on osallinen tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin kyse on osallisesta havainnoinnista. (Paalumäki & Vähämäki 2020, Johdanto, Havainnoinnin muodot.)

Havainnointi ei kuulu tämän tutkielman pääaineistonkeruumenetelmiin, sillä se ei ole ollut systemaattista tai suunniteltua, eikä havainnointiaineistoa ole dokumentoitu erikseen esimerkiksi videoimalla tai muistiinpanoilla (Paalumäki & Vähämäki 2020, Havainnointiaineiston kerääminen; Ojasalo ym. 2015, 115-116). Sen sijaan tekemäni havainnot näkyvät tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymysten pohjana, haastattelujen keskustelun rikastajina, aineiston analyysin apuna ja johtopäätöksissä. Jotta lukijalle jäisi epäselvyyttä siitä, milloin kyse on tekemisestäni havainnoista, pyrin ilmaisemaan sen mahdollisimman selkeästi erikseen.

### 4.3 Talouspalvelusihteerien haastattelut ja analyysimenetelmä

Asiakastuntemuksen kehittämisen tueksi käytin haastatteluja. Haastattelurunko on esitelty liitteessä 1. Koin haastattelujen antavan kyselytutkimusta yksityiskohtaisempaa tietoa, sillä niissä on mahdollisuus tehdä lisä- ja tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tällöin pystyin ottamaan huomioon ei-kielelliset viestit, kuten tauot, mahdollisen kiusaantuneisuuden, naurahdukset tai vitsailut, joita kyselytutkimuksessa ei voi yhtä helposti havaita (Puusa 2020, Haastattelun metodisista ominaisuuksista).

Haastattelujen yhtenä perustavoitteena oli kartoittaa, kokevatko otannan talouspalvelusihteerit tuntevansa riittävästi asiakasvirastojaan, vai olisiko tuntemuksessa parantamisen varaa. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä haastattelussa edustivat kysymykset, joissa haastateltavan piti ottaa kantaa siihen, onko virastotuntemuksessa kehitettävää, ja jos on, mitä kehittämiskohteita he kokevat asiakastuntemuksessa olevan. Lisäksi kartoitin haastatteluiden avulla, mitkä käytännön toimet toimisivat talouspalvelusihteerien mielestä parhaiten asiakastuntemuksen lisäämiseksi, ja mitä taas kenties vierastettiin. (Liite 1.)

Käytin haastateltavien valinnassa harkinnanvaraista otantaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.2.). Kriteereinäni oli, että haastateltavan tulee olla vakituisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa Palkeiden talouspalveluryhmän talouspalvelusihterinä. Näin pystyin varmistumaan siitä, että jokaisella tutkittavalla on mahdollisuus vastata kaikkiin esittämiini

kysymyksiin ja että heillä oli riittävästi tietoa tai kokemusta haastattelun aiheesta (Puusa 2020, Haastattelun metodisista ominaisuuksista). Kaikki haastateltaviksi pyytämäni talouspalvelusihteerit eivät halunneet osallistua tutkimukseen, joten heitä en saanut mukaan haastateltaviksi.

Lopulta haastattelin kuusi talouspalvelusihteeriä neljästä eri ryhmästä. Virastot on jaettu Palkeissa yhteensä seitsemälle eri talouspalveluryhmälle. Näin ollen eri virastoja oli suhteellisen hyvin katettu otannassa. Pysin ottamaan haastatteluun eri ikäisiä sihteereitä, joilla olisi erilainen kokemus talouspalvelusihteerin tehtävistä. Kokemattomin vastaajista oli ollut töissä Palkeilla vain muutaman kuukauden ja kokenein Palkeiden koko olemassaolon ajan eli 11 vuotta. Haastattelut pidin Skypea välityksellä etänä. Näin sain nauhoitettua haastattelut Skypea nauhoitusohjelmalla, eikä haastateltavan ja minun tarvinnut järjestää fyysistä tapaamista. Haastattelut kestivät reilusta viidestätoista minuutista puoleen tuntiin.

Jokaisen haastattelun aluksi kävin läpi samat yleiset asiat, erityisesti miksi teen haastattelua ja mitä haastattelu koskee, haastateltavan oikeudet vastausten muuttamiseen tai osallistumisen perumisen jälkikäteen ja anonymiteetin säilyttämiseen liittyvät yksityiskohdat. Haastatteluaiheen arkaluonteisuuden (tietoisuus tai etenkin mahdollinen tietämättömyys omista virastoista) vuoksi toin samassa yhteydessä esille, ettei haastattelun ole tarkoitus arvioida ja arvottaa osaamista, vaan kartoittaa muutos- ja kehittämistarvetta. (Liite 1.)

Haastattelurungosta loin puolistrukturoidun, eli tarkoitukseni oli esittää samat tai lähes samat kysymykset kaikille haastateltaville, ja vastaajat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.3.; Eskola & Suoranta 2014, 87). Kävikin valmiin kysymyspatteriston avulla jokaisen haastateltavan kanssa samat asiat läpi, mutta kysymysten muotoilu oli joka haastateltavalle erilainen. Hyödynsin kysymyksissäni haastateltavan aiemmin tuomia asioita, sillä en pitänyt järkevänä, että haastateltava olisi itse joutunut toistamaan sanomaansa uudelleen (esimerkiksi ”Mainitsit tuossa aiemmin, että...”).

Pysin pitämään haastattelut mahdollisimman luontevina ja keskustelevina tilanteina. Tästäkin syystä muutin kysymyksen asettelua haastattelusta riippuen, vaikka itse sisällön säilytin kysymyksissä samana. Lisäksi tilaa oli jatko- ja lisäkysymyksille kysymysteemoihin liittyen. Näin ollen haastattelusetelmässäni oli myös teemahaastattelun piirteitä (Hyvärinen ym. 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.2.; Eskola & Suoranta 2014, 87).

Litteroin haastattelut nauhoitteiden pohjalta. Tein litteroinnin sanasta sanaan, eli puhtaaksi kirjoitin kaiken haastateltavan puheen toistoinen ja mahdollisine virheineen. Koin luotettavuuden kannalta tärkeäksi, etten muokannut haastateltavien puhetta esimerkiksi yleiskielelle, vaikka varsinaisella asiasisällöllä olikin tutkimuskysymysten ja analyysin kannalta suurempi merkitys kuin varsinaisilla sanavalinnoilla (Vilka 2021, luku 5; Ojasalo ym. 2015, 110). Pysin

litteroinnissa mahdollisimman tarkkaan jäljentämiseen lukuun ottamatta äännähdyksiä tai kaikkia taukoja. En litteroinut alun kysymyksiä 1-3 vastauksia eli ennakkotietoja kartoittavia osuuksia, vaan aloitin litteroinnin virastotuntemuskysymyksestä 4 (ks. liite 1). Tämä johtuu siitä, että kolme ensimmäistä kysymystä olivat enemmänkin määrällistä taustatietoa kuin varsinaista haastatteluaineistoa. Osittainen litterointi voidaan perustella tutkimuksen tavoitteella ja analyysitavalla (Vilkkä 2021, luku 5).

Varsinaisen analysoinnin aloitin keräämällä vastaukset yhteen siten, että kokosin kunkin kysymyksen alle haastateltavan vastauksen pääasian tiivistetyssä muodossa. Joihinkin kysymyksiin tuli vastauksia muita kysymyksiä käsitellessä. Siksi hain vastauksia haastateltavien koko haastatteluaineistoista, en vain sidotusti kunkin kysymyksen vastauksista. Näiden irrallisten vastausten pohjalta teemoittelin aineistoa eli etsin yhteneväisyyksiä eri vastausten välillä ja pyrin niputtamaan näitä saman tyyppisiä vastauksia yhteen (Ojasalo ym. 2015, 110; Juhila 2021). Jotkut kysymykset sallivat tyyppittelyn teemoittelun pohjalta, eli vastausten yleistyksen laajempiin kokonaisuuksiin (Ojasalo ym. 2015, 111; Günther & Hasanen 2021).

Koska kartoitin haastateltavien ydin-, prosessi- ja yleistuntemusta myös määrällisellä asteikolla 1-5, pystyin hyödyntämään pieneltä osin kvantitatiivista analyysimenetelmää, aritmeettisen keskiarvon tarkastelua (Tietoarkisto 2021a.). Yhden muuttujan hyvin pienenä aineistona en kokenut järkeväksi käyttää muita keski- tai hajontalukuja, saati monimuuttujamenetelmiä.

#### 4.4 Virastojen lomakehaastattelu ja analyysimenetelmä

Asiakastuntemuksen kehittämisen tueksi oli tärkeää saada asiakkaiden oma näkökulma. Loin sähköisen kyselylomakkeen virastoihin lähetettäväksi. Kyselylomake löytyy liitteestä 2. Kysely kartoitti tietoja siitä, millaiseksi virastojen puolelta talouspalvelusihteerien tuntemus mielletään, mitä kehittämiskohteita he siitä löytävät ja millaiseen yhteystyöhön he olisivat valmiita. Toteutin kyselyn E-lomake -ohjelmalla, Laurean muotoilupohjalla.

Lomake sisälsi kaikille samat suljetut ja avoimet kysymykset, joten se oli puolistrukturoitu (Hyvärinen ym. 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.3.; Eskola & Suoranta 2014, 87). Suljetuilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla pyrin tuomaan vastaamiseen vaihtomuutta. Käytin talouspalvelusihteerien haastatteluissa samaa vaihtoehtoasteikkoa, mikä mahdollisti aineistojen vertailemisen. Avointen kysymysten avulla pyrin saamaan vastauksiin syvyyttä sekä hankkimaan uusia näkökulmia ja ideoita.

Pohjasin kyselyn noudattamaan samoja teemoja kuin haastattelunkin. Kyselyssä kartoitin ensiksikin, millainen käsitys työntekijällä on Palkeiden talouspalvelusihteerien virastotuntemuksesta. Sen jälkeen kysyin, koetaanko virastotuntemus riittävänä virastossa ja mitä kehittämiskohteita virastotuntemuksessa virastojen näkökulmasta on. Lopuksi selvitin sekä suljetun että

avoimen kysymyksen avulla, millaiseen yhteistyötoimintaan vastaaja olisi valmis asiakastuntemuksen parantamiseksi. Jotta mahdolliset epäselvyydet kysymysten asettelussa tai muut vastaajaa askarruttamaan jääneet tai täydennystä kaipaavat asiat tulisivat ilmi, lomakkeen lopussa oli avoin laatikko näitä huomautuksia ja kommentteja varten. Kahden kysymyksen yhteydessä oli lisäohje, jossa avasin kysymystä tarkemmin mahdollisten väärinkäsitysten välttämiseksi. (Liite 2.)

Jotta kyselyn saisi mahdollisimman relevantti vastaanottajakunta, pyrin lähettämään kyselyn vain sellaisille työntekijöille, jotka tosiasiallisesti ovat Palkeiden talouspalvelusihteerin kanssa tekemisissä (Puusa 2020; Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet). Käytin siis harkinnanvaraista otantaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.2). Pienemmillä virastoilla saattaa olla vain yksi yhteyshenkilö Palkeisiin, kun taas isommilla heitä voi olla useita. Kaikilla virastoilla ei ole nimettyä henkilöä, vaan Palkeiden viestit lähetetään viraston yhteissähköpostiin. Nämä virastot olivat siten automaattisesti kyselyn lähettämisen ulkopuolella. Hyödynsin itselläni ja työtovereillani olevaa tietoa yhteyshenkilöistä, minkä lisäksi etsin nimiä virastokohtaisista tiedostoista. Isommissa virastoissa saatoinkin lähettää kyselyn muutamallekin eri henkilölle.

Lähetin kyselyn sähköpostitse 40 eri henkilölle 24 eri virastosta. Käytin piilokopio-toimintoa, eli vastaanottajat eivät nähneet, kenelle muille sähköposti oli saapunut. Saateviestissä esittelin itseni, kerroin tutkielman taustasta ja annoin vastaamiselle määräajan. Vastauksia sain ensimmäisen vastauspyynnön jälkeen yhdeksän, minkä jälkeen lähetin kaikille alkuperäisille vastaanottajille muistutusviestin. Lopulta vastauksia tuli yhteensä 14 kappaletta.

Suljettuja vaihtoehtoasteikollisia kysymyksiä tarkastelin määrällisen analyysin keinoin tutkimalla vastausten hajontaa ja tarkastelemalla niiden keskiarvoja (Tietoarkisto 2021a). Vertasin tuloksia talouspalvelusihteereiltä saamiini vastaaviin tuloksiin. Vastasten jakaumia havainnollistaakseni käytin graafista esitystapaa, pylväskuvioita (Tietoarkisto 2021b). Avointen kysymysten vastauksia analysoin vastaavasti kuin talouspalvelusihteerien haastatteluja, eli keräsin vastaukset kysymyksittäin ylös ja poimin vastauksista niiden pääsisällön. Eri vastauksista tulleet saman tyyppisiä sisältöjä teemoittelin laajemmiksi kokonaisuuksiksi (Ojasalo ym. 2015, 110; Juhila 2021).

## 5 Asiakastuntemus talouspalvelusihteereillä Palkeissa

Haastattelin kuutta talouspalvelusihteeriä, joiden työkokemus Palkeissa vaihteli muutamasta kuukaudesta koko Palkeiden toiminta-aikaan eli yhteentoista vuoteen. Lähes kaikilla haastateltavilla oli hoidettavanaan jokin isompi vastuuvirasto (myöh. päävirasto). Sen rinnalla

kaikilla haastateltavilla oli ryhmän työtilanteesta riippuen jatkuvasti tai ajoittain hoidettavanaan muita satunnaisempia, usein vastuuvirastoa pienempiä virastoja.

Kartoitin aluksi haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka hyvin he tuntevat hoitamiensa virastojen ydintehtäviä. Tällä tarkoitin tietoa siitä, miksi virasto on olemassa ja mitä sen päätehtävin kuuluu. Pyysin haastateltavia arvioimaan tuntemusta asteikolla 1-5, jossa 1 vastasi arviota ”en tunne lainkaan” ja 5 arviota ”tunnen erinomaisesti”.

Taulukkoon 1 olen kerännyt haastateltavien numeeriset arviot virastojen ydintuntemuksen ta-  
sosta: viisi haastateltavaa koki tuntevansa oman pääviraston ydintehtäviä kolmosen tasoisesti. Nämä haastateltavat kuvailivat, että heillä oli päävirastostaan perustuntemus, joka oli saatu vähitellen työtehtäviä tehdessä. Syvempää tuntemusta virastosta heillä ei ollut. Yksi haastateltavista tunsu virastoaan mielestään nelosen tasoisesti, sillä hän oli työskennellyt kyseisessä virastossa vuoden. Kaikkien kuuden vastauksen keskiarvo oli siten 3,2.

Jos mä en tekis myyntilaskutusta, niin mä oisin varmaan aika pihalla. -- perus semmonen haisu, mut ei kyl niinku mitään kauheen syvää tuntemusta. (H1)

En oikeestaan tiedä, mitä se periaattees tekee, muuta kun niillä osioilla mitä- mitkä tässä menee mun käsien kautta. (H4)

Haastateltava	Pääviraston ydintehtävätuntemus	Muiden virastojen ydintehtävätuntemus
H1	3	2
H2	3	2
H3	4	-
H4	3	2
H5	3	-
H6	3	-
<b>KESKIARVO</b>	3,2	2

Taulukko 1: Haastateltavien arviot virastojen ydintehtävätuntemuksestaan asteikolla 1-5

Muita satunnaisemmin tehtävien virastojen ydintehtäviä haastateltavat tunsivat mielestään kakkosen tasoisesti eli eivät juurikaan. Näiden virastojen ydintuntemuksen osalta kaikki vastaajat eivät antaneet suoraa numeroarviointia, ja siksi taulukossa 1 on niiden solujen kohdalla

viiva. Alla näiden vastaajien kommentit satunnaisemmin tehtävien virastojen tuntemuksestaan:

-- niistä en kyl tuntenu välttämät hirveen hyvin ehkä mikä on heidän ydintaroituksensa, miksi ne ovat täällä maanpäällä. (H3)

-- se - mitä ne niinkun käytännössä tekee, on jääny varjoon. (H5)

Ei, kyl se vaan rajottuu siihen, se tuntemus/tietämys, että mitä laskuja on ja laskuttavatko ite jotakin ja muuta, että. Ei ei voi kyllä mitenkään sanoo, että tuntis virastoo - virastoja. (H6)

Seuraava kysymys koski virastojen prosessituntemusta. Tällä kysymyksellä tarkoitin virastojen toimintoja ennen kuin Palkeet astuu kuvaan ja sen jälkeen: mitä toimenpiteitä virastolta vaaditaan ennen esimerkiksi laskutusaineiston lähetystä Palkeille tai laskutuksen jälkeen. Tämä kysymys koettiin haasteelliseksi vastata. Erilaisia prosesseja on paljon, ja esimerkiksi laskutusprosesseista saatettiin tietää enemmän kuin muista prosesseista. Yksi vastaajista vastasi ”ykkönen tai kakkonen”, hän ei omien sanojensa mukaan tiennyt, mitä virastoissa tehdään. Kolme muuta vastasi kakkosen, ja kaksi vastaajista kolmosen. Taulukossa 2 on koottuna haastateltavien antamat arvioinnit, joiden keskiarvona on 2,3.

Mun tuntemus voi olla vaikka nyt tylsä kolmonen, koska vaihtelee suuresti. (H3)

Ykkönen tai kakkonen \*naurua\*. Tai sit mä en ymmärrä kysymystä. En minä tiedä, mitä virastoissa tehdään. (H5)

Haastateltava	Prosessituntemus
H1	2
H2	2
H3	3
H4	3
H5	1,5
H6	2
<b>KESKIARVO</b>	2,3

Taulukko 2: Haastateltavien arviot virastojen prosessien tuntemuksestaan asteikolla 1-5

Kysyin haastateltavilta virastotuntemuksen yleisarvosanaa sekä oman pääviraston että satunnaisempien virastojen osalta. Tällä tarkoitin yleistuntemusta virastosta, joka kattaa



ydintehtävien lisäksi prosessit ja muun kokonaisuuden. Vastaukset on koottu taulukkoon 3. Pääviraston yleistuntemus sai arvosanoja 2-4, keskiarvollisesti 2,7. Muiden virastojen osalta yleistuntemukselle annettiin arvosanoiksi kakkosta (n = 4) ja kolmosta (n = 2), keskiarvon ollessa 2,3.

Joo et sillain niinkun haisu nyt on, että mihin asioihin liittyis ja näin, mutta kaikista ei oo sitten haisuakaan. (H6)

Haastateltava	Pääviraston yleistuntemus	Muiden virastojen yleistuntemus
H1	3	2
H2	3	3
H3	4	3
H4	2	2
H5	2	2
H6	2	2
<b>KESKIARVO</b>	2,7	2,3

Taulukko 3: Haastateltavien arviot virastojen yleistuntemuksesta asteikolla 1-5

Kaiken kaikkiaan virastotuntemus koettiin niin ydintuntemuksen, yleistuntemuksen kuin prosessituntemuksenkin osalta heikkona. Hyvää tuntemusta ei juuri ollut, ja jos oli, sekin oli seurausta siitä, että sihteeri oli ollut kyseisessä virastossa töissä aiemmin. Tämä tulos vastaa omia havaintojani: virastoista tunnetaan käytännössä vain ne asiat, jotka liittyvät omiin työtehtäviin eli esimerkiksi laskutukseen. Haastateltavien työkokemuksella ei ollut arvioihin vaikutusta: kokeneimmat työntekijät kokivat tuntevansa sekä pää- että muita virastoja vain kakkosen ja kolmosen tasoisesti.

Seuraava kysymys koski sitä, mistä haastateltavat olivat tähän mennessä tietonsa saaneet. Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään sitä, oliko käytössä jo jokin yleinen tai hyödyllinen keino tiedon lisäämiseksi. Haastateltavat olivat tähän mennessä saaneet tietoa virastosta hyvin satunnaisista lähteistä. Mitään systemaattista tai yhtenäistä tietolähdettä ei ollut. Suurin osa vastaajista koki oman työnsä ja kokemuksensa olleen suurin opettaja, ja laskutus mainittiin yhtenä erityisen hyvänä tietolähteenä omaan työhön liittyen.

Muita tietolähteitä olivat:

- Google ja viraston nettisivut
- sanomalehdet ja uutiset
- viraston kanssa käydyt palaverit
- Palkeiden sivut, asiakaskohtaiset ohjeet ja muut virastoja koskevat tiedostot
- yleissivistys; ”lukion penkki”
- palveluasiantuntijat ja työkaverit
- virastosta saatu esite.

Vaikka virastotuntemus koettiin heikkona, käytännössä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei viraston ydintehtävien tai prosessien tuntemista ole enempää tarvinnutkaan työtehtävien tai asiakaspalvelun hyvälle hoitamiselle. Tämä tulos olikin odotettavissa: virastotuntemusta olisi kehitetty varmasti jo aiemmin, mikäli se vaikuttaisi selkeästi työtehtävien hoitamiseen.

-- perustyönkuvaan kuuluvat hommat niin osaa sit tehdä kyl, että se on aika sel-  
lasta rutiinilla tehtävää vaan, mikä ei sit vaadi välttämättä mitään kauheen sy-  
vää tietämystä. (H1)

Kyl niinku ite pystyn nää hommat hoitamaan silleensä, että mun ei välttämättä  
tarvii paljoo just niinku tietää et mitä ne niinku tekee sitte. (H2)

Et tietysti kyllähän se nyt ois varmasti kiva tietää kaikesta enemmän, mutta  
\*naurua\* ei siitä varsinaisesti niinku - ei se estä niinkun työntekoa millään ta-  
valla. (H5)

Perehdytyksen yhteyteen lisätietoa olisi osan vastaajien mielestä kaivattu, ja siihen se heidän mielestään olisi voinut helposti kytkeä. Eräs haastateltava toikin vahvasti esille, että isojen virastojen kohdalla olisi merkityksellistä saada kunnon perehdytys, jotta tekijä tietäisi esimerkiksi, miten organisaatio on jaoteltu ja mikä taho vastaa mistäkin. Tämä tieto ei välttämättä tällä hetkellä välity riittävästi perusperehdytyksen yhteydessä. Toinen vastaaja koki, että reskontran sisällön tuntemus, eli esimerkiksi se, kenelle laskuja lähetetään, olisi isojen virastojen kannalta merkityksellistä tietoa.

-- mun mielestä ois hyötyy siit, siitä että tuntis ja tietäis mitä mitä materiaalia  
ja kenelle he tuottavat kukakin siellä. (H3)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei lisätiedon saamisesta olisi ainakaan mitään haittaa, ja jotkut kokivat, että sitä tarvittaisiin ehdottomasti lisää. Parempaa virastotuntemusta kaivattiin tehtävien teon mielekkyyden lisäämiseksi sekä työtehtävien ymmärryksen syventämiseksi. Oman tuntemuksen vähyyks ja työntöön irrallisuus asiakasviraston ydintehtävistä koettiin joidenkin haastateltavien kesken outona ja nolonakin asiana. Tämän olen kokenut itse työtehtäviä tehdessä: vaikka tehtävät pystyisikin tekemään moitteetta, viraston perustiedon puute on aiheuttanut irrallisuuden, ontoutumisen ja jopa häpeän tunteita.

-- kyllä siitä varmasti olis hyötyä jossain määrin ainakin. (H3)

Siks, että se ois kivempi tehdä töitä, eikä tuntuis niin tyhmältä. (H4)

-- hoksata huomaamaan -- mitä se niinkun tohon työntekoon mahdollisesti vaikuttaa... Mitä asioita ottaa huomioon. (H6)

Mielekkyyden teema voidaan kytkeä teoriapohjan työntekijän sitoutumiseen työnantajaorganisaationsa, vaikkei tämä sitoutumisen tematiikka tullut suoraan ilmi vastauksista. Asiakaskokemuksen johtaminen ja työntekijöiden hyvä asiakastuntemus sitouttaa lähdekirjallisuuden perusteella työntekijöitä työnantajaorganisaatioon (Karhinen & Korhikoski 2019, 119-121; Löytänä & Korteso 2011, 13; Luku 3.2). Palkeiden tapauksessa voitaisiinkin ajatella, että asiakastuntemuksen parantaminen voisi mahdollisesti lisätä työntekijöiden mielekkyyttä ja sen kautta jopa sitoutumista työtehtäviin ja Palkeisiin.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset koskevat virastotuntemuksen kehittämiskohteita. Arantolan (2006, 55) asiakastuntemuksen viitekehityksessä tämä teema vastaa kysymykseen ”Mitä?”, eli mitä tietoja pidetään oleellisina ja hyödyllisinä (kuviot 2; luku 3.1.). Näin ollen haastattelun yksi tärkeimmistä kysymyksistä koski sitä, mitä kehittämiskohteita haastateltavat itse ajattelivat omassa virastotuntemuksessaan tai yleisesti Palkeiden talouspalvelusiteerien virastotuntemuksessa olevan. Haastateltavat olivat usein tuoneet esille joitakin kehittämiskohteita jo aiempien kysymysten yhteydessä, joten kysymystä esittäessäni kokosin yhteen näitä vastauksia. Saatoin esittää kysymyksen esimerkiksi seuraavasti: ”Sanoit jo tuossa aiemmin, että talouspalvelusiteerien olisi hyvä tuntee asiakasvirastojensa ydintehtäviä ja laskutusta. Mitä muita kehittämiskohteita mielestäsi virastotuntemuksessa voisi olla?”

Olen kerännyt vastaukset teemoittain kuvioon 3. Päällimmäiseksi kehittämiskohteeksi tuotiin esille virastojen ydintoiminta, jonka olen sijoittanut kuvion keskelle. Muita mainittuja kehittämiskohteita asiakastuntemuksessa olivat organisaation rakenne, myyntilaskutus, Palkeiden ja viraston töiden nivoutuminen yhteen sekä viraston erityispiirteet. Lisäsin kuvioon omien havaintojeni perusteella kohdan ”Maksuliikenne”.



Kuvio 3: Asiakastuntemuksen kehittämiskohteet

Aiempien haastattelukysymysten sisältö (esimerkiksi: ”Kuinka hyvin tunnet asiakasvirastosi ydintehtäviä”) saattoi vaikuttaa siihen, että ydintehtävätuntemus nousi lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa esille. Ydintoiminnan ja -tehtävien osalta lisätietoa toivottiin viraston perustoiminta-ajatuksista ja konkreettisista tehtävistä: Miksi virasto on olemassa ja mikä sen asema on Suomessa? Mitä virasto tekee ja hoitaa, eli mikä on viraston ydinosaaaminen? Toiveena oli saada konkreettisia esimerkkejä viraston toiminnasta loppuasiakkaan näkökulmasta, eli esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaan tarvitsee olla virastoon yhteydessä tai hän ostaa virastolta esimerkiksi luvan tai todistuksen. Teoriakirjallisuuden valossa työntekijöiden onkin oleellista tuntea asiakasyrityksen perustoimintaa, toiminnan keskeisiä osa-alueita ja tavoitteita (Karhinen ja Korhio 2019, 119; Heinonen & Strandvik 2015, 477; Luku 3.1).

Viraston myyntilaskutuksen tuntemuksen tärkeys tuli esille lähes joka haastattelukysymyksen yhteydessä. Myyntilaskutuksen avulla oli saatu tietoa asiakasvirastosta: se auttoi haastateltavia hahmottamaan, millaisia suoritteita viraston kautta liikkuu ulospäin. Laskutuksen merkitys näkyi myös siten, että erään haastateltavan mielestä hänen virastotuntemuksensa olisi ollut parempi, mikäli hän olisi tehnyt sitä. Laskutus nähtiin joidenkin muidenkin haastateltavien kesken keinona lisätä virastotuntemusta, mutta lisäksi se tuli esille kehittämiskohteena:

-- ihan tässä omassa tehtävässä ehkä niinkun eniten vaan just se, että mitä sen heidän laskutus pitää sisällään. (H5)

Haastatteluissa ei sanatarkasti otettu esille maksuliikenteen tuntemusta, mutta se tuli esille välillisesti. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi, että helposti tulee käsiteltyä tiliotteita,

vaikkei välttämättä tiedä varsinaisesti, miksi pitää toimia tietyllä tavalla. Nostin maksuliikenteen eli etenkin säännöllisten ja toistuvien tilitapahtumien tuntemuksen omien havaintojeni pohjalta yhdeksi kehittämiskohteeksi. Kaikilla virastoilla ei välttämättä ole juurikaan myyntilaskutusta, mutta heidän kauttaan kulkee paljon maksuja muualle. Viraston kokonaiskuvan ymmärtäminen syvenisi, kun ymmärtäisi, mitä nämä maksut ovat. Toisaalta virastolla saattaa olla reskontran ulkopuolista laskutusta, joiden sisältö ei talouspalvelusihteerien omien työtehtävien kautta avaudu automaattisesti. Maksuliikenteen käsittelyssä näitäkin maksuja tulee usein vastaan.

Tärkeänä virastotuntemuksen kehittämiskohteena tuotiin esille organisaatorakenne erityisesti isojen, monisyisten virastojen kohdalla. Esimerkiksi sitä, miten virasto jakaantuu osastoihin tai toimintayksiköihin ja näiden osastojen välistä työnjakoa ja vastuualueita, pidettiin tärkeänä ymmärtää ja tuoda esille jo perehdytysvaiheessa. Myös mahdollista laskutuksen jakautumista näiden osastojen kesken pidettiin tärkeänä tietona. Organisaatiokategoriaan voidaan liittää erään haastateltavan toive ymmärtää paremmin sitä, miten taloushallinnon hoito on virastonpäässä järjestetty: pienen viraston kohdalla tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, kuinka monta työntekijää taloushallintoa heillä hoitaa.

-- noit mis on tommosia hajanaisia organisaatioita nii niitten niinku ymmärrys ja sisäistäminen, et et kuka tavallaan vastaa mistäkin ja -- mistä osastosta tulee minkälainen lasku --. (H3)

Kehitysehdotuksena tuotiin esille toive lisätiedosta sen suhteen, kuinka talouspalvelusihteerin työn nivoutuu virastojen työhön ja prosesseihin, eli mikä rooli Palkeilla on viraston tehtävän hoitamisessa. Lisäksi tuotiin esille yleisesti erityispiirteet, joita virastosta tulisi tietää mahdollisimman hyvän palvelun takaamiseksi.

-- miten se niinku nivoutuu yhteen sitten se heidän työ ja meidän työ. -- mitä kaikkee meidän, jotta ne palvelut hyvin toteutuu, niin ois hyvä tietää siitä virastosta. (H6)

Tiedustelin haastateltavilta, millaisia toimia he itse pitäisivätärkeinä asiakastuntemuksen kehittämiseksi. Tarkoituksenani oli, että vastaukset auttaisivat toimintamalliehdotuksen luomisessa. Tämä teema vastaa asiakastuntemuksen viitekehyksen kysymykseen ”Mistä?”, eli mitä tiedonkeruun lähteitä ja tapoja voitaisiin käyttää (Arantola 2006, 55; ks. luku 3.1). Seuraavia toimia ehdotettiin asiakastuntemuksen parantamiseksi:

- työntekijöiden välinen tiedonsiirto perehdytyksen ja ryhmän vaihdon yhteydessä
- tiedostot, joihin voisi palata myöhemmin:
  - viraston luoma tiivistetty aineisto
  - esim. Palkkiin koottu virastoesittelysivusto
  - asiakaskohtaisiin ohjeisiin tuotu info
  - videomuotoinen esittely virastosta mediaseinällä

- viraston pitämä info esim. Skypen välityksellä
- myyntilaskutus ja/tai laskutustuntemuksen lisääminen
- Palkeiden sisällä erilaisten tehtävien seuraaminen (esim. ostolaskutus, kirjanpito)
- omaehtoinen Googletus ja perehtyminen.

Suurin osa haastateltavista mainitsi jossain vaiheessa haastattelua, että lisätiedonanto virastoa koskien olisi luontevaa ja hyvä yhdistää perehdytysvaiheeseen. Huolena tuotiin esille, ettei tieto saisi tulla liian nopeasti vaiheessa, jossa on paljon muutakin opittavaa. Perehtyminen prosessien ulkopuoliseen tietoon kannattaisi toteuttaa vasta sitten, kun se on järkevää esimerkiksi sisäistämisen kannalta. Ryhmän vaihtoon liittyviä virastoperehdytyksiä pidettiin järkevinä. Tällöin prosessit ovat jo tekijälle tuttuja, mutta virastot uusia.

Mutta pieni syvempi perehdytys siinä kohtaa, kun tulee siihen ryhmään. (H4)

Haastateltavien antamista toimintaehdotuksista moni piti sisällään idean tiedostoista, joihin voisi palata myöhemmin. Näitä olivat esimerkiksi viraston itsensä luoma aineisto tai asiakas-kohtaisiin ohjeisiin kirjoitettu virastoinfo-osuus. Eräs haastateltavista ehdotti mallia, jossa Palkeilta joku tai jotkut työntekijät kokoaisivat Palkeiden tietokantasivustolle Palkkiin oman virastoesittelysivuston, jossa jokaisesta virastosta olisi kirjattu kuvaus ja josta löytyisi linkki viraston omille nettisivuille. Myös videomuotoisia esittelyjä ehdotettiin; nämä videot löytyisivät Palkin mediaseinältä. Eräässä vastauksessa viraston pitämää infoa pidettiin mahdollisena toimintamallina. Tällaiset ”tietopankit” saavat tukea teoriakirjallisuudesta: Arantolan (2006, 110) mukaan varsinkin isojen yritysten asiakastiedot kannattaisi olla riittävän kattavasti saatavilla jossain järjestelmässä (ks. luku 3.1).

-- ois joku semmonen, mihin vois sitten välillä niinku palata ja kattoo että -- mihinkä heidän juttuunsa liittyy niinku tämmöset jutut --. (H2)

-- Palkissa on ne virastot esiteltyinä, ja se voi mennä kattoon lyhyesti, että mitä ne käsittelee ja siellä ja pystyy ottaa sieltä sen infon --. (H4)

Nii no se, sehän nyt vois olla ihan ihan lyhytkin briiffi, jos virastolta esimerkiksi joku halua jotain esitellä, niin ihan sille ryhmälle --. (H6)

Palkeiden sisäisiin prosesseihin liittyen toimintaehdotuksissa tuotiin esille myyntilaskutustuntemuksen lisääminen. Eräässä ehdotuksessa pohdittiin, voisiko Palkeiden sisäinen toisten työntekijöiden tehtävien seuraaminen lisätä virastotuntemusta. Esimerkiksi ostolaskujen käsittelyn tai kirjanpidon seuraaminen voisi avartaa virastosta saatavaa käsitystä.

Tiedustelin myös toimenpiteitä, joita haastateltavat eivät pitäneet järkevinä. Eräs haastateltava ei nähnyt juuri lainkaan tarvetta yhtenäisille kehittämistoimille. Hänen mukaansa jo viiden minuutin omaehtoisella Googletuksella saisi tarvittavat tiedot virastoa koskien.

-- minä koen sen näin, että minä pystyn omalla aktiivisuudellani tarvittaessa kyllä saamaan sen tiedon, jos tarvitsen --. (H5)

Toisaalta kaksi haastateltava toi esille päinvastaisen näkökulman, ettei virastotuntemus saisi jäädä tekijän oman Googlettelun varaan. Sitä ei heidän mukaansa kaiken kiireen keskellä tule tehtyä. Sen sijaan käytössä pitäisi olla selkeämmät keinot tiedon lisäämiseksi. Tämä vastaa teoriakirjallisuuden näkemystä aiheesta: yhtenäinen toimintatapa asiakastuntemuksen ja -ymmärryksen parantamiseen on ainoa keino organisaatiota parhaiten hyödyttävään lopputuloksen saavuttamiseen (Arantola 2006, 35; luku 3.1). Henkilökohtainen kokemukseni on, että vaikka olen saattanut olla vaivaantunut tiedon puutteesta, ei lisätietoa ole tullut ryhdytyksi etsimään. Joskus Googletus on ollut hyödytöntä: vastausta mieltä askarruttaneeseen kysymykseen ei ole netistä saanut, joten asiaa olisi pitänyt kysyä virastolta. Tämä taas on helposti jäänyt tekemättä.

Kaksi työntekijää koki virastovierailut toimintatapana liian työläinä ja jopa ahdistavina. Sosiaalisen kiusaantumisen lisäksi niitä vierastettiin siksi, että ne vaativat työstä irrottautumista; omat työt jäävät joko tehtäväksi myöhemmin tai vaihtoehtoisesti niillä joutuisi kuormittamaan kollegoja.

## 6 Virastojen käsitykset talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksesta

Asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön nähdään tärkeänä alan kirjallisuudessa. Asiakskuuntelulla tarkoitetaan asiakastiedon keruun tapaa, jossa lähteenä on asiakas itse (Arantola 2006, 65). Yhteiskehittäminen, eli palvelujen suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa, on yksi palvelumuotoilun peruslähtökodista (Stickdorn 2011b, 30-31; Mager 2009, 38). Asiaksläheisyyden toimintatavassa asiakas otetaan niin ikään osaksi palvelun kehittämistä (Helander ym. 2013, 30). Kaiken kaikkiaan prosesseja kannattaa kehittää siten, että asiakas hyötyy saamistaan palvelusta (Löytänä & Korteso 2011, 124). Tiedonhankinta virastojen näkemyksestä ja kokemuksista asiakastuntemuksen nykytilasta ja kehittämiskohteista oli siten oleellinen osa toimintamallin kehittämisprosessia.

Lähetin kyselymuotoisen lomakehaastattelun (liite 2) 40:lle eri virastojen työntekijälle, joista kyselyyn vastasi muistutuksen jälkeen yhteensä 14 työntekijää. Vastausprosentti oli siten 35%. Lomakehaastattelupyynnön vastaanottajia oli 24 eri virastosta, eli erityisesti isommilla virastoilla useampi Palkeisiin yhteydessä oleva työntekijä sai haastattelupyynnön. Anonymiteetin säilyttämiseksi en tiedustellut haastateltavilta, missä virastoissa he työskentelivät. Tästä syystä ei ole tietoa, kuinka monesta eri virastosta vastauksia lopulta saatiin.

Ensimmäinen kysymys käsitteli sitä, kuinka usein vastaaja on yhteydessä Palkeiden talouspalveluryhmien talouspalvelusihteereihin. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko

vastaajalla todella riittävää kosketuspintaa talouspalvelusihteerien päivittäisiin toimiin. Mikäli vastaaja olisi ollut vain kuukausittain tai harvemmin tekemisissä talouspalvelusihteerien kanssa, vastaajalla ei välttämättä olisi ollut riittävää kokemuspohjaa vastata kysymyksiin.

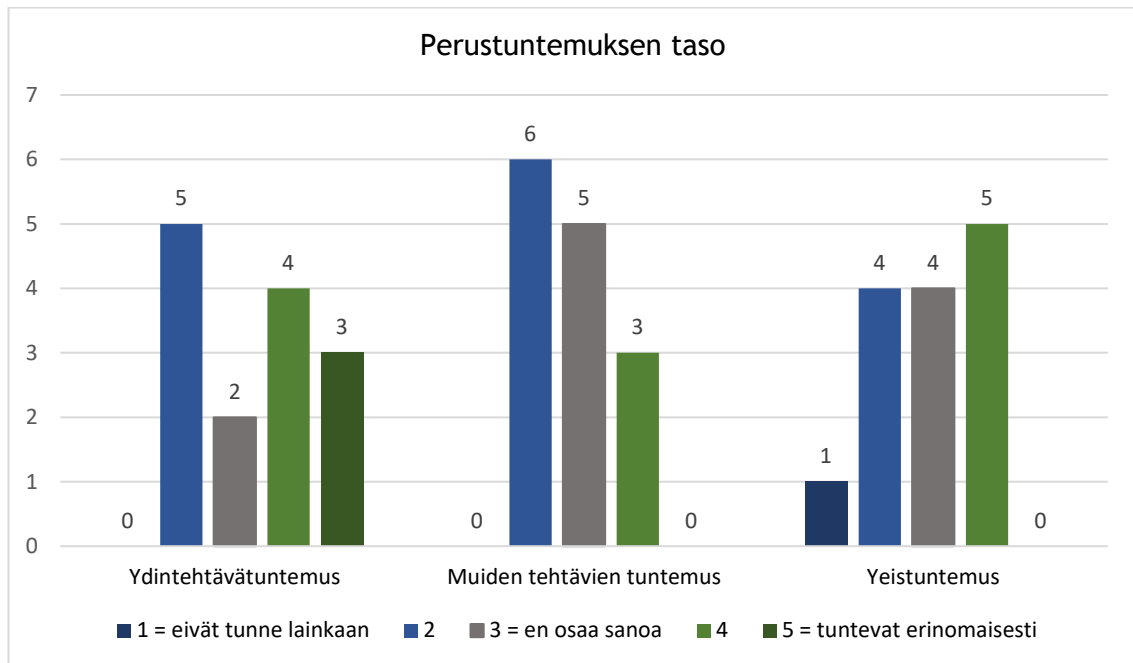
Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 13 haastateltavaa, joten yksi vastaajista jätti kysymyksen väliin. Vastaajista kolme (n = 3, 23%) kertoi olevansa talouspalvelusihteereihin yhteydessä joi-takin kertoja kuussa, kahdeksan (n = 8, 62%) viikoittain ja kaksi (n = 2, 15%) päivittäin. Yhteydenpidon riittävyttä vastaamiselle - kuten muita vastaamiseen vaikuttaneita asioita - oli mahdollista kommentoida viimeisessä ”vapaan sanan”-kommenttikentässä. Viestejä siitä, ettei vastaajalla olisi riittävää kosketuspintaa Palkeiden talouspalvelusihteerien kanssa työs-kentelyyn, ei tullut. Kaikilla vastaajilla oli siten mielestäni riittävät edellytykset vastata kyse-lyyn.

Seuraavaksi lomakehaastattelussa kartoitettiin, millainen on vastaajan käsityksen tai oletuk-sen mukaan talouspalvelusihteerien keskimääräinen tuntemus kyseisen viraston a.) ydintehtä-vistä, b.) muista tehtävistä, c.) yleistuntemuksesta sekä d.) prosesseista ennen kuin Palkeet astuu kuvaan ja e.) prosesseista Palkeiden toimien jälkeen. Talouspalvelusihteereillä tarkoitin virastoa hoitavia sihteereitä. On mahdollista, että joku vastaajista ymmärsi kysymyksen laa-jemmin, ja vastasi siten, että vastaus kattoi kaikki Palkeiden talouspalvelusihteerit eli myös ne, jotka eivät virastoa hoida. Oletan, että vähintään suurin osa, elleivät kaikki vastaajista ymmärsivät kysymyksen kuitenkin tarkoittamallani tavalla.

Vastaajan piti arvioida oletustaan tai käsitystään asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti vastausta ”eivät tunne lainkaan”, 3 vastausta ”en osaa sanoa” ja 5 vastausta ”tuntevat erinomaisesti”. Vastausvaihtoehdoksi 2 voidaan näin ollen ajatella vastausta ”tuntevat vähän” tai ”tuntevat jonkin verran” ja vastausvaihtoehdoksi 4 ”tuntevat hyvin” tai ”tuntevat melko hyvin”. Jaotte-lin vastaukset viraston perustuntemukseen ja prosesseihin, ja tulokset kokosin yhteen kuvioi-hin 4 (perustuntemus) ja 5 (prosessituntemus). Grafiikassa harmaalla pylväällä on kuvattu vas-taukset ”en osaa sanoa”, sinisellä huonon tuntemuksen vastaukset 1 ja 2 ja vihreällä hyvän tai erinomaisen tuntemuksen vastaukset 4 ja 5.

Vastaajilla oli suhteellisen positiivinen kuva talouspalvelusihteerien ydintehtävätuntemuk-sesta: vastaajista seitsemän (n = 7, 50%) eli puolet arvioi, että virastoa hoitavat talouspalve-lusihteerit tuntevat sitä hyvin tai erinomaisesti. Toisaalta viisi (n = 5, 36%) vastaajista arvioi, että ydintehtävätuntemusta on vain vähän. Kaksi (n = 2, 14%) ei osannut arvioida asiaa. Tämä kysymys sai vastauskeskiarvon 3,4, mikä on suurin piirtein sama, kuin mitä haastatellut ta-louspalvelusihteerit vastasivat arvioidessaan oman päävirastonsa ydintehtäväosaamista (3,2). Sihteerit arvioivat satunnaisempien virastojen ydintehtävätuntemukseen arvosanan 2, mikä taas poikkeaa selvästi virastoissa olevasta käsityksestä ydintehtävien tuntemuksen tasosta (ks. taulukko 1).





Kuvio 4: Vastaajien käsitykset tai oletukset virastonsa perustuntemuksen tasosta

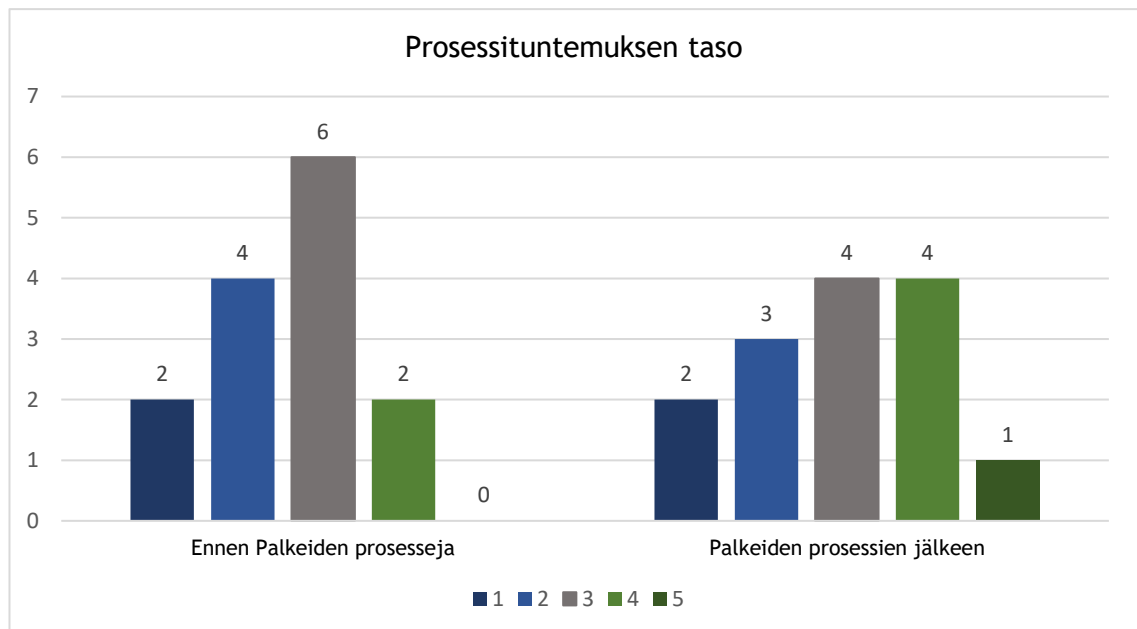
Ydintehtävien lisäksi virastoilla on laaja kirjo muita tehtäviä. Jako ydintehtäviin ja muihin tehtäviin ei ole kovin selkeä, ja vastaajilla saattoikin olla vaikeuksia vastata sekä tämän jaon että tiedon puutteen vuoksi. Viisi vastaajaa ( $n = 5$ , 36%) ei osannut sanoa, millainen tuntemus näiden tehtävien osalta on, ja vain kolme vastaajaa ( $n = 3$ , 21%) arvioi tuntemuksen olevan hyvän. Sen sijaan kuusi vastaajista ( $n = 6$ , 43%) arvioi, että muiden viraston tehtävien tuntemus on melko huonoa. Silti kellään ei ollut käsitystä, että talouspalvelusihteerit eivät tunne lainkaan heidän virastojaan muita tehtäviä. Tämän vastauksen keskiarvo oli siten 2,8. Muiden tehtävien tuntemusta en tiedustellut talouspalvelusihteereiltä, joten tästä kysymyksestä ei ole vertailuarvosanaa heidän vastauksiinsa.

Yksi alakysymyksistä käsitteli viraston yleistuntemusta. Tällä tarkoitin laajemmin virastotuntemusta kattaen ydintehtävien lisäksi esimerkiksi organisaatorakenteen tai muut virastoa koskevat oleelliset tekijät. Yleistuntemus on kyselyyn vastanneiden virastojen työntekijöiden käsitysten mukaan heikompaa, kuin ydintehtävätuntemus. Viisi vastaajaa koki, ettei talouspalvelusihteereillä ole lainkaan ( $n = 1$ , 7%) tai on vain vähän ( $n = 4$ , 29%) viraston yleistuntemusta. Neljä vastaajaa ( $n = 4$ , 29%) ei osannut sanoa ja viisi vastaajaa ( $n = 5$ , 36%) oletti sen hyväksi. Näin ollen virastojen työntekijöiden keskiarvo yleistuntemukselle oli 2,9, mikä on suhteellisen lähellä, vaikkakin jonkun verran parempi kuin talouspalvelusihteerien vastausten keskiarvot: sihteerien vastauksissa pääviraston yleistuntemuksen keskiarvo oli 2,7 ja muiden virastojen yleistuntemuksen keskiarvo 2,3 (ks. taulukko 3).

On tärkeää huomioida, että vastauksissa saattaa näkyä se, kuinka tunnettu virasto on yleisesti. Esimerkiksi lähes kaikille kansalaisille tuttujen virastojen, kuten Eduskunnan tai

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, työntekijät voivat ajatella, että on yleissivistystä tietää niiden ydintehtävät. Koska ei ole tietoa, mistä virastoista vastaajat ovat, ei voida sanoa, kuinka yleistuista virastoista on kyse. Olisikin saattanut kannattaa kartoittaa erillisellä kysymyksellä esimerkiksi sitä, mistä talouspalvelusihteerien tietojen oletettiin olevan peräisin.

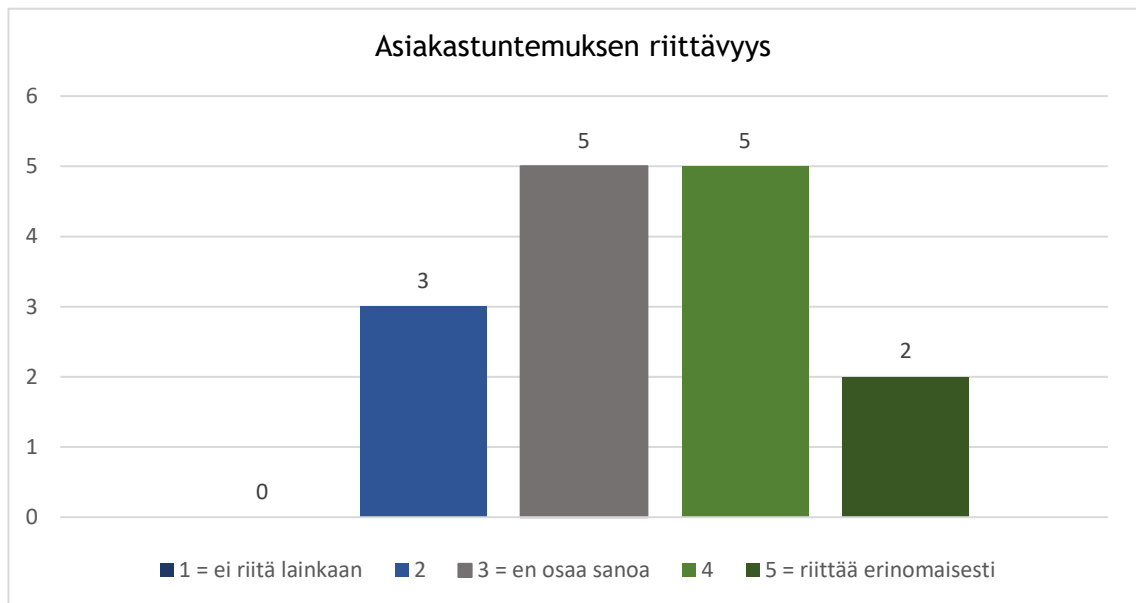
Perustehtävätuntemuksen lisäksi selvitin, millainen käsitys virastoilla oli talouspalvelusihteerien prosessituntemuksesta viraston päässä. Tätä kartoitin kahdella kysymyksellä, joissa prosessit oli jaoteltu prosesseihin ennen Palkeiden toimia ja Palkeiden toimien jälkeen. Tulokset olen koontanut kuvioon 5. Lähes puolella vastaajista (n = 6, 43%) ei ollut käsitystä, millainen on talouspalvelusihteerien tuntemus viraston prosesseista ennen Palkeiden omia prosesseja. Saman verran vastaajista oletettiin, ettei sitä ole lainkaan (n = 2, 14%) tai vain vähän (n = 4, 29%). Kaksi vastaajista (n = 2, 14%) oletettiin, että esiprosessien tuntemus on hyvää. Keskiarvoltaan kysymys sai vastauksen 2,6.



Kuvio 5: Vastaajien käsitykset tai oletukset virastonsa prosessien tuntemuksen tasosta

Sen sijaan viisi vastaajaa koki, että Palkeiden jälkeiset virastoprosessit ovat talouspalvelusihteereille joko melko (n = 4, 29%) tai erittäin tuttuja (n = 1, 7%). Viisi vastaajaa oletettiin, ettei Palkeilla ole tätä tuntemusta lainkaan (n = 2, 14%) tai vain vähän (n = 3, 21%). Neljä vastaajaa (n = 4, 29%) ei osannut sanoa. Keskiarvo näille vastauksille oli hieman esiprosesseja parempi, ollen 2,9. Talouspalvelusihteerit arvioivat sekä virastojen esi- että jälkikäteisten prosessien tuntemustaan keskiarvillisesti arvosanalla 2,3, eli hieman heikommin kuin mikä käsitys virastoissa oli heidän prosessituntemuksestaan (ks. taulukko 2).

Kolmas pääkysymys käsitteli sitä, kokivatko vastaajat talouspalvelusihteerien virastotuntemuksen riittäväksi. Ohjeena oli tarkastella riittävyyttä nimenomaan tehtävien hoitamisen ja asiakaspalvelun kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5 -asteikolla siten, että 1 merkitsi vastausta ”ei riitä lainkaan”, 3 vastausta ”en osaa sanoa” ja 5 vastausta ”riittää erinomaisesti”. Vastausjakauman olen koonnut kuvioon 6. Viisi vastaajista (n = 5, 36%) ei osannut sanoa, onko asiakastuntemus riittävää vai ei. Sen sijaan seitsemän, eli puolet vastaajista koki tuntemuksen joko melko riittäväksi (n = 5, 36%) tai erittäin riittäväksi (n = 2, 14%). Kolme vastaajista (n = 3, 21%) koki, että asiakasvirastotuntemus ei aivan riitä tehtävien hyvälle hoitamiselle tai asiakaspalveluun.



Kuvio 6: Vastaajien kokemukset asiakastuntemuksen riittävydestä

Talouspalvelusihteerit itse kokivat, että tehtävien hoitamiseen ja asiakaspalveluun nykyinen virastotuntemus riittää oikein hyvin. Sen merkitys nähtiin kuitenkin erityisesti työn mielekkyyden ja tietojen ja taitojen syventämisessä (ks. luku 5). Tässä mielessä virastojen vastaukset olivat suhteellisen yhteneväiset haastateltavien käsitysten kanssa. On silti huomioitava, että viidesosan virastokyselyyn vastanneen mielestä asiakastuntemuksessa olisi parannettavaa töiden hoitamisen ja/tai asiakaspalvelun laadun turvaamiseksi. Lisäksi noin kolmannella osalla vastaajista ei ollut selvää mielipidettä asiakastuntemuksen riittävydestä.

Neljäs kysymys oli avoin kysymys, ja käsitteli sitä, millaisia kehittämiskohteita vastaaja koki talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksessa olevan. Eräs vastaajista koki, että toimintamalli, jossa viraston asioita hoitava tekijä saattaa vaihtua tiuhaankin, on huono. Tällöin tekijän asiakastuntemus ei ole paras mahdollinen, mikä rapauttaa viraston luottamusta siihen, että asiat hoituvat oikein:

Liiallinen henkilökierto pois. Pääosin pitäisi olla samat tutut tekijät per virasto. Tällöin molemmin puolinen luottamus, kommunikaatio ja virastotuntemus paransi huomattavasti. (V14)

Kokemukseni mukaan eri virastojen kierrättäminen talouspalvelusihteerien kesken perustuu yleensä siihen, että mahdollisimman monella ryhmästä olisi riittävä osaamistaso tehdä kyseistä virastoa esimerkiksi yllättävien poissaolojen varalta. Toimintatavat ovat pitkälti ryhmä- ja virastokohtaisia. Tekijän vaihtumiseen kannattaisikin aina olla jokin perusteltu syy tai suunnitelma, eikä se saisi olla sattumanvaraista. Tämä on tärkeää, sillä luottamus rakentaa teoriakirjallisuuden mukaan hyvää asiakaskokemusta, joten sen säilymisellä on merkitystä hyvän yhteistyön toteutumisessa (Lemon & Verhoef 2016, 75).

Toive työntekijän tuttuudesta voidaan yhdistää asiakaskohtaamisen teoriaan. Löytänän ja Kortesuon (2011, 124) mukaan asiakaskohtaamisessa keskustelua käydään aina yksityishenkilöiden välillä, vaikka periaatteessa on kyse organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja asiakaspalvelusta. Tällöin henkilöiden välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä niin luottamussuhteen kuin kokonaisvaltaisemman hyvän asiakaskokemuksen rakentumisessa. Tämä tuli esille toisen vastaajan kommentissa:

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ehkä parannettavaa, mutta toisaalta uuden tekijän "sisäänajo" vie aina omaa aikansa ja ihmisen persoona/työtavat tulevat aina poikkeamaan. (V9)

Kaksi vastaajaa otti kehittämiskohteina esille prosessit. Toinen heistä harmitteli, että koska viraston sisäiset prosessit eivät mene yksiin Palkeitten prosessien kanssa, tämä tuottaa aikatauluongelmia. Ilmeisesti ajatuksena vastaajalla oli, että mikäli Palkeissa olisi enemmän tietoa heidän päänsä prosesseista, pystyttäisiin näitä aikataulujakin mahdollisesti sovittamaan paremmin yhteen. Toinen vastaajista toivoi talouspalvelusihteereille enemmän tietoa saatavien perintäprosessista virastossa.

Asiakasläheisessä toimintatavassa (*customer intimacy*) palveluorganisaatio ottaa huomioon asiakasyrityksensä prosessit. Molempien osapuolten prosessit pyritään sopeuttamaan mahdollisimman hyvin toisiinsa, jotta toiminta tuottaisi arvoa kummallekin. (Helander ym. 2013, 30.) Virastojen prosessien linkittyminen Palkeiden prosesseihin tuotiin esille myös talouspalvelusihteerien vastauksissa (ks. luku 5), eli prosessituntemus kannattaa ottaa yhdeksi kehittämiskohteeksi.

Yksi vastaajista koki, että talouspalvelusihteerien virastotuntemuksen tulisi olla samalla tasolla kirjanpitäjien virastotuntemuksen kanssa, joka onkin selvästi laajempi talouspalvelusihteereihin nähden. Useat kehitysehdotukset koskivat viraston toiminnan organisointia ja viraston erityispiirteitä. Asiakaskokemuksen kannalta olisikin tärkeää, että talouspalvelusihteerit pystyisivät ja osaisivat ratkaisevina hetkinä toimia asiakkaan kokonaistausta huomioiden (Karrinen & Korkiakoski 2019, 53).

Meillä projektitoiminta ja ulkopuolisen rahoituksen käsittely vaikuttaa suoraan seurantakohteisiin sekä prosesseihin. Nämä taas vaikuttavat kaikkeen alkaen käyttöoikeuksista tilauksiin ja laskujen käsittelyyn. Viraston toiminnan organisointi olisi hyvä tuntea (V3)

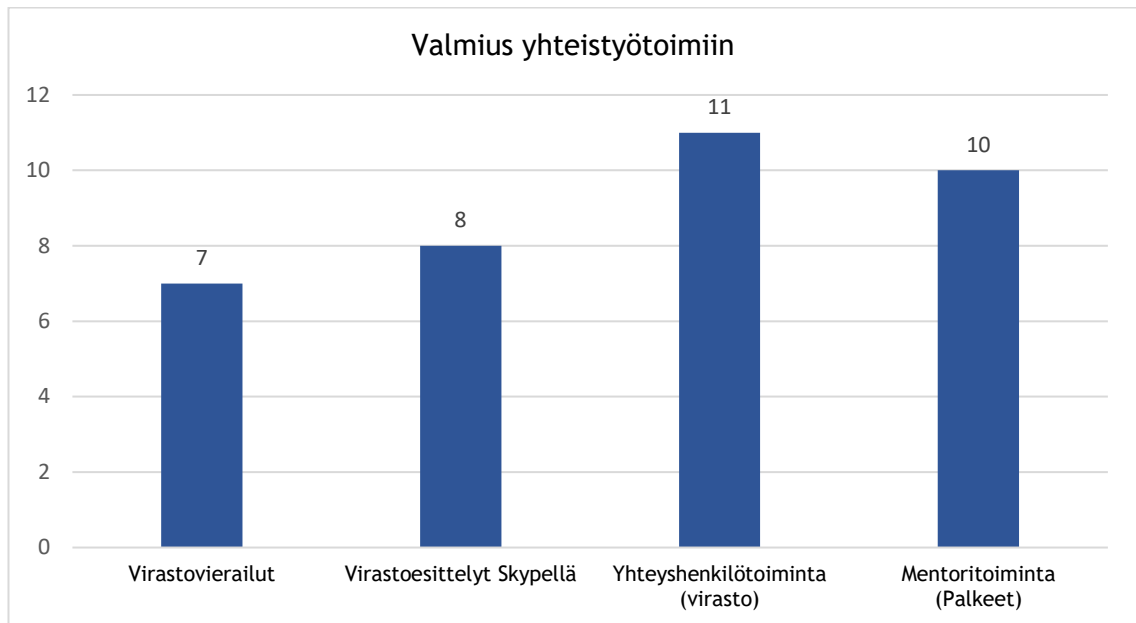
-- ehkä voisi olla hyvä vähän tietää enemmän organisaatiosta ja sen rakenteesta ja mitä mikäkin yksikkö tekee. (V5)

Erityispiirteet tulisi tunnistaa. (V13)

Virastoilta tulleissa kehitysehdotuksissa oli paljon samoja asioita, joita talouspalvelusihteerit toivat esille. Viraston erityispiirteiden tunnistaminen, viraston toiminnan organisoinnin tuntemus ja perehdytykseen panostaminen koettiin myös talouspalvelusihteerien kesken tarpeelliseksi kehittämiskohteiksi. Sen sijaan kukaan viraston vastaaja ei tuonut kehittämiskohteena esille viraston ydintehtävätuntemusta, mikä taas nousi talouspalvelusihteerien haastatteluissa yhdeksi oleelliseksi, joskaan ei elintärkeäksi kehittämiskohteeksi (ks. luku 5).

Kartoitin virastojen valmiutta erilaisiin yhteistyötoimiin sekä avoimella että suljetulla kysymyksellä. Suljetun kysymyksen ”Mihin seuraavista yhteistyötoimista olisit valmis virastotuntemuksen lisäämiseksi?” vaihtoehtoiksi asetin a.) virastovierailut, jossa Palkeista käydään tutustumassa viraston toimintaan, b.) virastoesittelyt Skypeen tai Teamsin välityksellä esimerkiksi puolivuositain, c.) yhteishenkilötoiminnan siten, että virastolla olisi yhteyshenkilö, joka voisi auttaa virastoa koskevissa asioissa sekä d.) mentoritoiminnan, jossa Palkeiden työntekijä perehtyisi virastoon ja perehdyttäisi ja kouluttaisi muita virastoa koskevissa asioissa. Nämä ehdotukset olivat ideoitani ennen talouspalvelusihteerien haastattelujen ja muun aineiston tuomaa tietoa.

Vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon tai jättää vastauksen tyhjäksi. Vastausjakauman olen koontanut kuvioon 7. Lähes kaikki vastaajat (n = 11, 79%) olivat valmiita yhteyshenkilötoimintaan, eli siihen, että virastossa olisi nimetty yhteyshenkilö, jolta virastoa koskevia asioita saisi tiedustella. Myös mentoritoimintaa, eli Palkeiden pään ”virastovastaavaa” pidettiin hyvänä toimintatapaehdotuksena (n = 10, 71%). Virastovierailuihin oli valmiita puolet vastaajista (n = 7, 50%) ja virastoesittelyihin Skypeen tai Teamsin välityksellä kahdeksan (n = 8, 57%). Virastoesittelyjen vaihtoehtoon liittyi aikataulullinen lisäys ”esimerkiksi puolen vuoden välein”. Jälkikäteen olisi kiinnostava tietää, olisiko tähän vaihtoehtoon oltu valmiimpia, mikäli tuota lisäystä ei olisi ollut.



Kuvio 7: Yhteistyötoimet, joihin vastaaja olisi valmis virastotuntemuksen parantamiseksi

Avoimeen kysymykseen kehittämistoimista vastaajat toivat esille sekä yllä mainittuja että joi-takin uusia ideoita. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että työskentely virastossa olisi oiva opettaja. Haastattelujen perusteella jotkut talouspalvelusihteerit eivät kuitenkaan pitäneet virastovierailuja järkevänä tapana tutustua virastoon (ks. luku 5). Eräs vastaajista esitti, että Palkeilla voitaisiin hyödyntää kirjanpitäjien virastotuntemusta: he voisivat toimia Palkeilla mentoreina virastoa koskevissa asioissa. Kolmessa vastauksessa tuotiin esille yhteistyökokouk-set tai -palaverit, jollaisiin vain kirjanpitäjät osallistuvat yleensä tällä hetkellä:

Talouspalvelusihteerit mukaan yhteistyökokouksiin? Teemalliset yhteistyöko-koukset? (V3)

Mahdolliset kokoukset viraston (+kp) ja taloussihteerien kanssa. (V13)

Teams-palaverit tarvittaessa (V14)

## 7 Luotettavuuden arviointi

Eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus ovat käsitteitä, joiden avulla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella. Eettisyys tarkoittaa luonnollisesti eettisten periaatteiden noudattamista läpi koko tutkimuksen. Uskottavuus pitää sisällään tutkijayhteisön näkökulman luotettavuuteen: kuinka uskottavina ja tosina kollegat, tutkimuksen kohdeorganisaatio tai kohdehenkilöt henkilöt ja muu lukija- tai yleisökunta pitää tutkimusta, sen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä tuloksia. Luotettavuudella tarkoitetaan lukijan vakuuttamista oike-asta lähestymistapojen ja menetelmien käytöstä ja tutkijan ammattitaidosta. Tähän pyritään

muun muassa kuvaamalla mahdolliset tutkimuksen teon aikana sattuneet kömmähdykset mahdollisimman tarkasti. (Puusa & Juuti 2020.)

On erittäin tärkeää, että vastaajat pystyvät luottamaan siihen, ettei heidän vastauksiaan voida yhdistää heihin, eikä heitä voi tunnistaa tutkimuksesta. Tämä vahvistaa tutkimuksen eettistä perustaa ja lisää todennäköisyyttä saada rehellisiä haastatteluvastauksia. Tähän pyrin käymällä ennen haastatteluja yksityiskohtaisesti läpi haastateltavien oikeudet ja anonymiteetin säilyttämiseen liittyvät toimenpiteet (liite 1). Joillakin talouspalvelusihteereillä olikin ollut pieni huoli ennen haastattelua, että heidän vastauksensa voisi yhdistää heihin. Samoin pyrin selventämään lomakehaastattelujen saatetekstissä anonymiteetin säilyttämisen toimet (liite 2). Vastaajien anonymiteetit turvaan siten, etten esittele tässä opinnäytetyössä haastateltavien nimiä, ryhmiä tai mainitse virastoja nimeltä. Samasta syystä en kartoittanut edes taustatiedoksi lomakehaastatteluun vastanneiden työntekijöiden virastoja.

Olen pyrkinyt tutkielmassani uskottavuuteen ja luotettavuuteen mahdollisimman selkeällä ja tarkalla kuvauksella aineistonkeruumenetelmistä ja analyysitavoista sekä siitä, kuinka päädyin tuloksiin. Olen lisännyt analyysiin sitaatteja, jotta tekemäni päätelmät tulisivat perustelluiksi. Seuraavaksi tuon esille haastatteluissa ilmenneitä seikkoja, jotka voivat heikentää analyysin ja tulosten luotettavuutta. Näin lukija pystyy arvioimaan paremmin, kuinka uskottavana saatuja tuloksia pitää. (Aaltio & Puusa 2020, Luotettavuustarkastelu tutkimusprosessin eri vaiheissa.)

Kysymyksiä esittäessäni pyrin välttämään johdattelua: yritin esittää kysymykset mahdollisimman neutraalisti, mutta keskusteluintoa herättävästi. Tästä huolimatta on mahdollista, että kysymysten asettelu tai sosiaalinen paine sai vastaajan viemään vastauksiaan haastattelijan kannalta toivottuun suuntaan. Tässä opinnäytteessä en tutkijana pyri enkä voi pyrkiä täyteen objektiivisuuteen: arjen havaintoni ja kokemukseni käsiteltävistä aiheista ovat vaikuttaneet kaikkeen tässä opinnäytteessä, myös haastatteluihin ja kysymysten asetteluun. Tämä toki heikentää tutkielman uskottavuutta. Toisaalta haastattelijan vaikutus haastateltavaan on laadullisessa tutkimuksessa enemmän ominaisuus kuin poikkeus, ja mikäli tutkija kuvaa prosessia riittävästi, tämä vuorovaikutus ei ole ongelma (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021).

Talouspalvelusihteerien haastattelujen sisältö saattoi olla haastateltaville arkaluonteinen, sillä haastatteluissa käsiteltiin haastateltavien asiakastuntemusta. Jotkut haastateltavista saattoivat kokea kiusaantumista tai syyllisyyttä, mikäli he kokivat, ettei heillä ollut riittävää tuntemusta esimerkiksi asiakasviraston ydintehtävistä. On mahdollista, että joku haastateltavista pyrkiikin esittämään tietonsa paremmissa valossa, kuin mitä ne ovat todellisuudessa. Vastaavasti on olemassa riski, että joku vastaajista ylikorosti tietämättömyyttään, vaikka todellisuudessa olisikin ollut paremmin perillä asioista. Näin ollen haastatteluvastausten luotettavuuteen pitää suhtautua varauksella. Haastattelujen sisällöstä päätellen ja johtuen aidosta

vuorovaikutusyhteydestä jokaisen haastateltavan kanssa uskon saaneeni suhteellisen rehellisiä vastauksia.

Kysymysten tulkinnanvaraisuus kävi ilmi sekä talouspalvelusihteerien haastatteluissa että virastojen lomakehaastatteluissa. Haastateltava sihteeri saattoi kysyä, tarkoitaneko kysymyksellä jotakin tietynlaista tilannetta. Tällöin tietysti pystyin välittömästi vahvistamaan käsityksen tai korjaamaan sitä. Joskus haastateltava ymmärsi koko kysymyksen väärin, jolloin jouduin toistamaan kysymyksen uudelleen muotoiltuna. Voi olla, että joku väärinymmärrys jäi silti käsittelemättä. Tämä mahdollisuus väärinymmärryksiin tulee ottaa huomioon arvioidessa haastatteluvastausten luotettavuutta.

Ehkä suurin luotettavuutta heikentävä tekijä lomakehaastattelussa on, että talouspalvelusihteerien Skype-haastattelujen kaltaista välitöntä vahvistusta tai korjausta epäselvistä kysymyksistä ei ollut mahdollista antaa. Tätä ongelmaa pyrin vähentämään lisäinfo-pallukoilla, joiden avulla selvensin, mitä kysymyksellä tarkoitan. Vapaan sanan -avointa kysymystä pystyi käyttämään palautteita varten, mikäli vastaajalla oli jäänyt joku kysymys epäselväksi.

Eräs vastaajista kommentoikin avoimen palautteen kenttään, että minun olisi kannattanut kuvata, mitkä ovat tarkoittamieni talouspalvelusihteerien tehtävät. Näin hän olisi voinut paremmin arvioida vastauksiaan. Viraston työntekijät ovat tekemisissä useiden Palkeiden työntekijätahojen, kuten ostolaskutuksen (Handi-palvelut), henkilöstöpalvelujen sekä sovellusvastaavien (ICT-talouspalvelut) kanssa. Näin heillä ei välttämättä ole selvää käsitystä, toimivatko he tilanteessa talouspalveluryhmän talouspalvelusihteerin vai esimerkiksi ostolaskupuolen talouspalvelusihteerin kanssa. Tähän palautteeseen reagoin siten, että lähettäessäni muistutusähköpostin kyselyyn vastaamisesta listasin sen saatetekstiin tarkoittamieni talouspalvelusihteerien perustehtäviä. Näin ollen ainakin muistutuksen jälkeen kyselyyn vastanneille viidelle vastaajalle talouspalvelusihteerien työnkuva oli selkeämmin tiedossa.

Osalla haastatelluista talouspalvelusihteereistä oli selkeästi tietty näkemys tai pääajatus aiheesta, mikä mahdollisesti aiheutti vastauksen tai useiden kyseessä olleen haastateltavan vastusten ”vinoutumisen” tiettyyn suuntaan. Haastattelukysymykset tulivat talouspalvelusihteereille yllätyksenä, ja useat heistä joutuivatkin miettimään vastauksiaan. Mikäli haastateltavilta olisi myöhemmin kysytty asiaa uudelleen, olisi heillä saattanut olla paremmin jäsennelty tai jopa erilainen käsitys ainakin joistain aiheista.

Eskola ja Suoranta (2014, 211-212) esittelevät siirrettävyyden, vahvistuvuuden ja varmuuden käsitteet laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Siirrettävyys näkyy tutkimustulosten yleistettävyytenä. Mikäli aineistosta saadut tulokset saavat vahvistusta aiemmin tehdystä tutkimuksesta, puhutaan vahvistuvuudesta. Varmuus taas tarkoittaa ennako-oletusten huomioimista tutkimaan lähettäessä. (Eskola & Suoranta 2014, 211-212.)



Haastatteluiden avulla ei saa yhtä suurta otosta, kuin kyselytutkimuksella olisin voinut saada. Tämä johtaa kysymykseen siitä, pystyykö talouspalvelusihteerien haastattelujen vastauksia yleistämään Palkeiden talouspalvelusihteereihin laajemmalti tai voiko saatuja tuloksia yhdistää aiempaan teoriapohjaan. Yleistäminen liittyy myös aineiston kylläntymisen eli saturaa-tion käsitteeseen. Se tarkoittaa aineiston keruun vaihetta, jossa uudet vastaukset eivät enää luo uutta tietoa käsiteltävänä olevaan tutkimuskysymykseen (Eskola & Suoranta 2014, 62-63; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.2.2.). Tällaista kylläntymisastetta en voi sanoa saavuttaneeni kuuden talouspalvelusihterin haastatteluista. Uutta tietoa, kokemuksia, ajatuksia ja ideoita olisi varmasti saavutettu, mitä enemmän haastatteluista olisi tehty. Siten tulosten siirrettävyys eli yleistettävyyden on kyseenalaista.

Myöskään lomakehaastattelujen osalta siirrettävyys ja kylläntyminen eivät toteudu tässä tutkielmassa, vaikka vastaajamäärä oli haastatteluihin verrattuna yli kaksi kertaa isompi. Vastaukset onkin nähtävä vain suuntaa antavina, eikä esimerkiksi määrällisiä prosentuaalisia tai keskiarvollisia lukuja voi todellisuudessa yleistää laajempaan perusjoukkoon. Koen haastatteluista ja kyselyistä saamani vastaukset kuitenkin riittävänä pohjana sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiselle että toimintamalliehdotuksen luomiselle.

Koska varsinaista vastaavaa tutkimusta ei ilmeisesti ole aiemmin tehty ja koska kyseessä on vahvasti Palkeiden talouspalvelusihteereitä koskeva tapaus (*case*), vastaavuuden tavoite ei toteudu tutkielmassani. Toisaalta olen pyrkinyt yhdistelemään olemassa olevaa teoriakirjallisuutta saatuihin vastauksiin. Tutkielmani varmuudesta olen pyrkinyt pitämään huolta esittelemällä ennako-oletukseni tutkimuskysymyksiä esitellessäni (ks. luku 4). Olen tuonut esille, etten pysty osallistuvana havainnoijana ja viraston työntekijänä objektiivisuuteen, vaan kokemukseni ja käsitykseni vaikuttavat kaikkeen tutkielmassani.

## 8 Toimintamalliehdotus asiakastuntemuksen parantamiseksi Palkeissa

Ehdotan seuraavaa toimintamallia (kuvio 8) talouspalveluryhmien talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksen parantamiseksi Palkeissa:

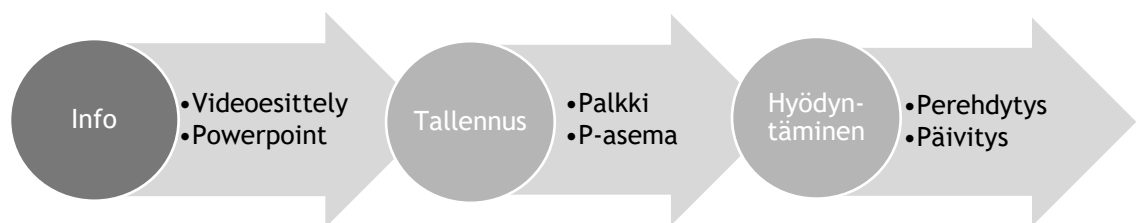
Virastoille lähetetään pyyntö Skype- tai Teams-infotilaisuuden järjestämisestä. Pyyntöissä virastoa pyydetään esittelemään viraston toimintaan olennaisesti liittyviä sisältöjä pääpiirteittäin. Niitä ovat esimerkiksi viraston ydintehtävät, organisaatorakenne, myyntilaskutus, maksuliikenne, taloushallinnon pääprosessit sekä viraston erityispiirteet. Esittelijöinä ja tilaisuuteen osallistujina voi olla virastolta yksi tai useampi henkilö. Infon pohjaksi virastoa pyydetään tekemään PowerPoint-esitys, jossa ydinkohdat on esitelty kirjallisesti. Pyyntöä varten luodaan Palkeet-tasoinen yhtenäinen viestipohja, mutta virastoa hoitavat talouspalvelusihteerit voivat muokata pohjaa ja lisätä omia tärkeiksi kokemiaan sisältötoiveita pyynnölle ennen

sen lähettämistä. Pyyntö lähetetään virastosta riippuen joko Pointin kautta palvelupyynnönä tai sähköpostitse.

Mikäli virasto haluaa ja voi järjestää infotilaisuuden, sovitaan sopiva aika tilaisuuden järjestämiselle. Ohjeaika tilaisuudelle on puolesta tunnista tuntiin. Palkeilta infoon osallistuvat kaikki kyseistä virastoa hoitavat työntekijät, mikäli mahdollista. Tilaisuudessa on mahdollista kysyä virastoon liittyvistä asioista suullisesti. Info nauhoitetaan ja nauhoitus sekä Powerpoint-esitys tallennetaan viraston työkansioon. Palkkiin luodaan virastotietosivusto, josta kaikki tallenteet esityksineen löytyvät.

Mikäli virasto ei ole halukas tai heiltä ei pystytä järjestämään infotilaisuutta, virastosta vastaava talouspalvelusihteeri, palveluasiantuntija tai muu sovittu henkilö kokoaa Powerpoint-esitysmuotoisen tietopaketin. Tarvittavat tiedot voidaan tällöin hankkia viraston sivuilta, kirjainpitäjältä ja suoraan virastosta kysymällä. Powerpoint-esitys tallennetaan infotilaisuuksia vastaavasti viraston työkansioon ja Palkin sivulle.

Kun työntekijä saa viraston ensimmäistä kertaa hoidettavakseen, hänen tulee tutustua kyseisen viraston infonauhoitteeseen ja Powerpoint-esitykseen. Täysin uusi työntekijä voi harjoitella rauhassa ensin prosessiin liittyviä tehtäviä, ja kun ne alkavat olla hallussa, tutustua sen jälkeen näihin tietoihin. Jos viraston organisaatorakenne tai muu oleellinen virastoa koskeva asia muuttuu myöhemmin, virasto itse tai Palkeet voi ehdottaa uuden infon järjestämistä. Tällöin Powerpoint-esitys korjataan vastaamaan viraston nykytilannetta.



Kuvio 8: Toimintamalliehdotus asiakastuntemuksen parantamiseksi Palkeissa

Systemaattiselle Palkeiden organisaatiotasoiselle toimintamallille on tämän opinnäytetyön teoriapohjan ja aineiston perusteella tarvetta. Tällä hetkellä talouspalvelusihteerien omien työtehtävien ulkopuolinen virastotuntemus on heikohkoa (ks. luku 5). Koko organisaatiota hyödyttävä osaaminen saavutetaan, kun luodaan yhtenäinen tietopohja, johon jokainen työntekijä tutustuu (Arantola 2006, 35). Lisäksi organisaatiolta vaaditaan aktiivisia toimia, esimerkiksi asiakaskokemuksen johtamista, mikäli se pyrkii asiakaskeskeiseen strategiaan (Karhinen & Korhikoski 2019, 192-193).

Tämän toimintamalliehdotuksen ytimessä on infotilaisuus, jonka pohjalta Palkeille tallennetaan tiedostoiksi videonauhoite sekä Powerpoint-esitys. Haastateltavien vastauksissa (ks. luku

5) ja teoriakirjallisuudessa (Arantola 2006, 92) tuli esille, että olisi tärkeää, että tiedot löytyisivät paikasta, johon niihin voisi aina tarvittaessa palata.

Jotta tieto olisi todella niin Palkeita kuin asiakastakin hyödyttävää (Löytänä & Kortesus 2011, 66, 73-74, Arantola 2006, 55; Heinonen & Strandvik 2015, 477), infotilaisuus toivotaan nimenomaan viraston puolelta järjestettäväksi. Siten virasto voi lisätä esitykseen heidän mielestään kaikkein olennaisimpia asioita ja tieto on varmasti ajantasaisista. Kun asiakasvirastoja osallistetaan toimintaan ja kehittämiseen, toimitaan Palkeiden vision mukaisesti: yhteistyö sidosorganisaatioihin ja jatkuva kehittyminen ovat osa visiota olla ”vaikuttavampia yhdessä” (Palkeet 2021b).

Taluspalvelusihteereillä on todennäköisesti jokaisesta tai lähes jokaisesta lisätietoa koskevasta aihealueesta (viraston ydintehtävät, organisaatorakenne, myyntilaskutus, maksuliikenne, taloushallinnon pääprosessit sekä viraston erityispiirteet) valmiiksi jo ainakin jonkin verran tietoa. Siksi on tärkeää, että taluspalvelusihteerit ilmoittaisivat pyynnön yhteydessä omia toiveitaan siitä, mitä infotilaisuus voisi sisältää. Virastoissa ei voida olla tietoisia siitä, mitkä asiat ovat taluspalvelusihteereille jo tuttuja ja missä tarvitaan lisätietoa. Mahdollinen kertaus tai jo olemassa olevan tiedon läpikäyminen ei silti varmastikaan ole haitaksi, vaan on osaltaan vahvistamassa taluspalvelusihteerien asiakastuntemusta ja -ymmärrystä.

Jotta strategiset tavoitteet ”asiakkaasta toiminnan keskiössä” sekä ”kannattavasta uudistumisesta” (Palkeet 2021b) toteutuisivat mahdollisimman hyvin, ei infotilaisuuden järjestäminen ole viraston puolelta pakollista. Kaikki virastot eivät välttämättä ole halukkaita tiivistämään yhteistyötä (Helander ym. 2013, 31-32.) Pienissä virastoissa Palkeisiin on usein yhteydessä vain yksi ihminen, ja ajan tai muiden resurssien vuoksi tilaisuutta ei välttämättä haluta järjestää. Virastosta voidaan nähdä, että infon järjestämisestä seuraavat mahdolliset hyödyt eivät riitä kattamaan siihen käytettyä aikaa ja kuluja. Tällöin vaihtoehtona on, että Palkeet luotiedoston muita lähteitä käyttäen. Siten viraston tavoitteet ja lähtökohdat ovat aidosti etusijalla, eikä Palkeet tuhlaa virastojen resursseja sellaiseen toimintaan, johon nämä eivät halua aikaansa ja työpanostaan käyttää.

Kun infotilaisuudet on järjestetty ja infoesitykset tallennettu, ryhmän jäsenet tutustuvat niihin oman aikataulunsa ja työjärjestyksensä mukaisesti. Mikäli työntekijä saa uuden viraston hoidettavakseen, hän tutustuu näihin tiedostoihin samalla, kun käy perehdyttäjän kanssa prosessiin liittyvät asiakaskohtaiset ohjeet läpi. Tällöin pystytään varmistumaan siitä, että tieto on todella välittynyt tekijälle (Karhinen & Korhikoski 2019, 119). Taluspalvelusihteerit voivat palata koska tahansa materiaaliin varmistuakseen virastoja koskevista asioista tai palauttaakseen niitä mieleen.

## 9 Johtopäätökset ja pohdinta

Palkeiden strategiaan sisältyy tavoitteet siitä, että asiakas pidetään toiminnan keskiössä ja että Palkeet tarjoaa laadukasta luottamusta herättävää palvelua (Palkeet 2021b). Palkeet pitää perustehtävään asiakkaiden arjen tukemista, mikä edellyttää asiakkaiden tuntemista ja yksilöllisten tarpeiden ymmärtämistä (Palkeet 2021d). Jotta asiakaskeskeiseen toimintakulttuuriin päästään, organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittämisotetta, sitoutumista ja oikeaa tahtotilaa (Karhinen & Korkiakoski 2019, 192-193; Gerdt & Korkiakoski 2016, luvut 1 ja 3). Prosessia tulisi valvoa organisaation yhteisen toimintalinjan avulla (Heinonen & Strandvik 2015, 477). Talouspalvelusihteerien asiakastuntemuksen puutteisiin tarttuminen systemaattisin keinoin voisi toimia yhtenä askeleena tällä kehittämispolulla.

Mikäli talouspalvelusihteeri tuntee asiakasvirastonsa ydintoiminnot ja -tehtävät ja pystyy hyödyntämään niitä työssään, puhutaan asiakasymmärryksen saavuttamisesta (Arantola 2006, 53). Hyvän asiakasymmärryksen myötä on mahdollista parantaa asiakaskokemusta. Kun saatuja tietoja hyödynnetään viraston hyväksi yksilöimällä tai räätälöimällä palveluita, on mahdollista saavuttaa odotukset ylittävä asiakaskokemus (Löytänä & Korteso 2011, 59-60; Palkeet 2021d). Asiakaskeskeisen logiikan lähestymistavan mukaan pystymme tällöin sitouttamaan asiakasta hänelle lisäarvoatuottavaan toimintaan (Heinonen & Strandvik 2015, 477). Työn joustavuus, kun päätöksen tekeminen nopeutuisi ja asiakasvirasto voisi luottaa Palkeiden osaamiseen, voisi parhaimmillaan parantaa kustannustehokkuutta toimintojen tehostumisen avulla (Arantola 2006, 35; Lemon & Verhoef 2016, 75).

Haastattelemieni talouspalvelusihteerien mielestä heidän tämänhetkinen virastotuntemuksensa on yleisesti ottaen heikohkoa. Tämä tunne siitä, etteivät asiakasviraston perusprosessit ja ydintehtävät ole selvillä, on pieni, mutta vakavasti otettava osanen talouspalvelusihteerien työkuva. Haastattelujen perusteella virastotuntemuksen lisääntyminen kasvattaisi parhaimmillaan työntekijän sisäistä motivaatiota ja tehtävien teon mielekkyyttä. Usein puuduttavankin samanlaisina toistuvat työtehtävät voisivat saada uutta merkitystä, kun työntekijä pystyisi yhdistämään ajatuksissaan oman työnsä virastonsa tehtäviin: hoitamallani virastolla on nämä tietyt tärkeät tehtävät, joita omalla työnteollani tuen. Parhaillaan työntekijän sitoutuminen Palkeisiin lisääntyisi (Karhinen & Korkiakoski 2019, 119-121; Löytänä & Korteso 2011, 13).

Virastotuntemuksen puute ei sen yleisellä tasolla näytä juurikaan vaikuttavan tällä hetkellä työtehtävien tekemiseen tai asiakaspalvelun laatuun. Tämä näkyy haastateltujen talouspalvelusihteerien ja virastojen vastauksissa sekä omissa havainnoissani. Työtehtäviin ja prosesseihin olennaisesti liittyvät asiat käydään läpi perehdytysvaiheessa ja niitä kirjataan aktiivisesti asiakaskohtaisiin ohjeisiin, jolloin sihteereillä on tarvittava tieto tehtävien hyvälle ja asialliselle hoitamiselle. Haastattelujen ja kyselyn perusteella virastoa koskeva lisätuntemus

syventäisi kuitenkin ymmärrystä virastosta. Tämä taas parhaimmillaan lisäisi tehtävien hoitamisen ja asiakaspalvelun laatua nykyistä paremmaksi.

Tehtyäni alustavan toimintamalliehdotuksen, annoin sen Palkeiden asiakkuuspäällikön luettavaksi. Toimintamallissa asiakkuuspäällikköä kiinnosti perehdytyksen sisältö: moniin näistä asioista löytyy paljon tietoa ennestään. Lisäksi asiakkuuspäällikköä mietitytti asiakkaiden suhtautuminen ehdotukseen sekä Palkeiden intra, Palkki, informaation tallennuspaikkana.

Pohdittaessa kysymystä siitä, mitä tietoa asiakkaista olisi hyvä saada (Arantola 2006, 55), olisi tärkeää, että talouspalvelusihteerit itse kokisivat saamansa uuden informaation asiakkaista oleelliseksi ja pystyvät yhdistämään näitä tietoja omiin tehtäviinsä. Ydintehtävät, laskutukseen liittyvät kysymykset, organisaatorakenne, maksuliikenteen tuntemus, erityispiirteet ja Palkeiden prosessien ja toimintojen nivoutuminen virastojen prosesseihin nousivat sekä talouspalvelusihteerien että virastojen haastattelussa kehittämiskohteiksi. Vaikka kaikista näistä osa-alueista talouspalvelusihteereillä on jo valmiiksi jonkinlainen käsitys, olisi pinnallisen tiedon takaa tärkeää löytää syvempiä merkityksiä. Esimerkiksi erilaiset lyhenteet laskutettavissa tuotteissa ja maksuliikenteen tapahtumissa voivat luoda tilanteen, jossa tieto on näennäistä, eikä laskun tai tapahtuman todellista tarkoitusta ymmärretä.

Kun saatua tietoa voi yhdistellä jo hankittuun tietoon ja päivittäisiin tehtäviin, se jää paremmin mieleen. Asiat ja yksityiskohdat ikään kuin loksahdavat paikoilleen. Tällöin tehtäviä tehdessä tietoisesti tai tiedostamatta virastosta opitut asiat linkittyvät luontevasti työhön: tämä maksatustapahtuma liittyi siihen asiaan tässä virastossa, tai nämä laskut koskevat tuota viraston tehtävä- ja toimintakokonaisuutta ja organisaatiohaaraa.

On tärkeää miettiä, mistä tieto hankitaan (Arantola 2006, 55). Toimintamalliehdotukseni perustuu pitkälti sille, että virastot ovat halukkaita järjestämään infotilaisuuden virastoaan koskien. Haasteena ehdotukselleni onkin se, miten saada virastot innostumaan ja motivoitumaan infotilaisuuden järjestämisestä. Voidaan aiheellisesti kysyä, onko tehtävä heidän kannaltaan liian työläs tai aikaa vievä. Koska työtehtävät hoituvat asiallisesti tälläkin tieto- ja ymmärrystasolla, on tärkeää huomioida, ettei lisätiedon koontiin, hankintaan ja läpikäymiseen saa kulu kohtuuttomasti aikaa ja sen myötä kalliita työtunteja niin virastoissa kuin Palkeissakaan. Toisaalta kerran tehty työ palvelisi pitkälle tulevaisuuteen; virastot ovat suhteellisen pysyviä organisaatioita, ja ydintehtävien osalta muutoksia tulee todennäköisesti hyvin harvoin. Näin kerran hankittu ja nauhoitettu aineisto voisi palvella Palkeiden työntekijöitä jopa lukuisia vuosia.

Virastojen puolesta intressit infotilaisuuden pitämiseen voisivat olla jopa suuremmat, kuin Palkeiden: virastot ovat Palkeiden asiakkaita, ja asiakkaat haluavat saada hyvää palvelua. Asiakkailla on syytä toivoa, että palvelun laatu paranee sitä enemmän, mitä enemmän he antavat itseään koskevia tietoja palveluntuottajalle. On kuitenkin odotettavissa, että ainakin

joidenkin virastojen mielestä Palkeiden tehtävä on hankkia tuo tieto: he itse ovat asiakkaita, jotka ottavat vastaan tarjottua palvelua, ei toisinpäin. Silti jo tieto siitä, että Palkeet haluaa kehittää työntekijöidensä asiakasymmärrystä, voi olla tärkeä asiakaskokemusta parantava tekijä. Tällöin asiakkaalle välittyy tunne, että heistä ollaan kiinnostuneita (Karhinen & Kor-kiakoski 2019, 51).

Koska Palkeet on suuri organisaatio, toimintamalliehdotusta voisi pilotoida ensin muutamalle halukkaalle virastolle. Näin Palkeet saisi tärkeää tietoa toiminnan hyödyistä ja esimerkiksi siihen kuluneesta ajasta. Jos toimintamalli nähtäisiin testin perusteella viraston ja tekijöiden kannalta järkeväksi, kutsu voitaisiin lähettää muille virastoille. Virastoilta, jotka eivät halua olla mukana yhteistyössä, voitaisiin kysyä asiaa tarvittaessa myöhemmin uudelleen (ks. Helander ym. 2013, 31-32).

Toimintamallin käyttöönoton ja testauksen yhteydessä tulisi sopia muistakin yksityiskohdista, kuten esimerkiksi, kuka tai mikä taho muotoilee viestipohjan virastoille lähetettäväksi tai mitkä tallennuspaikat ovat lopulta järkevimät. Jos toimintamalli otetaan käytäntöön, olisi kiinnostavaa seurata esimerkiksi kyselyn avulla, miten talouspalvelusihteerit ja virastojen työntekijät ovat kokeneet uudistuksen. Näin toiminta olisi valvottua (Heinonen & Strandvik 2015, 477).

Tärkeänä yleisenä lisätutkimuskohteena pidän julkisen sektorin hyvien asiakassuhteiden ylläpitoa erityisesti eri organisaatioiden kesken. Julkisella sektorilla virastot ja laitokset eivät päästä itse keskinäisestä yhteistyöstään, vaan kyse on ulkopuolelta määrätystä asiakassuhteesta. Esimerkiksi Palkeiden kaltaisen palveluorganisaation ei ole tarkoitus lisätä myyntiään ja tuottaa sen avulla voittoa. Mitä lisäarvoa asiakastuntemuksen lisääminen tällöin tuottaa asiakasviraston ja palvelevan viraston näkökulmista? Näkyykö asiakastuntemuksen lisääntymisen kustannusten ja/tai muiden resurssien vähentymisenä? Mikä merkitys asiakaskokemuksella on julkisten palveluorganisaatioiden välillä? Olisi myös kiinnostavaa saada tietoa virastojen keskinäisistä toimintamalleista asiakaskokemuksen ja -tuntemuksen näkökulmista.

Valtion toiminnan kantavana perusajatuksena on tavoite varojen mahdollisimman hyvästä käytöstä. Tämä koskee kaikkia virastoja ja valtionhallinnon tahoja ja tulee pitää mielessä kaikessa toiminnassa ja tutkimuksessa. Mitä tehokkaammin ja paremmin toimimme, sitä varmemmin yhteiskunnan varoja voidaan suunnata sinne, missä niitä kipeimmin tarvitaan.

## Lähteet

### Painetut

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry, 9-11.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 28-43.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry, 12-17.

Ojasalo, K., Moilanen., T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.

Thurston, P. 2009. Designing Public Services. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 150-161.

### Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 11.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. E-kirja. Helsinki: Tekes.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja - 2005:4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 10.8.2021. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tyypittely. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/>

- Habryn, F. 2012. Customer Intimacy Analytics - Leveraging Operational Data to Assess Customer Knowledge and Relationships and to Measure their Business Impact. E-kirja. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *The journal of services marketing* 29 (6/7), 472-484. <https://www-proquest-com.nelli.lau-rea.fi/central/docview/1712753322/fulltextPDF/6B5565B9FB514E16PQ/1?accountid=12003>
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2020. Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 20.
- Hyvärinen, M., Suonine, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.6.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Karhinen, R. & Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kuusi, T., Kulvik, M., Laiho, M., Ropponen, A. & Vähämäki, M. 2019. Työ automatisaation rat-  
taissa - Havainnoita työstä ja tuottavuudesta työn murroksessa. ETLA:n muistio no. 78. Viitattu 13.9.2021. <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-78.pdf>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P.C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://web-b-ebshost-com.nelli.lau-rea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=033dead8-3f0a-4222-8465-c8a06fdd72ea%40pdc-v-sessmgr02>
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 8.
- Palkeet 2021a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Viitattu 13.3.2021. <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>
- Palkeet 2021b. Vaikuttavampia yhdessä. Viitattu 13.3.2021. <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 6.



Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku V.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu M. B. 2016. Service Design for Business. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkojulkaisu. Viitattu 14.3.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppinäytetyöhön - Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun Puheenvuoroja 72. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.8.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Stickdorn, M. 2011a. Definitions: Service Design as an interdisciplinary approach. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is service design thinking. Basics - tools - cases. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers, 22-25.

Stickdorn, M. 2011b. 5 principles of service design thinking. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is service design thinking. Basics - tools - cases. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers, 26-39.

Tietoarkisto 2021a. Keskiluvut. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/>

Tietoarkisto 2021b. Graafinen esitys (kuviot). Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kuviot/kuviot/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

#### Julkaisemattomat

Palkeet 2017. Taloushallinnon prosessien yleiskuvaus. Palkeiden sisäinen julkaisu 1.11.2017. Palkeet. Joensuu.

Palkeet 2021c. Talouspalvelut ryhmät ja asiakkaat. Palkeiden sisäinen julkaisu 1.4.2021. Palkeet. Joensuu.

Palkeet 2021d. Palkeiden strategia uudelle vuosikymmenelle 2020 - katsaus etenemisestä 9/2021. Palkeiden sisäinen julkaisu 16.9.2021. Palkeet. Joensuu.

#### Kuviot

Kuvio 1: Asiakastieto, -tuntemus ja -ymmärrys suhteessa toisiinsa .....	9
Kuvio 2: Asiakastuntemuksen viitekehys (mukaillen Arantola 2006, 55).....	10
Kuvio 4: Asiakastuntemuksen kehittämiskohteet .....	28
Kuvio 5: Vastaajien käsitykset tai oletukset virastonsa perustuntemuksen tasosta.....	33
Kuvio 6: Vastaajien käsitykset tai oletukset virastonsa prosessien tuntemuksen tasosta .....	34
Kuvio 7: Vastaajien kokemukset asiakastuntemuksen riittävydestä .....	35
Kuvio 8: Yhteistyötoimet, joihin vastaaja olisi valmis virastotuntemuksen parantamiseksi ...	38
Kuvio 9: Toimintamalliehdotus asiakastuntemuksen parantamiseksi Palkeissa .....	42

#### Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavien arviot virastojen ydintehtävätuntemuksestaan asteikolla 1-5...	23
Taulukko 2: Haastateltavien arviot virastojen prosessien tuntemuksestaan asteikolla 1-5....	24
Taulukko 3: Haastateltavien arviot virastojen yleistuntemuksesta asteikolla 1-5 .....	25

## Liitteet

Liite 1: Talouspalvelusihteerien haastattelurunko.....	52
Liite 2: Virastokysely.....	53

## Liite 1: Talouspalvelusihteerien haastattelurunko

Teen tradenomitutkinnon opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakouluun. Tutkielmani tarkoitus on selvittää, millainen talouspalvelusihteerien kokemus heidän asiakastuntemuksestaan on tällä hetkellä, ja millaisin systemaattisin toimin virastotuntemusta voitaisiin Palkeilla kehittää yhdessä virastojen itsensä kanssa. Tässä haastattelussa olisi tarkoitus käydä läpi, millaiseksi koet henkilökohtaisen virastotuntemuksesi, ja millaisia keinoja sen kehittämiseen voitaisiin käyttää. Haastattelu kestää noin puoli tuntia.

Olen itse kokenut tämän virastotuntemusasian hankalana, ja toivoisin itse tuntevani virastoja huomattavasti paremmin. Ei siis missään tapauksessa tarvitse ajatella, että tämä olisi arviointitilanne, vaan toivon mahdollisimman rehellisiä ajatuksia siitä, mitkä todelliset tuntemuksesi tällä hetkellä ovat. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule luonnollisestikaan esille tutkielman teon missään vaiheessa, eikä vastauksia käytetä tutkielmassa niin, että haastateltava olisi tunnistettavissa. Myöskään ryhmien tai virastojen nimiä ei käytetä tutkielmassa anonymiteetin säilyttämiseksi (haastattelussa voitte kyllä niitä tarvittaessa ja/tai halutessanne käyttää).

Sopiihan, että nauhoitan keskustelunne? Voitte keskeyttää haastattelun tarvittaessa. Jos haluatte myöhemmin muuttaa tai täydentää vastauksianne tai perua osallistumisenne, voitte tehdä sen ilmoittamalla minulle. Herääkö kysymyksiä tässä vaiheessa?

1. Kuinka pitkään olet ollut töissä Palkeilla ja/tai valtiolla?
2. Mikä on päätyönkuvasi ja mahdolliset vastualueesi/ryhmäsi vastualueet?
3. Montaako virastoa hoidat?
4. Kuinka hyvin tunnet asiakasvirastostasi seuraavat asiat (voit käyttää asteikkoa 1-5, jossa 1 = en tunne lainkaan ja 5 = tunnen erinomaisesti):
  - a. Mitkä ovat asiakasvirastosi ydintehtävät?
  - b. Millaisia prosesseja virastossa on ennen, kuin Palkeet astuu kuvaan?
  - c. Entä sen jälkeen?
  - d. Yleisarvosana virastotuntemuksellesi?
5. Mistä olet saanut tietosi?
6. Koetko asiakastuntemuksesi riittävänä
  - a. tehtävien hoitamiselle
  - b. asiakaspalveluun
  - c. perehdyttämiseen?
7. Koetko, että talouspalvelusihteerien virastotuntemusta kannattaisi parantaa? Miksi?
8. Mitä kehittämiskohteita asiakastuntemuksessa mielestäsi on?
9. Mitä toimia asiakastuntemuksen lisäämiseksi voitaisiin tehdä?
10. Mitä keinoja ei kannattaisi käyttää (vievät esim. liikaa aikaa tai resursseja)?

## Liite 2: Virastokysely

## Talouspalvelusihteerien virastotuntemus

Hei,

Olen Loviisa Huusko. Olen töissä Paikoiden talouspalvelusihteerinä, ja töiden ohessa teen tradenomitutkinnon opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakouluun. Tutkimani tarkoitus on selvittää, miten Paikoiden Tapa-ryhmien talouspalvelusihteerien virastotuntemusta voitaisiin kehittää. Toivoisin, että käyttäisitte hetken (n.10 min) aikaanne vastaamalla tähän kyselyyn. Kysely ei velvoita teitä mihinkään.

Kyselyn vastauksia ei voida yhdistää vastaajaan, eikä vastauksia käytetä tutkimassa niin, että vastaaja olisi tunnistettavissa. Myöskään ryhmien tai virastojen nimiä ei käytetä tutkimassa anonyymitein säilyttämiseksi (vastauksissanne voitte kyllä niitä tarvittaessa tai halutessanne käyttää).

Tuhannet kiitokset vastauksestanne, ja oikein aurinkoista kesää!

Kyselyssä tarkoitetaan virastolla Paikoiden kirjapitoyksiköitä, eli valtion virastoja, ministeriöitä, laitoksia ja rahastoja.

Kuinka usein olet yhteydessä Paikoiden talouspalveluryhmien (esim. tapa 1) talouspalvelusihteerihin? [ohje](#)

- kuukausittain tai harvemmin
- joltakin kertoja kuussa
- viikoittain
- päivittäin
- useita kertoja päivässä

Millainen on käsityksesi tai oletuksesi mukaan talouspalvelusihteerien keskimääräinen tuntemus seuraavista asioista (1 = eivät tunne lainkaan, 3 = en osaa sanoa, 5 = tuntevat erinomaisesti):

	1	2	3	4	5
* Virastonne ydintehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Muut virastonne tehtävät	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virastonne prosessit ennen, kuin Paikkeet astuu kuvaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virastonne prosessit Paikoiden prosessien jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Virastonne yleistuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaiseksi koet talouspalvelusihteerien virastotuntemuksen riittävyyden? (1 = ei riitä lainkaan, 3 = en osaa sanoa, 5 = riittää erinomaisesti) [ohje](#)

	1	2	3	4	5
* Virastotuntemuksen riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä kehittämiskohtelia talouspalvelusihteerien virastotuntemuksessa mielestäsi on? \*

Mihin seuraavista yhteistyötoimista olisit valmis virastotuntemuksen lisäämiseksi?

- talouspalvelusihteerien vierailut virastolianne
- virastoesittelyt Skypen tai Teamsin välityksellä esim. puolivuositain
- yhteyshenkilötoiminta (virastossa henkilö, joita saisi kysyä virastoon liittyviä asioita)
- mentortoiminta (Paikella henkilö, joka perehtyisi virastoon, ja kouluttaisi muita Paikella)

Millaiseen muuhun yhteistyöhön olisit valmis virastotuntemuksen lisäämiseksi? \*

Tähän voit jättää kyselyä koskevia huomautuksia tai kommentteja.