



## Asiakasosallisuus palvelujen kehittämisessä

Sari Kaihlamäki

Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö  
Yhteisö- ja perusturvatyö  
Sosionomi (AMK)

KEMI 2013

## TIIVISTELMÄ

## KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Sosiaaliala

Koulutusohjelma:	Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä(t):	Sari Kaihlamäki
Opinnäytetyön nimi:	Asiakasosallisuus palvelujen kehittämisessä
Sivuja (joista liitesivuja):	38 (2)
Päiväys:	3.12.2013
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Merja Hjulberg ja Timo Marttala
<p><b>Opinnäytetyön kuvaus:</b> Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, mitä asiakaslähtöisyydellä ja asiakasosallisuudella ymmärretään? Tarkoituksena on myös saada selville, miten asiakkaiden ääni saadaan kuuluviin palvelujen kehittämisessä? Opinnäytetyöni tavoitteena on oppia huomaamaan asiakkaan osallisuuden merkitys laadukkaiden palvelujen kehittämisessä.</p> <p><b>Teoreettinen viitekehys:</b> Työni teoreettisena viitekehysenä tarkastelen asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta sekä laadun ja palvelujen kehittämistä.</p> <p><b>Opinnäytetyön metodologinen esittely:</b> Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Vastauksia tutkimuskysymyksiin hain haastattelemalla neljää työvoiman palvelukeskuksen työntekijää. Aineistonkeruumenetelmänä käytin ryhmähaastattelua, ja haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Analysointivaiheen toteutin sisällönanalyysin avulla.</p> <p><b>Opinnäytetyön keskeiset tulokset ja johtopäätökset:</b> Asiakaslähtöisyys on asiakkaan mielipiteiden, toiveiden, tarpeiden ja voimavarojen huomioon ottamista palveluissa. Asiakaslähtöisyyteen sisältyy myös asiantuntijan uskallus tuoda esille oma näkökulmansa asiaan. Asiakasosallisuus on henkilökohtainen, kokemuksellinen tunne, ja siihen sisältyy asiakkaan oma kyky ja halu tehdä päätöksiä. Osallisuus edellyttää asiakkaalta siis elämähallinnallisia voimavaroja. Työntekijöiden osaamisella, palveluasenteella ja hyvinvoinnilla on merkitystä asiakkaan osallisuusmahdollisuuksiin.</p> <p>Asiakkaan äänen kuuluville saaminen palvelujen kehittämisessä edellyttää asiakkaalta itseltään aktiivisuutta, vastuunkantoa sekä omaa kykyä ja tahtoa tulla kuulluksi. Työntekijöillä on merkittävä rooli asiakkaan antaman sanattoman palautteen viemisestä johdon tietoon. Erityisen tärkeää on, että organisaation johto näkee asiakkaiden osallisuuden merkityksellisenä palvelujen kehittämisessä. Edellyksenä on myös systemaattisen, laajan ja helppokäyttöisen asiakaspalauttejärjestelmän luominen.</p>	
Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, asiakasosallisuus, laatu, palvelujen kehittäminen	

## ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Social Services

Degree programme:	Degree programme in Social Services
Author(s):	Sari Kaihlamäki
Thesis title:	Client participation in the development of services
Pages (of which appendixes):	38 (2)
Date:	3.12.2013
Thesis instructor(s):	Merja Hjulberg and Timo Marttala
<p><b>Description of thesis:</b></p> <p>The purpose of my thesis is to study what the client oriented approach and client participation means. My purpose is also to find out how the voice of clients can be heard in the development of services. The aim of my thesis is to realise the meaning of client participation in the development of high-quality services.</p> <p><b>Theoretical framework:</b></p> <p>In the theoretical framework of my thesis I deal with client oriented approach, client participation and the development of quality and services.</p> <p><b>Methodological introduction of the graduate thesis:</b></p> <p>My thesis is a qualitative study. The answers for my research problems I looked for by interviewing four employees of the Labour force service center. The material was gathered by a group interview and was carried out by a semi-structured thematic interview. I used the content analysis method in analyzing the material.</p> <p><b>Primary findings and conclusions of the thesis:</b></p> <p>Client oriented approach consists of customers opinions, needs and resources. It also includes the courage to articulate the expert point of view. Client participation is a personal experienced feeling and it includes the client's own ability and desire to make the decisions. Participation calls for the client's life management resources. The employees's know-how, attitude and welfare are significant for the client's possibilities of participation.</p> <p>In order to make the client's voice heard in the development of services, the clients own activity, responsibility as well as ability and will to be heard is required. The employees have a significant role to let the leadership know the nonverbal feedback of the client. Especially important is, that the leadership of the organisation understands how meaningful client participation is in the development of services. Also a systematic, wide and user friendly system of customer feedback has to be created.</p>	
<p>Keywords: Client oriented approach, client participation, quality, development of services.</p>	

SISÄLLYS	
TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	7
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja aiheen synty.....	7
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	8
2.3 Aineiston analysointi ja opinnäytetyön toteutus.....	11
3 ASIAKASLÄHTÖISYYS, OSALLISUUS, PALVELUJEN KEHITTÄMINEN.....	13
3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakasosallisuus.....	13
3.2 Laatu ja palvelujen kehittäminen.....	15
4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET.....	18
4.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakasosallisuus.....	18
4.2 Asiakaspalaute .....	21
4.3 Palvelujen laatu ja sen kehittäminen.....	25
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	29
LÄHTEET.....	34
LIITTEET.....	37

## 1 JOHDANTO

Sosiaalialalla asiakkaan asema on viime vuosina noussut tärkeäksi puheenaiheeksi. Vaikka todellisuudessa sosiaalialan palvelut rakentuvat vielä hyvin pitkälti palvelujärjestelmän ja palveluorganisaatioiden lähtökohdista, käydään alalla yhä enemmän keskustelua asiakkaan tarpeista lähtevistä palveluista, asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaan mahdollisuudesta osallistua palvelujen kehittämiseen. Opinnäytetyössäni haluan selvittää, mitä asiakaslähtöisyydellä ja asiakasosallisuudella oikein tarkoitetaan, ja voiko asiakas oikeasti osallistua palvelujen kehittämiseen?

Julkisen sektorin resurssien määrä suhteessa sille määrättyihin tehtäviin aiheuttaa paineita resurssien käytön tehostamiselle ja palvelujen tuottavuuden parantamiselle. Palvelujen vaikuttavuutta ja laatua ei kuitenkaan tulisi muutoksessa unohtaa. (Virtanen & Suoheimo & Lamminmäki & Ahonen & Suokas 2011, 7-8.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman KASTE 2012-2015 (2012, 18-20) tavoitteena on muun muassa osallisuuden lisääntyminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti. Kehittämissuunnitelmassa osallisuus nähdään jokaisen yhteiskunnan jäsenen mahdollisuutena terveyteen, koulutukseen, työhön, toimeentuloon, asuntoon ja sosiaalisiin suhteisiin.

Asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta korostetaan myös lainsäädännössä. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812) painottaa asiakaslähtöisyyttä, luottamuksellista asiakassuhdetta ja asiakkaan oikeutta tulla kuulluksi. Kuntalain (17.3.1995/365) neljännen luvun 27§:ssä määrätään asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Myös sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän lopuraportissa sosiaalihuoltolain uudistamisen yhdeksi merkittävimmäksi tavoitteeksi muodostuu kaikille väestö- ja ikäryhmille suunnatut, ja asiakkaiden omista tarpeista lähtevät, asiakaslähtöiset sosiaalipalvelut. Uudistuksen tavoitteena on edistää ihmisten valinnanvapautta, osallisuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa sekä omassa palveluprosessissaan että yhteiskunnassa. (Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistaminen 2012, 90-94.)

Jyrki Kataisen hallitusohjelmankin mukaan rakennemuutoksen tulee perustua asiakaslähtöisyyteen ja kansalaisten osallisuuteen. Hallitusohjelman mukaan muun muassa työmarkkinoita, sosiaaliturvaa ja opetusta on kehitettävä osallisuuden näkökulmasta. Valtio

pyrkii luomaan pitkään työttömänä olleille erilaisia tapoja olla osallisena työelämässä ja toisaalta tukemaan nuorten aktiivista kansalaisuutta. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma.) Valtionvarainministeriö on julkaissut Julkisen hallinnon asiakkuusstrategian, jossa asiakaspalvelun visio 2020 sisältää ajatuksen siitä, että asiakkaalla on mahdollisuus osallistua palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Palvelujen tuotannon ja kehittämisen katsotaan perustuvan asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Tutustuttuani kirjallisuudessa esiintyviin määritelmiin asiakaslähtöisyydestä ja asiakasosallisuudesta, huomasin, ettei termeistä ole olemassa yksiselitteistä tulkintaa. Kuitenkin asiakaskeskeisyys eroaa asiakaslähtöisyydestä siinä, että asiakaskeskeisyydessä asiakas on palvelujen keskipisteenä, ja organisaatio pyrkii organisoimaan palvelunsa asiakasta varten, mutta ei yhdessä asiakkaan kanssa hänen tarpeistaan lähtien kuten asiakaslähtöisyydessä (Virtanen ym. 2011, 18-19). Anneli Pohjolan (2010, 46) mukaan asiakaslähtöisyyden käsite yleistyi vasta 2000-luvulla. Kaupallisessa yritystoiminnassa asiakaslähtöisyys voi olla maksavan asiakkaan tyytyväisyyttä ja asiakkaan hyvää kohtelua; kun taas sosiaalialalla asiakaslähtöisyyteen liitetään usein asiakkaan tarpeet ja odotukset.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Vastauksia tutkimuskysymyksiin hain haastattelemalla neljää työvoiman palvelukeskuksen työntekijää. Aineistonkeruumenetelmänä käytin ryhmähaastattelua, ja haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössäni on asiakaslähtöisyys ja asiakasosallisuus sekä laadun ja palvelujen kehittäminen.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja aiheen synty

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä asiakaslähtöisyydellä ja asiakasosallisuudella ymmärretään. Tarkoituksena on myös saada selville, miten asiakkaat saataisiin osalliseksi palvelujen kehittämisessä. Perehdyn asiaan työntekijöiden näkökulmasta. Työni teoreettisena viitekehyksenä tarkastelen asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta sekä laadun ja palvelujen kehittämistä. Opinnäytetyöni tavoitteena on oppia huomamaan asiakkaan osallisuuden merkitys laadukkaiden palvelujen kehittämisessä.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä työvoiman palvelukeskuksen työntekijät ymmärtävät asiakaslähtöisyydellä ja asiakasosallisuudella?
2. Miten työntekijöiden mielestä asiakkaiden ääni saadaan kuuluviin palvelujen kehittämisessä?

Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa siitä, kun tein Ääneseudun työvoiman palvelukeskuksessa suuntaavan harjoitteluni aikana kehittämistehtävänä asiakaspalautelomakkeen keväällä 2012. Asiakaspalautekysely toteutettiin sijaisuuteni aikana syksyllä 2012. Tein tuloksista yhteenvedon, ja esittelin sen joulukuussa 2012 työvoiman palvelukeskuksen henkilöstölle ja esimiehille.

Asiakaspalaute oli kyselyn mukaan erittäin hyvää. Itseäni jäi kuitenkin mietityttämään, mitä asiakaspalautekysely oikeastaan mittasi – pelkkää asiakastyytyväisyyttäkö? Mihin asiakkaat olivatkaan tyytyväisiä, ja eikö palveluissa ollut todellakaan mitään kehitettävää? Asiakastyytyväisyyskyselyissä asiakkaat vastaavat palvelun järjestäjän laatimiin kysymyksiin eli palvelujen tuottaja on arvioinut asiakkaan puolesta merkitykselliset kysymykset. Asiakastyytyväisyyskyselyt eivät anna asiakkaalle mahdollisuutta tuoda esille asiakkaan näkökulmasta merkityksellisiä seikkoja. (Krogstrup 2004, 7.) Tyytyväisyyskyselyillä vain vahvistetaan organisaation tarjoamia palveluja (Högnabba 2008, 35). Nämä seikat saivat minut kiinnostumaan asiakkaan roolista palvelujen kehittämisessä.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on asioiden ymmärrettäväksi tekeminen eli laadullisessa tutkimuksessa eläydytään ihmisen ajatuksiin, tunteisiin, motiiveihin ja merkityksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustuloksia tarkastellaan kokonaisuutena, ja tutkittavasta aiheesta pyritään löytämään eri puolia, eri näkökulmia. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen on keskittymistä olennaiseen ja havaintojen yhdistämistä. Arvoituksen ratkaiseminen on taas ymmärtävää selittämistä, jossa viitataan teoreettisiin viitekehyksiin. Laadullisessa analyysissä ei kuvata keskiarvoja tai tyypillisiä tapauksia vaan poikkeustapaukset ovat olennainen osa analyysiä. (Alasuutari 2011, 31-54.) Laadullinen tutkimus kuvaa siis todellista elämää, ja tutkii aihetta kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvot vaikuttavat tutkittavan aineiston ymmärtämiseen, joten laadullisessa tutkimuksessa ei päästä täysin objektiivisuuteen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Aluksi mietin toteuttavani haastattelun strukturoitua lomaketta hyväksi käyttäen, koska ajattelin oman taustani entisenä työkaverina hankaloittavan haastattelua. Ohjauskeskustelut opinnäytetyöni ohjaajieni kanssa muuttivat ajatukseni, ja päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu etenee tarkasti laadittujen kysymysten sijaan tiettyjen ennalta mietittyjen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48). Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, ja niillä pyritään löytämään tutkimusongelmiin merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Jari Eskola (2007, 33) korostaa teemahaastattelun olevan haastattelu, jossa haastattelija käy vapaamuotoista keskustelua haastateltavan kanssa haastattelijan etukäteen miettimien teemojen pohjalta. Haastattelija ohjaa keskustelua, ja huolehtii siitä, että teemat tulee läpikäytyä kaikkien haastateltavien kanssa. Teemojen käsittelyjärjestys ja -laajuus voivat vaihdella eri haastateltavien kanssa.

Teemahaastattelu oli luonnollinen valinta ryhmähaastatteluun vapaamuotoisen keskustelun aikaansaamiseksi. Uskoin tarkkoja kysymyksiä väljempien teemojen tuovan haastattelussa esille monipuolisempia vastauksia. Teemahaastattelun teemat muotoutuivat tutkimusongelmien pohjalta. Haastatteluteemoiksi valitsin asiakaslähtöisyyden ja asiakasosallisuuden, asiakaspalautteen sekä palvelujen laadun ja sen kehittämisen. Teemahaas-



tattelurungon (Liite 1) laatiminen apukysymyksineen osoittautui melko haastavaksi. Hioin niitä opinnäytetyön ohjaajilta saadun palautteen myötä useaan kertaan.

Haastattelun toteutin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun valitsin osin ajan säästämiseksi ja osin sen vuoksi, että uskoin keskustelusta tulevan monipuolisempaa ryhmähaastattelussa kuin yksilöhaastattelussa. Omassa opinnäytetyössäni valitsin ryhmähaastattelun myös siksi, että olin kiinnostunut enemmän ryhmän mielipiteistä kuin yksilöiden haastatteluvastauksista. Ilkka Pietilä (2010, 212-213, 215) toteaa artikkelissaan, että haastattelu sinänsä on ollut jo vuosikymmeniä tutkimuksen perusaineistonkeruumenetelmänä, mutta ryhmähaastattelua on käytetty tutkimuksen menetelmänä yleisimmän vasta viime aikoina. Pietilän mukaan aluksi ryhmähaastatteluja käytettiin siksi, että se oli tehokas tapa saada selville useiden yksilöiden mielipide tutkittavaan asiaan. Myöhemmin ryhmähaastattelussa on alettu painotta yksilöiden näkökulmien sijaan ryhmän käsitystä tutkittavasta aiheesta. Ryhmähaastattelussa keskustelijat ikään kuin joutuvat muodostamaan yhteisen ymmärryksen yksilöllisistä kokemuksista, ja keskustelu usein kohdentuu siihen, mikä heille on yhteistä ryhmän jäsenenä. Pertti Alasuutarin (2011, 155) mukaan ryhmäkeskustelun etu on siinä, että se saa haastateltavat puhumaan itseltään selvistä asioista ja asioista, jotka muuten jäisivät keskustelun ulkopuolelle.

Ryhmähaastattelun alalajeja ovat pari- tai täsmäryhmähaastattelu eli fokusryhmät. Täsmäryhmähaastattelussa ryhmässä suositellaan olevan 6-8 henkilöä, koska siinä käytetään hyödyksi ryhmädynamiikkaa. Haastateltavat on tarkasti valittu joukko asiantuntijoita tai muita henkilöitä, joiden mielipiteillä katsotaan olevan vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Heidät on kutsuttu keskusteluun, ja ryhmälle on määritelty ennalta ilmoitettu tavoite. Haastattelijan rooli on saada aikaan vapaata keskustelua valitusta teemasta, ja huolehtia siitä, että ryhmän kaikki jäsenet voivat osallistua keskusteluun. Haastattelijan ei kuitenkaan pidä itse osallistua varsinaiseen keskusteluun. Täsmäryhmähaastattelun ilmapiiri pyritään luomaan rennoksi, ja haastattelun kestoksi riittää yleensä 45-60 minuuttia. Haastattelumateriaalin dokumentoimiseksi nauhoitus- ja videointilaitteita käytetään usein. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelun etuna on nopeampi tiedon saanti ja todennäköisemmin runsaampi keskustelu. (Hirsjärvi ym. 2000, 61-63.)

Koska alkuperäinen kiinnostukseni opinnäytetyöni aihetta kohtaan heräsi työskennellessäni työvoiman palvelukeskuksessa, päätin hankkia tutkimusaineistoa työvoiman palve-

lukeksen henkilökuntaa haastattelemalla. Työvoiman palvelukeskukset ovat työ- ja elinkeinotoimiston, kuntien ja kansaneläkelaitoksen yhteisiä palvelupisteitä. Työvoiman palvelukeskuksen asiakkaat ovat moniammatillista palvelua tarvitsevia, ja he ohjaantuvat työvoiman palvelukeskuksiin pääasiassa työ- ja elinkeinotoimiston tai sosiaalitoimen kautta. (Työvoiman palvelukeskukset – Servicecentren för arbetskraften.) Haastattelin työvoiman palvelukeskuksen työntekijöitä myös siksi, että halusin rajata näkökulmani asiakaspalvelutyötä tekevien asiantuntijoiden mielipiteisiin. Rajasin haastattelun koskemaan vain Äänekoskella työskenteleviä työntekijöitä aikataulusyistä. Palvelukeskuksen viidestä työntekijästä neljä osallistui ryhmähaastatteluun. Heti haastattelun jälkeen itselläni oli tunne, etten saanut kysymyksilläni haastateltavista irti sitä, mitä olin lähtenyt hakemaan. Mietin, olivatko kysymykseni olleet liian vaikeita vastattavaksi haastattelutilanteessa? Olisiko sittenkin pitänyt käyttää strukturoitua lomaketta, jotta haastateltavilla olisi ollut enemmän aikaa miettiä vastauksia kysymyksiin. Tällaiset epävarmuuden hetket haastatteluaineiston käytössä ovat yleisiä. Opinnäytetyöntekijä voi nähdä aineistonsa sekavana ja hämmentävänä. Haastatteluaineistosta saa harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmiin. (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 13.)

Nauhoitin ryhmähaastattelutilanteen ja litteroin aineiston. Litterointi on aineiston muuntamista puheesta ja kuvasta tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus määrittyy tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan kautta. Litterointi on syytä tehdä mahdollisimman tarkasti, jos tutkimuskohteena on esimerkiksi vuorovaikutus tai haastatteluun osallistuvien väliset suhteet. Jos tutkimusongelma kohdistuu nimenomaan haastattelun sisältöön, litteroinnin ei tarvitse olla niin tarkkaa. (Ruusuvuori 2010, 424-427.) Pirjo Nikander (2010, 432-433) näkee litteroinnin myös osana laadullisen tutkimuksen validiteettia. Litteroidun puheen tulisi Nikanderin mielestä lisätä analyysin läpinäkyvyyttä, ja mahdollistaa lukijan omat tulkinnat. Omassa opinnäytetyössäni tutkimuskohteena oli asiasisältö, joten litteroinnissa en huomionnut äänensävyjä, taukoja tai haastateltavien välistä vuorovaikutusta, vaan tärkeintä oli, mitä haastattelussa sanottiin. Haastateltavien puheen litteroin sanasta sanaan, koska halusin käyttää litteroitua aineistoa analyysin pohjana. Ruusuvuoden (2010, 427) mukaan laadullisessa haastattelututkimuksessa analyysi usein tehdään juuri litteroidusta aineistosta. Litteroinnissa käytin haastateltavista merkintöjä H1, H2, H3 ja H4.

### 2.3 Aineiston analysointi ja opinnäytetyön toteutus

Ennen varsinaista analysointia, aineistoon tulee tutustua eli käydä se läpi useampaan kertaan sekä luokitella ja järjestää aineisto. Nämä vaiheet ovat aineiston kanssa keskustelun ja analyysiin pohjautuvan kokonaiskuvan saamisen perustana. Aineistoon tutustuminen saattaa johtaa myös alkuperäisten tutkimuskysymysten uudelleen arviointiin. (Ruusuvaori ym. 2010, 10, 12.) Pietilän (2010, 220) mukaan analyysin aluksi kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mistä haastateltavat puhuvat eri teemojen osalta, ja mistä he eivät puhu. Kuuntelin nauhat ennen litterointia useamman kerran läpi, jolloin kokonaisuus alkoi hahmottua itselleni. Litteroin aineiston ensin teemoittain ja kysymyksittäin. Tutkimusongelman kannalta merkittäviä vastauksia haastattelussa tuli esille eri kysymysten ja teemojen alla, joten järjestelin aineiston vielä uudestaan teemoittain. Ryhmähaastattelussa voi hyvinkin käydä niin että haastateltavien vuorovaikutus johtaa siihen, että jotkut teemat saattavat muuttua tai jäädä vaillinaisesti käsitellyä (Pietilä 2010, 219). Omaan tutkimusaineistooni tutustuttuani muotoilin alkuperäisiä tutkimuskysymyksiäni niin, että ne tarkentuivat erityisesti niihin teemoihin, joista sain haastateltavilta laajimmin vastauksia, ja joista nousi esille mielenkiintoisia näkökulmia, joita en etukäteen osannut odottaa.

Opinnäytetyöni tutkimusmateriaalin analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, koska tarkoitukseni on saada tutkimuskysymyksiini vastaukset teemahaastattelussa esille tulleita vastauksia tiivistämällä ja analysoimalla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Tavoitteena on saada tutkittavasta aiheesta sanallinen kuvaus tiivistetyssä ja selkeässä muodossa luotettavien johtopäätösten tekoa varten. Teemoittelussa painotetaan, mitä tutkimuksen teemoista on sanottu eli tutkimusaineisto ryhmitellään aihepiirien mukaan. Teemahaastattelun kautta kerätty aineisto on melko helppo ryhmitellä haastattelun teemojen mukaan. (Tuomi ym. 2009, 91-93, 103-108.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 173) nostavat teemoittelusta esiin näkökulman, että teemahaastatteluissa voi tulla esille lähtöteemojen lisäksi myös muita mielenkiintoisia teemoja; esimerkiksi alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Opinnäytetyöni haastatteluvastausten analysointiin teemoittelu oli luonnollinen valinta, koska haastattelukysymyksetkin olivat järjestetty teemoittain. Aineiston analysoinnissani käytin litteroitua haastattelumateriaalia.

Ruusuvuoren ym. (2010, 19) mukaan analyysivaiheen tehtävänä on saada tutkimusaineistosta esille jotain sellaista, mikä ei suorissa lainauksissa ilmene. Ryhmähaastattelun analysoinnissa pitää välttää ryhmän mielipiteen etsimistä; on kuitenkin muistettava, että yksittäisten haastateltavien mielipiteet eivät ole ryhmästä irrallisia (Pietilä 2010, 2016). Itse käytin opinnäytetyössäni suoria lainauksia lähinnä tekstin elävöittämiseksi. Analysoinnissani pyrin siihen, että tuon haastattelun tulokset esille ryhmän mielipiteinä silloin, kun itse tulkitisin haastateltavien olevan asiasta yhtä mieltä. Jos tulkitisin vastauksen tai mielipiteen lähinnä sen esille tuoneen haastateltavan omaksi mielipiteeksi, niin tuon sen analyysissä esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla usein katsotaan saatavan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Tutkimustulosten ei kuitenkaan tarvitse olla yleistettävissä, vaan tutkimuksen tarkoituksena voi olla vanhojen ajatusmallien ja itsensäselvyyksien kyseenalaistaminen. (Alasuutari 2011, 231, 234.)

Opinnäytetyöni prosessi lähti liikkeelle syksyn 2012 aikana, jolloin sain idean opinnäytetyöni aiheeksi. Talven 2012-2013 aikana luin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muuta materiaalia ja aloin koota ja kirjoittaa opinnäytetyöni viitekehyksenä olevaa teoriaa. Opinnäytetyöohjaajat hyväksyivät opinnäytetyösuunnitelman huhtikuussa 2013. Haastatteluteemojen ja niihin liittyvien kysymysten laatiminen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä palveleviksi oli yksi haastavimmista tehtävistä opinnäytetyössä. Toukokuussa ohjaajat hyväksyivät teemat ja teemoja tarkentavat kysymykset. Toukokuussa sain myös työvoiman palvelukeskuksen esimiehiltä luvan haastatella palvelukeskuksen työntekijöitä. Tiedon haastattelusta saatekirjeineen lähetin haastateltaville sähköpostilla kesäkuun alussa. Ryhmähaastattelu tapahtui 13.6.2013 kello 14.15 alkaen. Jälkeen päin ajateltuna haastattelu työpäivän päätteeksi ei ollut paras mahdollinen ratkaisu – myöhäinen ajankohta saattoi haitata haastateltavien keskittymistä. Viidestä kutsutusta työntekijästä neljä osallistui haastatteluun. Nauhoitin noin tunnin kestäneen haastattelun haastateltavien luvalla. Nauhoitetun haastattelun kuuntelin kesä-heinäkuussa kaksi kertaa; varsinaisen litteroinnin tein elokuun alussa 2013.

### 3 ASIAKASLÄHTÖISYYS, OSALLISUUS, PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Asiakslähtöisyys ja asiakasosallisuus

Erja Pietiläisen ja Heikki Seppälän (2003, 26-28) mukaan asiakslähtöisyydessä on kysymyksessä kumppanuudelle perustuvasta yhteistyöstä. Asiakslähtöisyys toteutuu heidän mielestään silloin, kun asiakasta kuunnellaan, hänen näkökulmiaan ja valintojaan kunnioitetaan, ja ratkaisuja etsitään ja kokeillaan yhdessä palveluprosessin alusta loppuun. Asiakslähtöisyyden lähtökohtina Pietiläinen ja Seppälä pitävät sitä, että työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa on mukana aito toistensa kunnioittaminen ja arvostus. Asiakas on oman tilanteensa asiantuntija, ja pystyy arvioimaan itse palvelujen tarpeensa. Toisaalta työntekijä on oman alansa asiantuntija, joka voi hyödyntää osaamistaan asiakkaan tarpeisiin. Tärkeää on, että asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus perustuu tasavertaiseen yhteistyöhön. Asiakslähtöisyyteen sisältyy myös lupausten pitäminen, jolloin työntekijän on tärkeää ohjata asiakkaan odotukset realistiksi (Outinen & Holma & Lempinen 1994, 37).

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän uudistamishankkeissa asiakslähtöisyys ja asiakasosallisuus on noussut tärkeään rooliin. Asiakkaan palveluoikeuksia painotetaan; palvelujen saamisen perusteita vahvistetaan ja selkeytetään. Asiakslähtöisyydessä asiakkaat nähdään itsenäisinä, vastuullisina ja yhteiskunnan toimintaan aktiivisesti osallistuvina kansalaisina. (Hänninen & Julkunen & Hirsikoski & Högnabba & Paananen & Romo & Thomase'n 2007, 9.)

Irma Kiikkala (2000, 116-120) kuvaa asiakslähtöisyyden neljä ulottuutta: 1) toiminnan arvoperustana, 2) näkemyksenä asiakkaasta, 3) näkemyksenä palvelutoiminnan luonteesta ja 4) näkemyksenä työntekijästä. Asiakkaan ihmisarvo, kunnioitus, itsemääräämisoikeus sekä yhdenvertaisuus ovat asiakslähtöiseen toimintaan liittyviä arvoja. Asiakas nähdään niin yksilönä kuin yhteisönsä ja yhteiskunnan jäsenenä. Asiakslähtöinen toiminta perustuu asiakkaan esittämiin asioihin ja yhteisiin sopimuksiin, sekä on vastavuoroista ja suuntaa tulevaan. Asiakslähtöisyys edellyttää myös työntekijältä arvosi-donnaista toimintaa sekä kykyä ammatilliseen kehittymiseen.

Osallistumisen edellytyksenä on yksilön oma kiinnostus osallistua ja vaikuttaa. Lisäksi osallistuminen edellyttää, että hallinto- ja päätöksentekojärjestelmä tarjoaa mahdollisuuksia, keinoja ja osallistumiskanavia yksilön osallistua ja vaikuttaa. (Kohonen & Tiiala 2002, 6.) Osallistuminen siis vaatii yksilöltä aktiivisuutta, halua ja kykyä toimia itseä koskevissa asioissa. Toisaalta Anu Gretschel (2002, 90-91) toteaa, että osallistuminen on pelkkää tilanteessa mukana oloa, ilman omaa panosta asiaan; osallisuus taas edellyttää sitoutumista, vaikuttamista ja vastuunottoa. Ihminen on osallinen, jos hän itse kokee olevansa osallinen. Osallisuus on voimaantumisen tai valtautumisen tunne, jossa ihminen kokee pätevyyttä, ja arvostaa omaa rooliaan.

Osallisuus on siis enemmän kuin osallistuminen. Osallisuus on osa osallistumisen prosessia. Osallisuus on kokemuksellinen tila, kuulumisen, liittymisen ja yhteisöllisyyden tunne, joka on osallistumisen edellytys. Osallisuus on myös keino luoda ja edistää asiakkaan elämänhallintaa, mutta se vaatii toteutuakseen sitoutumista ja vastuunottamista omista valinnoistaan ja päätöksistään. (Kananoja & Niiranen & Jokiranta 2008, 203.) Osallistumisen tasoina voidaan nähdä dialogi, asiakkaiden konsultaatio, asiakkaiden osallistuminen palvelujen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin täysimääräisenä työyhteisön jäsenenä sekä viimeisenä osallistumisen muotona palvelujen käyttäjän osallistuminen organisaation päätöksentekoon (Toikko 2006, 18-19).

Stina Högnabban (2008, 29) mukaan asiakasosallisuuteen liittyy asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutus ja dialogisuus sekä asiakkaiden osallisuus palvelujen suunnitteluun ja arviointiin. Asiakasosallisuutta arvioidessa voidaan esimerkiksi miettiä, onko työyhteisössä käytössä riittävän hyviä menetelmiä asiakaspalautteen keräämiseksi ja hyödynnetäänkö sitä palvelujen kehittämisessä, onko palveluilla merkitystä asiakkaan elämäntilanteen kohentamiselle, ja onko asiakkaalle annettu mahdollisuus osallistua palvelujen suunnitteluun tai kehittämiseen?

Mia Tammelin (2010, 18 ja 68) toteaa asiakasosallisuuden olevan osa palvelujen kehittämistä, uudistamista ja palvelujen laadun varmistusta. Erityisesti hän korostaa, että asiakkaiden kuulemisen avulla julkinen hallinto voi kehittää entistä kustannustehokkaampia ja vaikuttavampia palveluja. Hänen mielestään kuitenkin asiakkaan kuuleminen ei vielä takaa osallisuuden toteutumista. Osallisuus voidaan nähdä myös palvelujen kilpailutekijänä (Kananoja ym. 2008, 200.) Myös Anna-Katariina Salmikangas (1998,

65) näkee osallisuuden osallistumismahdollisuuksien lisäämisen lisäksi laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiskeinona. Jaakko Seikkula ja Tom Erik Arnkil (2009, 6) toteavat avoimen asiakasosallisuuden tuottavan toimivampia ja taloudellisimpia palveluja, koska osallisuuden aikaan saamat ratkaisut ovat kestävämpiä.

Asiakasosallisuuden toteutumisen esteinä voivat olla esimerkiksi poliittiset, hallinnolliset tai lainsäädännölliset esteet. Esteiksi voi muodostua myös professionaaliset, kielelliset ja henkilökohtaiset esteet. Tällöin käsitys asiantuntijatiedon oikeellisuudesta, yhteisen kielen puuttuminen, asenteet asiakasosallisuutta kohtaan tai asiakkaan kuuluminen erityisen haavoittuvien ryhmään vaikeuttaa osallisuutta. (Heikkilä & Julkunen 2003, 20-22.)

### 3.2 Laatu ja palvelujen kehittäminen

Laadun määrittely riippuu siitä, kenen näkökulmasta laatua tarkastellaan. Laatu voidaan määritellä yksilötasolla, jolloin tarkastelun kohteena on asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutus, asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä työntekijän resurssit. Laatua voidaan määritellä myös organisaation tasolla – tällöin tarkastellaan, kuinka hyvin organisaation palvelut vastaavat asiakkaan tarpeita. Yhteisön tasolla laadun käsitteessä otetaan huomioon alueen tarjoamat palvelut suhteessa yhteisön asukkaiden tarpeisiin. Merkitykselliseksi nousevat muun muassa palvelujen saatavuus ja kattavuus. Yhteiskunnan tasolla laatua tarkastellaan väestön tarpeiden suhteena poliittiseen päätöksentekoon. Laadun määrittelyyn vaikuttaa myös se, kuka laatua arvio – palvelujen käyttäjä, tuottaja tai joku muu taho. Julkishallinnon laadun arvioinnissa on huomiota lainsäädännön tulkinnat laadusta. (Voutilainen 2007, 13-14.)

Sosiaali- ja terveysalalla hyvään laatuun voidaan katsoa sisältyvän hyvä palvelun sisältö, hyvä asiakaspalvelu, tehokas toteutus, hyvät toimintaedellytykset, hyvät tukijärjestelmät ja työvälineet sekä tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Palvelujen sisältö on hyvää, kun palvelutarve ja tavoitteet on määriteltä realistisesti, ja tavoitteeseen pääsemiseksi on käytettävissä tarkoituksenmukaisia menetelmiä. Laadukkaassa palvelussa asiakkaan tarpeet ja mielipiteet otetaan huomioon palvelun suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Myös palveluprosessin jouheva ja tehokas eteneminen on tärkeää. Työvälineiden

ja tukijärjestelmien tulee olla toimivia ja tarkoituksenmukaisia; asiakaspalautteen keräämistä ei pidä unohtaa. Laadukkaassa palvelussa asetetut tavoitteet ja vaikutukset on mahdollista saavuttaa. (Outinen ym. 1994, 14.) Julkisen hallinnon palvelujen hyvää laatua mietittäessä on otettava huomioon asiakasnäkökulman lisäksi myös yhteiskunnallisen laadun laatutekijöitä, kuten sosiaalinen oikeudenmukaisuus, oikeusturva, yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus ja demokratia. Tiedon tulee olla myös tarkkaa ja ajantasaista. (Lumijärvi ym. 1999, 194-195.)

Timo Toikko (2006, 13-15) kirjoittaa artikkelissaan, että julkisia palveluja on pääsääntöisesti kehitetty pelkästään asiantuntijoiden ehdoilla; palvelujen käyttäjiä ei ole kuultu. Toikko tuo esille neljä julkisten palvelujen kehittämissuuntaa: 1) ammattilaisten oman toiminnan ja osaamisen kehittäminen, 2) virallisen palvelurakenteen uudistaminen, 3) kansalaisjärjestöjen ja muiden toimijoiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen ja 4) yhteistyön lisääminen asiakkaiden kanssa. Asiakasyhteistyön lisääminen tarkoittaa palvelujen käyttäjien osallistumista palvelujen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Laatutason nostaminen on vaikeaa, koska laadun määrittely ja mittaaminen on ongelmallista (Lumijärvi ym. 1999, 26). Laadukkaan palvelun kehittäminen ilman arviointia on kuitenkin mahdotonta. Arvioinnissa mitataan saavutettuja tuloksia tavoitteisiin, ja arviointitulosten kautta löytyvät kehittämisen kohteet. Yksi arvioinnin kohteista on asiakasarviointi eli palvelujen käyttäjiltä kerätään palautetta heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja kokemuksistaan. (Holma & Outinen & Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 45-48.)

Asiakaspalaute on tärkeä osa laadunhallintaa, ja se lisää asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksia. Asiakaspalautetta voidaan kerätä ennen palveluprosessin alkua, jolloin karotetaan asiakkaan tarpeet ja odotukset, ja palautetta voidaan hyödyntää prosessin suunnitteluun. Prosessin aikana kerättävää palautetta voidaan hyödyntää prosessin etenemisen ja yhteistyön sujumisen varmistamiseen. Palveluprosessin päättyessä tai sen jälkeen kerättävä palaute kertoo, onko asiakas tyytyväinen saamaansa palveluun ja saavutettiin ko tavoitteet. Tätä palautetta voidaan hyödyntää toiminnan jatkokehittämisessä. (Outinen & Lempinen & Holma & Haverinen 1999, 23-27.) Asiakaspalautemenetelmä on keino saada selvää asiakkaan tarpeista, odotuksista ja palvelukokemuksista. Asiakaspalautemenetelmät voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Määrällisiin menetelmiin lu-



keutuu kirjalliset lomaketutkimukset, -kyselyt, tyytyväisyysmittaukset ja puhelinhaastattelut. Kirjalliset ja suulliset valitukset, palautelaatikat, palautepuhelin ja lehtikirjoitukset ovat esimerkkejä asiakaspalautemenetelmistä, joissa asiakas itse ilmaisee mielipiteensä. Menetelmät, jossa asiakas on myös aktiivisena osallistujana ovat muun muassa laatupelit, laatupiirit ja asiakkaiden tekemät arviointikäynnit. Epäsuorina asiakaspalautemenetelminä voidaan käyttää asiakasdokumentteja sekä erilaisia tilastoja. (Outinen ym. 1999, 131.)

Palvelujen kehittämisen tarve lähtee asiakkaan tarpeista ja odotuksista, jotka voivat lisääntyä, laajentua ja muuttua nopeastikin. Palvelujen kehittämisen pitäisi pystyä vastaamaan näihin muuttuviin odotuksiin. Asiakkaiden laatuodotuksetkin muuttuvat koko ajan palvelukokemusten myötä. Laadun kehittämisessä jatkuvalla organisaation prosessien kehittämisellä on suuri merkitys. Laadukkaiden palvelujen kehittäminen edellyttää erityisesti johdon myönteistä asennoitumista, motivaatiota ja sitoutumista muutokseen sekä johdon omaa aktiivista osallistumista laadun kehittämiseen (Lumijärvi ym. 1999, 27, 47-64).

Petri Virtanen ym. (2011, 22-57) ovat kehittäneet Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen elementit -mallia. Mallin tarkoituksena on tuoda esille kaikki ne osa-alueet, jotka on huomioitava asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämisessä. Mallin mukaan asiakkaan tulee ensinnäkin olla tietoinen omasta roolistaan asiakkaana, ja ymmärtää oma asemansa. Sekä palvelutapahtuman että palvelujen muodon, sisällön ja jakelukanavien kehittäminen edellyttää asiakkaan mahdollisuutta aktiiviseen toimijuuteen. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen edellyttää organisaatiolta asiakasymmärryksen lisäämistä sekä asenteiden ja palvelukulttuurien muuttamista. Tässä muutoksessa johtamisella on suuri merkitys. Asiakasymmärrystä voi lisätä asiakastietoja keräämällä, ja tietoja hyödyntämällä.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

### 4.1 Asiakslähtöisyys ja asiakasosallisuus

Haastateltavat toivat esille, että asiakslähtöisyys huomioi asiakkaan mielipiteet ja toiveet. Asiakslähtöinen palvelu lähtee haastateltavien mukaan asiakkaan omista tarpeista ja hänen voimavaroistaan. Palvelun alussa on tärkeää kartoittaa asiakkaan kokonaistilanne, ja miettiä, miten palveluntuottajan palvelut voivat hyödyttää asiakkaan tilannetta. Anneli Pohjola (2010, 65) painottaa, että asiakslähtöisyyteen ei riitä pelkkä asiakkaan tarpeiden selvittäminen, vaan se edellyttää koko elämäntilanteen kartoittamista. Haastattelusta kävi myös ilmi, että asiakkaan omien tarpeiden ja mielipiteiden huomioimisen lisäksi, asiakslähtöisyyteen kuuluu asiantuntijan esiin tuoma näkemys asiakkaan tilanteesta ja mahdollisesta palveluprosessista. Tätä samaa korostaa myös Kaarina Mönkkönen (2007, 103). Hän muistuttaa, että sekä asiakkaan että työntekijän todelliset voimavarat jäävät hyödyntämättä, jos työntekijä on liian myötäilevä ja varovainen vuorovaiikutustilanteessa. Palvelujen lähteminen yksin asiakkaan omista lähtökohdista voi asettaa myös asiakkaalle liian suuren vastuun, vaikka tarkoituksena olisikin asiakkaan oman elämän asiantuntijuuden kunnioittaminen (Pohjola 2010, 29-30).

*”Sitten, vaikka lähettäis liikkeelle siitä asiakkaan omasta tarpeesta ja omista voimavaroista, mutta kuitenkin sitte olla silläkin tavalla asiakaslähtöinen, ettei mentäs sen mukaan ainoastaan sen asiakkaan mukaan, vaan tuua se oma näkemys myöskin sille asiakkaalle ja siihen prosessiin ... olis kuitenkin hänen parhaakseen ja sitte sillä tavalla asiakaslähtöisiä palveluita.” (H4)*

Asiakslähtöisyys näkyy käytännön työssä haastateltavien mukaan välittämisenä. Välittäminen on muun muassa sitä, että asiakas otetaan huomioon sellaisena kuin hän on, ja että työntekijä selvittää sellaiset asiat, joihin hän ei heti osaa vastata. Palvelujen räätälöiminen ja asiakastapaamisten tiheys asiakkaan todellisten tarpeiden mukaan sekä toiminnan joustavuus kuuluvat haastateltavien mukaan myös hyvään asiakaspalveluun. Eräs haastateltava toi myös esille asiakkaan kunnioittamisen osana asiakslähtöisyyttä; esimerkiksi tapa, jolla asiantuntija puhuu asiakkaalle tai ne asiat, joista puhutaan, kuvasta-

vat asiakaslähtöisyyttä tai sen puutetta. Anneli Pohjolakin (2010, 45) toteaa asiakaslähtöisen palveluprosessin pohjautuvan yhteiseen kieleen ja asiakkaan kunnioittamiseen.

Kahden haastateltavan mielestä asiakasosallisuus kuulostaa asiakaslähtöisyyden lähikäsitteeltä. Haastateltavien yhteinen näkemys kuitenkin oli, että käsite asiakasosallisuus eroaa asiakaslähtöisyydestä erityisesti siinä, että asiakasosallisuudessa nähdään tärkeäksi asiakkaan oma päätäntävalta. Tämä näkyy käytännön työssä muun muassa siinä, että asiakasprosessin annetaan edetä asiakkaan toiveiden mukaan, vaikka työntekijällä olisi oma näkemys, miten asioita kannattaisi lähteä viemään eteenpäin. Asiakkaalle annetaan myös mahdollisuus kiireettä, miettiä vaihtoehtoja, ja tehdä oma päätöksensä omassa tahdissaan. Asiakas on itse aktiivisesti mukana palveluprosessissa, eikä ole vain palvelujen kohde. Asiakasosallisuuteen kaksi haastateltavaa liittivät myös asiakkaan mahdollisuuden osallistua palvelujen ja niiden sisältöjen suunnitteluun toteutuksen lisäksi. Asiakasosallisuus tarkoittaa myös palveluntuottajan omien toimintatapojen räätälöimistä asiakkaan toiveiden mukaisiksi. Pohjolan (2010, 58) mukaan asiakas on osallinen silloin, kun hän on oikeasti, aktiivisesti mukana palvelujen toteuttamisessa, ja asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutus perustuu yhteistyösuhteeseen, jossa asiakasta aidosti kuunnellaan.

*”Niin jotenkin asiakas on ite mukana siinä prosessissa niinku aktiivisena, ei oo semmonen kohde jota ohjailaan, vaan olis jotenkin itse aktiivinen myös.” (H1)*

Haastattelussa ilmeni, että toiminnan joustavuus sekä riittävän pienet asiakasmäärät mahdollistavat asiakkaan osallisuuden. Myös antamalla asiakkaalle aidosti mahdollisuus keskustella itseään askarruttavista asioista, eikä vain palveluntuottajan näkökulmasta tärkeistä asioista, lisää osallisuutta. Asiakkaan kanssa tehtävä yksilöllinen työ, luo luottamusta, jolloin asiakas uskaltaa ottaa vastuuta ja olla osallinen omassa palveluprosessissaan. Yhden haastateltavan mielestä työvoiman palvelukeskusten tietynlainen erillisuus omista emo-organisaatioista luo mahdollisuuden joustavuuteen ja asiakkaiden osallisuuteen. Toisaalta eri organisaatioiden omat lainsäädännöt ja tavoitteet luovat haasteen sille, miten pitkälle voidaan asiakkaan omaa toivetta kuunnella. Tämä voi osaltaan myös hankaloittaa luottamuksellisen yhteistyön syntyä.

*”Niin eli kaiken kaikkiaan sellainen joustavuus se varmasti on. Mut sitten se, että mikä estää ni se taitaa kumminkin tulla siitä, että ollaan joko työhallinnon tai kaupungin palkkalistoilla, ja meillä on sitä kautta selkeä oma tavoite sille työlle ja kaikki asiakkaat ei välttämättä oo työelämäsuuntautuneita tai koulutussuuntautuneita, jolloin tulee sitten se pulma, että mitä sen jälkeen? Että onko asiakas valmis osallistumaan yhtään mihinkään on tällä hetkellä pieni kysymys. Ja miten pitkälle silloin voidaan kuunnella sitä asiakkaan omaa toivetta?” (H2)*

Haastateltavien mukaan asiakaslähtöisyyden ja asiakasosallisuuden haasteita ovat toimintaympäristön ja organisaation rakenteiden lisäksi tulostavoitteiden lisääntyminen ja jatkuvat muutokset niin työntekijöiden roolissa kuin käytettävissä olevissa palveluissakin. Jaakko Seikkula ja Tom Erik Arnkil (2009, 7) toteavat, että organisaatiot on rakennettu tukemaan yksilökeskeistä ja asiantuntijakeskeistä työtä, jossa asiakkaiden ääntä ei kuulla. Tehokkuuden nimissä työ pakotetaan lyhyiksi asiakaskäynneiksi, ja tehokkuutta mitataan muun muassa käyntimäärinä. Myös Högnabba (2008, 29) tuo esille sen, että riittävät rakenteet ovat osallisuuden edellytyksenä.

*”Nyt tuodaan kauheasti esille sitä, että asiakkaitten palveluprosessit ovat yksilöllisiä, ja mennään asiakkaan tarpeesta, mutta toisaalta toimintaympäristön reunaehdot kiristetään. Miten pystyy yksilöllisesti palvelemaan, jos reunaehdot ovat niin tiukat?” (H4)*

Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijät voivat edistää asiakasosallisuutta luomalla turvallisen ilmapiirin, jotta asiakkaalla olisi helppo puhua asioistaan, ja että asiakas kokisi häntä kuunneltavan. Myös asiakkaan kokemuksella siitä, että hänet otetaan todesta ja häneen uskotaan edistävät haastateltavien mukaan asiakasosallisuutta. Anneli Pohjola (2010, 52-53) toteaa, että onnistunut palvelu perustuu kokemukseen inhimillisestä, henkilökohtaisesta ja kokonaisvaltaisesta kohtaamisesta. Se edellyttää kanssaihmistä, joka puhuu asiakkaalle tuttua kieltä ja kuuntelee avoimesti, jolla ei ole kiire ja joka paneutuu asiakkaan asiaan. Näin asiakas saa mahdollisuuden kokea olevansa arvostettu ihmisenä ei pelkkänä tapauksena tai palvelun kohteena. Eräs haastateltava korosti myös sitä, että asiakkaalle annetaan mahdollisuus tuoda omat asiat esille ilman työntekijöiden ennak-

kokäsityksiä, ja työntekijöillä on perusluottamus siihen, että hankalassakin elämäntilanteessa olevan asiakkaan on mahdollisuus muuttua. Tätä samaa asiaa tuovat esille myös Petri Virtasen ym. (2011, 31). Asiakkaan osallistumista vahvistaa se, että vuorovaikutus tilanteessa on tilaa ja aikaa asiakkaan tarpeiden kuulemiselle ilman ennakoasenteita, kiirettä ja valmiita toimintamalleja.

*”Täytyy tietysti luoda semmonen turvallinen ilmapiiri, että asiakkaan on niinku helppo puhua. Ettei ehkä oltais niin kauheen virallisia ja ei olis niin kynnys tulla tänne. Että jotenkin asiakas kokis, että häntä kuunnellaan.” (H1)*

Kuten Irma Kiikkalakin (2000, 117- 118) haastateltavat toivat esille näkemyksen asiakkaasta osana yhteisönsä jäsenyyttä. Asiakaslähtöisyyteen ja osallistumisen mahdollistamiseen haastateltavat liittivät muun muassa asiakkaan lähipiirin ja verkoston huomioiminen asiakasprosessissa. Eräs haastateltava nosti esille itselleni yllättävän näkökulman asiakasosallisuuden edistäjänä - työntekijöiden omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työntekijän jaksaminen koettiin tärkeäksi asiakkaan kannalta siksi, että hyvinvoiva työntekijä pystyy paremmin olemaan läsnä asiakkaalle. Myös työntekijän pätevyydellä, osaamisella ja persoonalla katsottiin olevan vaikutusta asiakasosallisuuden edistämisesä.

*”.... ja pitää huolta omasta jaksamisesta ja sellaisista, että pystyy olemaan läsnä sitten niissä asiakastilanteissa, eikä mieli kuuttatoista muuta työtä.” (H4)*

## 4.2 Asiakaspalaute

Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen ovat yksi osallisuuden toteutumisen edellytyksiä (Högnabba 2008, 29). Kysymyksiin, mihin asiakaspalautetta tarvitaan ja mitä tietoa asiakaspalautteesta tulisi saada, haastateltavat toivat esille oman työn kehittämisen näkökulman. Halutaan tietää, onko asiakkaiden mielestä tarvetta muuttaa toimintaa johonkin suuntaan, ja miten palveluja voitaisi parantaa. Haastateltavat kokivat,

että olisi tärkeää saada palautetta omista työkäytännöistä sekä siitä, mikä asiakasprosessissa on mennyt hyvin ja mikä huonosti. Asiakaspalautetta haluttiin myös siksi, että tiedettäisiin, miltä asiakkaista tuntuu työyhteisön omat käytännöt kuten esimerkiksi puhelinajat, kuulluksi tuleminen, kiinnisaatavuus. Asiakkaan kokemukset toiminnan muutoksista, koettiin myös tärkeiksi. Eräs haastateltava korosti palautetta haluttavan sellaisista käytännön asioista, joihin työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan. Yksi haastateltava koki asiakaspalautetta tarvittavan myös työmotivaation ylläpitämiseen.

Ismo Lumijärvi ja Jussi Jylhäsaari tuovat esille teoksessaan (1999, 195) Mikko Mäntysaaren ajatuksia siitä, että usein asiakaskyselyt tuottavat hyvin vähän palvelujen kehittämisen kannalta merkittävää uutta tietoa. Jopa 75 prosenttia asiakaskyselyihin osallistuvista ovat tyytyväisiä palveluihin. Asiakkailta ei ole välttämättä kokemuksen kautta tullutta vertailukohtaa muihin vastaaviin palveluihin, joten palvelujen laadun arvottaminen on ongelmallista. Tämä seikka nousi esiin myös haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että asiakkaiden on vaikeaa tehdä kehittämissuhteita, koska useinkaan asiakkailla ei ole tietoa vaihtoehtoista tai taustatekijöistä.

*”Mut semmosta konkreettista kehitysehdotusta, mihin olis voinut lähteä niinku miettimään jotain, niin hirmu vähänhän niistä palautteista semmoista on tullut.” (H3)*

*”No onhan tietysti asioita tosi vaikeakin meidän työn kannalta tärkeitä kehittämisehdotuksia laittaa, kun heillä ei välttämättä tietysti ole tietoa, mitä vaihtoehtoja siellä yleensä ottaen on.” (H2)*

Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että työntekijät eivät olleet kovin tietoisia siitä kerätäänkö työvoiman palvelukeskuksista asiakaspalautetta valtakunnallisesti. Työ- ja elinkeinotoimisto haastateltavien mukaan kerää palautetta ilmeisesti säännöllisesti, mutta tarkempaa tietoa asiasta haastateltavilla ei ollut. Eräs haastateltava tosin toi esille, että työ- ja elinkeinotoimiston palautejärjestelmää ollaan jollain lailla kehittämässä. Kaupungin ja Kelan mahdollisesta asiakaspalautteen keräämisestä haastattelussa ei puhuttu. Oman työyhteisön osalta työntekijät keräävät asiakaspalautetta asiakkuuden päätyttyä asiakaspalautelaatikkoon. Asiakaspalautekysely on toteutettu opiskelijatyönä. Kovin systemaattista asiakaspalautteen kerääminen ei haastattelun perusteella kuitenkaan ole

ollut. Haastateltavat kuitenkin toivat esille, että he ovat työntekijöinä miettineet, miten palautekäytäntö saataisi jatkuvaksi.

Kysymys, millaiset menetelmät sopisivat parhaiten teidän asiakkaittenne asiakaspalautteen keräämiseen, herätti paljon keskustelua, ja asiakaspalautteen keräämisen tavat nähtiin ongelmallisina. Nykyinen käytäntö, jossa asiakaspalautetta pyydetään suoraan kysymällä tai kirjallisesti palautelaatikkoon, aiheuttaa joidenkin haastateltavien mukaan epäilyksen palautteen vääristymisestä. Kertovatko asiakkaat rehellisen palautteen suoraan kasvotusten, ja luottavatko asiakkaat palautelaatikkoon jätetyn palautteen pysymisestä anonyyminä? Kirjalliseen palautteeseen haastateltavat kokivat asiakkaiden vastaavan rehellisemmin, mutta kirjallisen palautteen pyytämässä nähtiin haasteena se, että kotiin lähetettyihin kirjallisiin palautekyselyihin vastataan huonosti. Kirjallisten palautteiden vaikeutena on myös kysymysten asettelu niin, että asiakkaat todella ymmärtävät, mitä kyselyssä kysytään. Avoimiin kysymyksiin ei haastattelun perusteella saa kovin hyvin vastauksia, vaan monipuolisten vastausvaihtoehtojen antaminen koettiin olevan parempi vaihtoehto.

*”Sanooko ne rehellisesti tälle suoraan. Silleen kirjallisesti se sit on rehellisempi vastaus, kun ne saa sen ite täyttää. Niinku X sanoi, et sit jos kotiin lähettää, niin ei ne niitä palauta, että se jotenkin pitäis olla täällä niin ohjattua.” (H1)*

Haastateltavat toivoivat palautejärjestelmää, jossa asiakkaita jollain tavalla haastateltaisiin prosessin päättymisen jälkeen. Haastattelijan pitäisi ehdottomasti olla kuitenkin ulkopuolinen, ja haastattelukysymysten hyvin muotoiluja. Ulkopuolinen arvioija pystyykin olemaan usein objektiivisempi asiakkaiden tuottaman tiedon suhteen (Högnabba 2008, 11). Eräs haastateltava koki, että strukturoitu haastattelu olisi paras vaihtoehto. Internet-pohjaisen, nopeasti vastattavan, palautejärjestelmän kehittämisen haastateltavat kokivat myös mahdollisesti toimivaksi palautejärjestelmäksi. Myös puhelinpalvelu, johon asiakas voisi tehdä valitukset, koettiin asiakkaille helppokäyttöisenä.

*”...Olis tosi hyvä, kun olis joku systeemi, jolla jollain tavalla haastateltaisen prosessin päättymisen jälkeen tai sitten kun on jäänyt kesken joku prosessi...” (H2)*

*”Joku tommonen nettiversio, mihin sais käydä klikkailemassa ja nopeesti kirjoittaa jotain nimettömänä että semmoinen palautejärjestelmä voisi olla toimiva.” (H4)*

Kysymyksiin, mitä asiakkaan antamalle palautteelle tehdään, mikä merkitys asiakkaan antamalla palautteella on sekä millä tavalla palaute vaikuttaa työkäytäntöihin, tuli yllättävän vähän vastauksia. Monessa vastauksessa korostui vain se, että palautteista ei juuri konkreettisia kehitysehdotuksia tule. Eräs haastateltava kertoi kuitenkin, että asiakaspalaute luetaan, ja käsitellään työyhteisön palaverissa. Samassa yhteydessä mietitään, voidaanko palautteen perusteella tehdä joitain muutoksia toimintaan. Asiakaspalautekyselyt käydään läpi perusteellisemmin, ja tulokset esitellään myös esimiehille. Toinen haastateltava toi esille, että palautteen merkitys näkyy siinä, reagoidaanko palautteeseen, ja lähdetäänkö työyhteisössä muuttamaan asioita palautteen perusteella. Haastattelussa ei kuitenkaan tullut millään lailla ilmi, miten organisaatiossa palautteisiin reagoidaan, ja mikä on palautteiden käsittelyprosessi. Hyvä asiakaspalaute antaa työntekijöille luottamusta siihen, että työkäytännöt ovat olleet asiakkaiden tarpeiden mukaisia. Sanatomalla palautteella eli esimerkiksi sillä, miten asiakkaan palveluprosessi etenee, ja miten asiakas aktivoituu tai sitoutuu työvoiman palvelukeskuksen asiakkuuteen, koettiin yksimielisesti olevan myös merkitystä. Jos asiakkaan tilanne ei etene jäykkien työkäytäntöiden vuoksi, niin sekin koettiin palautteeksi, johon on reagoitava palveluja kehittämällä.

*”Luetaan. Siis kyllähän se käsitellään. Jos on joku joka tekee oikein kyselyn, se käydään perusteellisesti läpi; esitellään siis johtajille, mut sit jos tulee niitä yksittäisiä palautteita, niin kyllähän se riippuu, mitä siellä lukee.” (H3)*

*”Niin kyllähän tässä työssä asiakkaiden aktivointi lähtee yleensä liikkeelle. Kyllähän se on jo palaute sinänsä.” (H2)*

*”Olen monesti miettinyt, voiko sitä asiakkaitten sitoutumista typ-palveluihin pitää eräänlaisena asiakaspalautteena myöskin...” (H4)*



#### 4.3 Palvelujen laatu ja sen kehittäminen

Laadukas palvelu haastattelun perusteella on palvelua, josta hyötyvät sekä asiakas että palvelujen tuottaja. Laadun käsitteeseen liitettiin palvelusuorituksen varmuus ja palvelun tasalaatuisuus. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999, 50) mielestä laadun määrittelyyn kuuluu asiakkaiden tarpeisiin sopivuuden lisäksi myös palvelun virheettömyys ja vakioisuus. Haastateltavat pitivät tärkeänä palvelun laadun määrittämisessä sitä, että työntekijät osaavat vastata asiakkaan sanattomiinkin toiveisiin ja ajatuksiin. Asiakkaat eivät aina osaa edes kysyä, joten työntekijöiden pitäisi osata niin sanotusti lukemaan rivien välistä, ja kertoa asiakkaille oikeat asiat sekä ohjata asiakasta oikein. Petri Virtasen ym. (2011, 24-27) mukaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen edellyttää asiakkaan palveluymmärryksen lisäämistä eli asiakkaan tietoa asiakkaan oikeuksista ja velvollisuuksista sekä asiakkaan roolista ja mahdollisuuksista osallistua palveluprosessin eri vaiheissa. Eräs haastateltava koki tulevaisuuden haasteena palvelujen laadun osalta erityisesti puhelinpalvelut, joihin julkisella sektorilla satsataan paljon. Haastateltava toi esille sen, että puhelinpalveluissa asiakaskohtaamiseen käytettävä aika lyhenee entisestään, joten tärkeämpään rooliin tulee se, että työntekijät osaavat kysyä asiakkaalta juuri oikeat asiat. Hän oli huolissaan puhelinpalvelujen lisääntyessä siitä, saako asiakas oikeaa tietoa riittävästi, vai joutuuko asiakas tekemään omat jatkosuunnitelmansa vajavaisen tai jopa väärän pohjatiedon perusteella.

*”Mietin just, että omassa työssä jotenkin laadukas palvelu on sitä, että osaa asiakkaalle kertoa asiat oikein ja ohjaa asiakasta oikein, että asiakas saa varmasti sitten nimenomaan laadukasta palvelua.....Jotenkin tuntuu, että asiakkaalla pitäisi olla semmoinen mieli, että kun se täältä lähtee, kokee et on saanu kaikki tiedon ja ohjauksen mihin sillä on oikeus ja tietää omista etuuksista. Koska asiakashan ei aina välttämättä osaa kysyä; meidän pitäisi osata ohjata.” (H1)*

Haastattelun perusteella asiakas pääsee osallistumaan laadun määrittelyyn asiakaspalvelun kautta. Haastateltavat kuitenkin toivat esille huolen siitä, että työvoiman palvelukeskuksen asiakkaat eivät välttämättä edes osaa ilmaista tyytymättömyyttään valittamisen kautta, vaan työntekijät kokevat, että on työntekijöiden vastuulla valvoa

asiakkaiden etua. Asiakkaiden näkemyksiä palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta saataisiin erään haastateltavan mukaan paremmin esille tavoitteellisemmalla ohjauksella. Jokaisen ohjauskerran alussa asiakkaan tavoitteet tulisi nostaa esille, ja ohjauksen päätyttyä varmistaa, täyttyivätkö asiakkaan toiveet. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi se, että työvoiman palvelukeskuksen asiakkailta usein oma tahto on hukassa, ja asiakkaat toivovat työntekijöiden asettavan nuo tavoitteet asiakkaan itsensä puolesta.

*”Tuntuu, että meidänkin asiakaskunta on sellaista, etteivät välttämättä aina edes osaa valittaa.... Et jotenkin tuntuu, että enemmän on meidän työntekijöiden vastuulla, et yrität valvoa sitä asiakkaan etua, joka ei välttämättä ite tiää, onko se edes saanut laadukasta palvelua.” (H1)*

Kysymykseen, millä tavalla asiakkailla on mahdollisuus osallistua palvelujen kehittämiseen, haastateltavat toivat esiin jälleen asiakaspalautteen. Eräs haastateltava koki, että asiakasosallisuus palvelujen kehittämisessä tulisi hyvin näkyville asiakasraadista tai vastaavan kautta. Tärkeäksi näkökulmaksi nousi se, että asiakaspalautteen kerääminen pitäisi olla kaiken kaikkiaan tarpeeksi laajaa ja systemaattista. Myös yksinkertaisemman valituskanavan ja helpomman asiakaspalautejärjestelmän luominen nähtiin mahdollisuutena asiakkaiden osallisuudelle palvelujen kehittämisessä. Asiakkaan äänen kuuluville saaminen edellyttää myös sitä, että työntekijöiden asiakkailta saamaa asiakaspalautetta viedään aktiivisesti eteenpäin, ja toimitaan siten asiakkaan äänitorvena. Kehittämistyön yhtenä ongelmana pidetäänkin sitä, ettei asiakkaiden tarpeista tiedetä, eikä kehittämisaloitteita kartoiteta systemaattisesti (Korhonen & Julkunen & Karjalainen & Muuri & Seppänen-Järvelä 2007, 27). Toisaalta palveluohjaajat nähdään yhteiskunnan kehittämisessä tärkeinä ongelmakohtien havainnoijina sekä tiedon eteenpäin viejinä (Hänninen 2007, 47).

*”Pitäis olla joku sellainen asiakasraati tai joku tämmönen. Systemaattinen semmonen juttu, ja sen pitäisi olla tarpeeksi laaja.” (H3)*

*”Jotenkin sitten se, että se valituskanava olisi yksinkertaisempi. Jos ei pystyis sille omalle ohjaavalle taholle tai mikä se nyt onkaan niin, sanomaan. Että esimerkiksi terveyskeskukseen voi tehdä kirjallisen valituksen tai sit voi soittaa sille yhdelle tädille, että mua kohtaan käyttäydyttiin huo-*

*nosti, ja se tekee sen valituksen, ja laittaa sen prosessin eteenpäin. Että olis täälläkin semmonen niin ku sontapuhelin että mihin soitettais kaikki.”*

(H4)

*”Ainakin se, että jos me ite saahaan palautetta, niin viiään sitä aktiivisesti eteenpäin ja ollaan sillai asiakkaan puhetorvena tai äänenä tuolla. Sitten viestittää niitä meille näkyviä asioita.”* (H3)

Haastateltavat kokivat, että esteinä asiakkaan osallisuudelle palvelujen kehittämisessä voivat olla organisaatiota määräävät tekijät, kuten lainsäädäntö tai henkilöstöresurssit. Haastateltavat toivat esteinä esille myös itse organisaatiot, työnkuvat ja jopa työntekijöiden valtuuksien puute ottaa asiakkaiden toiveet palvelujen kehittämisessä huomioon. Suurimpana esteenä asiakkaan mahdollisuutena vaikuttaa palvelujen kehittämiseen nähtiin se, jos asiakaspalautteella ei ole esimies- ja johtotasolla riittävää merkitystä. Eli jos työyhteisön johto ei näe asiakaspalautetta merkityksellisenä, ei asiakaspalautteella koeta olevan juurikaan vaikutusta palvelujen kehittämisessä. Stina Högnabban (2008, 16) mukaan osallisuuden pitäisi itsessään sisältää organisaation sitoutumisen asiakasosallisuuden, ja vallan jakamiseen asiakkaiden kanssa. Högnabba (2008, 33 ja 46) korostaa myös, että asiakaslähtöinen kehittäminen edellyttää esimiesten vahvaa roolia ja kiinnostusta sekä sitä, että työyhteisössä on mahdollista muuntaa toimintakäytäntöjä asiakkaiden tarpeiden mukaan.

*”Ja sit jotenkin se, että vaikka sitä asiakaspalautetta tulis, niin sillä ei olen niinku merkitystä. Jos se on jotain negatiivista, jos ei mejän esimiehet ajattele, et sillä on merkitystä, vaan ne ajattelee, että ne on yksittäisiä palautteita tai niistä palautteista tavallaan ei ole seurannut mitään ja sithän ei tapahukkaan mitään, jos ne ei ole merkityksellisiä johtotasollakin.”* (H4)

Kysymykseen, miten asiakkaiden osallisuutta palvelujen laadun kehittämisessä voitaisiin lisätä, haastateltavat vastasivat jälleen ajatellen nimenomaan omaa asiakaskuntaansa. Haastateltavat toivat esiin sen, että jokaisen asiakkaan kokemus palvelujen kehittämisessä on merkityksellistä. Asiakkaan ääni pitää saada kuuluviin myös siksi, että asiakkaat itse ovat omien asioidensa parhaita asiantuntijoita. Tätä samaa tuo esille myös

Anneli Pohjola (2010, 59). Hän muistuttaa, että asiakkaan ymmärtäminen oman elämänsä asiantuntijaksi tarkoittaa asiakkaan oman kokemuksen nostamista palvelun keskiöön. Eräs haastateltava korosti kuitenkin sitä, että asiakasosallisuus vaatii asiakkaalta voimavaroja, ja usein työvoiman palvelukeskuksen asiakkuuden alkuvaiheessa näitä voimavaroja ei asiakkaalla vielä ole. Osallisuus edellyttää sitoutumista, vaikuttamista ja vastuunottoa sekä ihmisen omaa kokemusta osallisuudesta (Gretschel 2002, 90-91). Tästä syystä muun muassa on tärkeää miettiä, mikä on oikea aika kerätä palautetta asiakkaalta.

*”Kyllä jotenkin ite aattelin semmonen osallisuus vaatii tietyn verran jokenkisiä voimavaroja ja monesti tuntuu, että mejän asiakkaat kun ne tulee meille asiakkaaksi, niin niillä ei jotenkin oo vielä siihen osallisuuteen tarvittavia voimavaroja, että ehkä siinä kohti se palautteen antaminen... ne vaan ottaa vastaan sen mitä ne saa ja jotenkin nielee mutisematta.”*  
(H4)

*” Meijän asiakkaat on kuitenkin asiantuntijoita niissä omilla tilanteissa, niin kyllä se sillai pitäis saaha näkyviin. Tuo on kyllä hyvä pointti, että mikä on oikea aika kerätä sitä palautetta. Että milloin sitä pystyy antamaan ja milloin pystyy arvioimaan.”* (H3)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, mitä työvoiman palvelukeskuksen työntekijät ymmärtävät asiakaslähtöisyydellä ja asiakasosallisuudella. Tavoitteena oli myös saada selville, miten työntekijöiden mielestä asiakkaan ääni saadaan kuuluviin palvelujen kehittämisessä. Sosionomina tulen olemaan mukana työyhteisöni kehittämistyössä ja koen tärkeäksi, että asiakasnäkökulma tulee palvelujen kehittämisessä riittävästi näkyviin.

Opinnäytetyöni tuloksissa näkyy se, että asiakkaan äänen kuuluville saaminen palvelujen kehittämisessä on mahdollista, mutta se vaati paljon sekä asiakkaalta, työntekijöiltä, organisaatiolta että ennen kaikkea organisaation johdolta. Systemaattinen ja tarpeeksi laaja asiakaspalautejärjestelmä on yksi tärkeimmistä edellytyksistä, jotta asiakkaalla on mahdollisuus osallistua palvelujen kehittämiseen. Pelkkä asiakastyytyväisyyskysely ei tähän tarkoitukseen riitä. Asiakaspalautteen oikea-aikaisella keräämisellä on myös merkitystä asiakkaan osallisuuden mahdollistamisessa.

Asiakkaan äänen kuuluville saaminen palvelujen kehittämisessä edellyttää asiakkaalta itseltään riittäviä elämänhallinnallisia voimavaroja, aktiivisuutta, vastuunkantoa ja omaa tahtoa tulla kuulluksi. Osallisuus edellyttää myös tietoisuutta palveluista, palvelujärjestelmistä ja vaihtoehtoista sekä sellaisia yhteiskunnallisia palvelurakenteita, jotka mahdollistavat osallisuuden. Huolestuttavaa on se, miten saadaan kuuluviin niiden asiakkaiden ääni, joilla elämänhallinta ei ole kunnossa, ja voimavarat ovat vähissä esimerkiksi mielenterveys- tai päihdeongelmien vuoksi. Jos heidän tarpeensa ja mielipiteensä jää kuulematta, jääkö myös sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus toteutumatta? Kuka heikoimmassa asemassa olevien oikeuksia ja tarpeita valvoo? Ollaanko heidän mielipiteistään yhteiskunnassa edes kiinnostuneita? Hei eivät ole niitä asiakkaita, jotka vastaavat asiakaskyselyihin tai osallistuvat asiakasraateihin. Mielestäni heidän kohdallaan erityisen tärkeään rooliin nousevat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat työntekijät. Heidän tulee huolehtia siitä, että myös heikommissa asemassa olevien asiakkaiden ääni tulee kuulluksi organisaation johtotasolla ja poliittisessa päätöksentekojärjestelmässä. Tämä edellyttää myös päätöksentekijöiden halua ja motivaatiota kuulla heikommissa asemassa olevia asiakkaita. Pelkään, että tätä halua ei aina löydy. Mie-

lestäni keskustelu asiakasosallisuudesta on näennäistä, jos vain niillä asiakkailla, joilla on kykyä ja motivaatiota vaikuttaa yhteiskunnallisesti, on mahdollisuus osallisuuteen. Haasteena tietenkin on se, miten voimavaroiltaan heikoilta asiakkailta saadaan tietoa, miten palveluja tulisi kehittää. Olisiko tärkeämpää yhteiskunnassa satsata siihen, että ihmiset saataisi voimaantumaan, ja sitä kautta osallisuus tulisi mahdolliseksi. Tässä meillä sosionomeilla on merkittävä rooli tulevaisuudessakin.

Sosiaalialan työntekijöiltä asiakkaan äänen kuuluville saaminen edellyttää ammatillista osaamista ja asiakaslähtöistä palveluasennetta; halua ja tahtoa antaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa tiedot sekä aktiivista asiakkaiden toiveiden ja mielipiteiden viemistä eteenpäin. Tärkeä osa ammattitaitoa on kyky vastata asiakkaiden sanattomiinkin tarpeisiin. Opinnäytetyöni haastattelussa tuli esille erittäin mielenkiintoinen, uusi näkökulma asiakasosallisuuden edellytysten lisäämiseen. Työntekijän omasta jaksamisesta huolehtimisella nähtiin olevan vaikutusta osallisuuden mahdollisuuteen. Vain hyvinvoiva työntekijä mahdollistaa asiakkaan voimavarojen kehittymisen sille tasolle, että asiakas voi kokea olevansa osallinen, ja sitä kautta olla mukana palvelujen kehittämisessä. Osaava ja hyvinvoiva työntekijä on siis heikommassa asemassa olevan asiakkaan osallisuuden mahdollistajana tärkeässä roolissa.

Asiakkaan osallisuus palvelujen kehittämisessä ei kuitenkaan edisty, jos organisaation johto ei koe asiakkaiden mielipiteitä tai työntekijöiden tietoa asiakkaista merkityksellisenä. Organisaatiolta ja johdolta asiakkaan mahdollisuus osallisuuteen edellyttää ennen kaikkea sellaista asennetta, että asiakas nähdään yhteistyökumppanina eikä pelkkänä toiminnan kohteena. Mielestäni asiakasosallisuuden mahdollistaminen yhteiskunnassa on myös poliittinen arvovalinta. Asiakastiedon systemaattinen kerääminen, ja sen tiedon analysointi ja hyödyntäminen ovat johdon tehtävinä asiakasosallisuuden lisäämisessä. Opinnäytetyöni haastattelussa korostui myös henkilökunnan jaksamisesta ja osaamisesta huolehtiminen osallisuuden mahdollistajana. Johdon tulee asiakasosallisuutta miettiesään huomioida siten myös työntekijöiden soveltuvuus asiakaspalvelutyöhön, ammattitaito, sekä huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Organisaation ja sen johdon tulee myös huolehtia, että palvelurakenne mahdollistaa asiakasosallisuuden.

Asiakasosallisuus edellyttää asiakaspalautteen keräämistä ja hyödyntämistä. Asiakkaiden osallisuus palvelujen kehittämisessä tulee olla muutakin kuin tyytyväisyyskyselyihin osallistumista. Tyytyväisyyskyselyt eivät yleensä tuo esille, mitä muutoksia palveluihin pitäisi tehdä, jotta ne olisivat asiakaslähtöisempiä. Asiakastyytyväisyyden käyttäminen mittarina ei välttämättä ole myöskään kovin luotettavaa, sillä kyselyihin eivät ehkä vastaa lainkaan ne, jotka ovat tyytymättömiä palveluihin tai joiden voimavarat ovat vähäiset. Tärkeämpää kehittämisen näkökulmasta on saada tietoa asiakkaiden palvelukokemuksista, ja ottaa ne kokemukset vakavasti.

Työvoiman palvelukeskuksen työntekijöiden haastattelusta kävi selvästi ilmi se, että asiakaspalautteista ja -kyselyistä ei yleensä konkreettisia kehitysideoita saada. Onkin äärimmäisen tärkeää, että organisaatioissa luodaan tarpeeksi monipuolinen ja asiakkaille helppokäyttöinen asiakaspalautejärjestelmä, jotta asiakkailta olisi todellinen mahdollisuus osallistua palvelujen kehittämiseen. Pelkät asiakastyytyväisyyskyselyt eivät riitä, vaan tarvitaan hyvin suunniteltuja haastatteluja, asiakasraateja sekä internet- pohjaisia palautemahdollisuuksia. Asiakasosallisuuden näkökulmasta asiakaspalautteella ei ole kuitenkaan mitään merkitystä, jos palautetta ei hyödynnetä. Erityisen tärkeäksi koettiin se, että organisaation johto kokee asiakaspalautteet merkityksellisiksi, ja ottavat ne huomioon palveluja kehitettäessä. Myös työntekijöiden roolia asiakkaiden äänitorvena korostettiin. Asiakkaan kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa olevilla työntekijöillä on paljon tietoa asiakkaista, jotka tulee saattaa johdon tietoon palvelujen kehittämistä varten. Johdon tulisi mielestäni myös itse kerätä aktiivisesti ja systemaattisesti tätä tietoa työntekijöiltä. Paras tapa olisi, jos organisaatiossa olisi selkeä palautejärjestelmä, jossa olisi mukana myös asiakkaista saatu sanaton palaute.

Opinnäytetyössäni ilmeni, ettei henkilöstö ole välttämättä tietoinen organisaatioiden mahdollisista asiakaspalautejärjestelmistä tai niistä tavoista ja prosesseista, joilla palautetta organisaatioihin hankitaan. Tässä on mielestäni selkeä kehittämisen paikka. Organisaation ja sen johdon olisi tärkeää ottaa asiakkaiden lisäksi henkilöstö asiakaspalautejärjestelmän suunnitteluun mukaan, ja tiedottaa henkilöstöä siitä, miten palautetta hyödynnetään. Työvoiman palvelukeskuksen haasteena tällä hetkellä on tietysti se, ettei se ole itsenäinen organisaatio, vaan kuntien, Kelan ja työ- ja elinkeinohallinnon yhteinen asiakaspalvelumuoto. Näin ollen työvoiman palvelukeskuksessa ei välttämättä ole käy-

tettävissä yhtenäistä asiakaspalautejärjestelmää, vaan asiakaspalutteen pyytäminen voi olla työntekijöiden oman aktiivisuuden varassa.

Opinnäytetyöni tuo myös esille, että työvoiman palvelukeskuksessa työntekijät ymmärtävät asiakaslähtöisyyden ja asiakasosallisuuden eron. Palvelut on selkeästi mietitty asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden elämäntilanne, voimavarat ja omat palvelutarpeet otetaan huomioon asiakkaan palveluprosessissa. Tärkeä havainto oli se, että asiakaslähtöisyys ei edellytä palvelujen lähtevän yksinomaan asiakkaan lähtökohdista, vaan asiakaslähtöisyyteen sisältyy myös asiantuntijan uskallus tuoda esille oma näkökulmansa asiaan. Asiakaslähtöisyys on myös välittämistä ja asiakkaan kunnioittamista. Mielestäni on erittäin tärkeää, että asiakaslähtöisyys nähdään tasavertaisena vuorovaikutustilanteena eli kummallakin osapuolella on oikeus saada oma näkökulma esille, jolloin asiakkaalla on helpompi tehdä omia ratkaisujaan. Asiakkaan kunnioittamiseen mielestäni liittyy se, että asiantuntija kertoo asiakkaalle kaikki ne tiedot, jotka asiakas tarvitsee valintoja tehdessään, ja toisaalta uskaltaa ottaa kantaa asiakkaan tilanteeseen ja sen ratkaisuun.

Asiakaslähtöisyys käsitteenä lähtee kuitenkin palvelun tuottajan, viranomaisen tai hallinnon näkökulmasta ja lähtökohdista. Asiakaslähtöisyydessä asiakas ei ole päässyt vaikuttamaan itse palveluihin, mutta hänen tarpeensa otetaan huomioon palvelujen toteuttamisessa. Julkisten palvelujen osalta asiakkaan palvelut eivät välttämättä rakennu asiakkaan omien tarpeiden mukaan, vaan hänellä saattaa olla poliittisten päätösten ja lainsäädännön kautta palveluihin subjektiivinen oikeus, kuten lasten päivähoitoon. Asiakas voi olla myös pakotettu käyttämään julkisen hallinnon palveluja, kuten lastensuojelun asiakkuus tai rikosseuraamusviraston palvelut. Tällöin asiakkaalla ei välttämättä ole vaihtoehtoja palvelujen suhteen, eikä hän pysty itse valitsemaan palveluolosuhteita. Mietinkin, voivatko palvelut olla asiakaslähtöisiä siitä huolimatta, että palvelutarve ei ole lähtöisin asiakkaasta itsestä?

Asiakasosallisuuden toteutuminen palveluprosessissa ja palvelujen kehittämisessä onkin haasteellisempi asia. Asiakasosallisuuteen kuuluu myös asiakkaan päätäntävalta omiin asioihinsa. Asiakas on itse aktiivinen palveluprosessissaan, ja hänellä on mahdollisuus osallistua palvelujen suunnitteluun. Työvoiman palvelukeskuksessa on selkeästi pyrki-



mys siihen, että asiakas itse tekee itseään koskevat päätökset. Osallisuus kuitenkin koskee lähinnä mahdollisuutta osallistua omaa palveluprosessiaan koskeviin päätöksiin, ja on lopulta enemmän osallistumista kuin osallisuutta.

Asiakasosallisuuteen kuuluu olennaisesti asiakaan oma kokemuksellinen tunne siitä, että hän on osallinen. Todellista mahdollisuutta osallisuuteen palvelujen suunnittelussa työvoiman palvelukeskuksen asiakkaille ei ole. Asiakas ei pääse osalliseksi sosiaalitoimen, Kelan tai työ- ja elinkeinotoimiston palvelujen suunnitteluun, vaan hänellä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon siitä, mitä viranomaisten palveluja hän katsoo tarvitsevansa omassa palveluprosessissaan. Osittain tämä johtuu siitä, että työvoiman palvelukeskuksen asiakkaille ei ole välttämättä asiakasosallisuuden edellyttämiä voimavaroja ja tietoa vaihtoehdoista. Usein työntekijät kokevat, että on heidän vastuulla huolehtia siitä, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun. Työvoiman palvelukeskuksen työntekijöiden rooli asiakkaiden elämänhallinnan parantamiseksi ja voimavarojen löytämiseksi on asiakasosallisuuden mahdollistajana tärkeä. Toisaalta työvoiman palvelukeskus ei ole itsenäinen organisaatio, joten sillä ei myöskään ole yhtä yhtenäistä asiakaspalautejärjestelmää.

Olen tehnyt asiakaspalvelutyötä koko työurani ajan eli noin 30 vuotta. Asiakaslähtöinen työskentelytapa on ollut lähellä sydäntäni erityisesti viimeisten 14,5 vuoden ajan, jonka olen työskennellyt työvoimahallinnossa. Työvoiman palvelukeskuksen työkokemuksen, sosionomiopintojen ja opinnäytetyöni kautta itselleni on tullut entistä vahvempana halu ja tahto saada asiakkaiden todelliset tarpeet ja toiveet esille. Tulevana sosionomina toivon pystyväni vaikuttamaan siihen, että asiakkaan ääni tulisi paremmin esille palveluja kehitettäessä. Haluan vaikuttaa myös siihen, että erityisesti heikommassa asemassa olevien asiakkaiden kanssa työskentelevien asiantuntijoiden tietoa asiakkaistaan hyödynnettäisiin palveluja kehitettäessä. Opinnäytetyöni aiheesta olisi tärkeää tehdä jatkotutkimus asiakasnäkökulmasta. Miten asiakkaat ymmärtävät asiakaslähtöisyyden ja asiakasosallisuuden sekä miten heidän mielestään asiakkaan ääni palvelujen kehittämisessä saataisiin esille. Toiseksi toivoisin selvitetävän, miten saada kuuluviin niiden asiakkaiden ääni, joilla itsellään ei ole voimavaroja osallisuuteen sekä miten asiakkaiden voimavaroja voidaan lisätä niin, että osallisuus mahdollistuu.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari 2007. 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Viinämäki, Leena & Saari, Erkki (toim.). Helsinki: Tammi. Sivut 32-46.
- Gretschel, Anu 2002. Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heikkilä, Matti & Julkunen, Ilse 2003. Obstacles to an increased user involvement in social services. A commissioned background document. STAKES Finland. Strasbourg: Council of Europe.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holma, Tupu & Outinen, Maarit & Idänpää-Heikkilä, Ulla & Sainio, Salla 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hänninen Kaija 2007. Palveluohjaus. Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Raportteja. Helsinki: Stakes.
- Hänninen, Kaija & Julkunen, Ilse & Hirsikoski, Riitta & Högnabba, Stina & Paananen, Ilkka & Romo, Henna & Thomase'n, Tarya 2007. Asiakkaat oppimisen käynnistäjänä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä. Helsinki: Stakes.
- Högnabba, Stina 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Helsinki: Stakes.
- Kananoja, Aulikki & Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiikkala, Irma 2000. Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hyvinvointivaltion palveluketjut. Nouko-Juvonen, Susanna & Ruotsalainen, Pekka & Kiikkala, Irma (toim.). Helsinki: Tammi. Sivut 112-121.
- Kohonen, Kirsi & Tiala, Toni 2002. Johdanto. Teoksessa Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistäjänä. Kohonen Kirsi & Tiala, Toni (toim.). Osallisuushanke. Helsinki: Sisäasianministeriö ja Suomen Kuntaliitto. Sivut 5-8.
- Korhonen, Satu & Julkunen, Ilse & Karjalainen, Pekka & Muuri, Anu & Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevista. Raportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.
- Krogstrup, Hanne Kathrine 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Stakes.
- Kuntalaki 17.3.1995/365.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemesta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Mönkkönen Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. 1. painos. Helsinki: Edita.

- Nikander, Pirjo. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Tampere: Vastapaino. Sivut 432-445.
- Outinen, Maarit & Holma, Tupu & Lempinen, Kristiina 1994. Laatu ja asiakas. Laatu-työskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Outinen, Maarit & Lempinen, Kristiina & Holma, Tupu & Haverinen, Riitta 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Pietilä, Ismo 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Tampere: Vastapaino. Sivut 212-241.
- Pietiläinen, Erja & Seppälä, Heikki 2003. Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Helsinki: Kehitysvammaliitto.
- Pohjola, Anneli 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Asiakkuus sosiaalityössä. Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.). Sivut 19-74.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Valtioneuvosto. Hakupäivä 2.9.2013. <<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>>
- Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Tampere: Vastapaino. Sivut 424-431.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Tampere: Vastapaino. Sivut 9-36.
- Salmikangas, Anna- Katriina 1998. Osallisuus suomalaisessa yhteiskunnassa – kokemuksia osallisuushankkeista. Osallisuushanke. Katsaus. Helsinki: Sisäasianministeriö.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos.
- Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistaminen. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:21. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Tammelin, Mia 2010. Kokemuksia sosiaalipalveluista. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasfoorumit Keski-Suomessa. Raportti 31/2010 Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Toikko, Timo 2006. Asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2006. Artikkeleita. Sivut 13-22.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työvoiman palvelukeskukset – Servicecentren för arbetskraften. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 18.8.2013- <[http://www.te-palvelut.fi/mol/fi/05\\_tyovoimatoimisto/13\\_palvelukeskus/index.jsp](http://www.te-palvelut.fi/mol/fi/05_tyovoimatoimisto/13_palvelukeskus/index.jsp)>
- Uljas-Rautio, Katriina 2010. Kirjoittamisen ja lukemisen taito. Teoksessa Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Hurtig, Johanna & Laitinen, Merja & Uljas-Rautio, Katriina (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus. Sivut 149-182.

- Valtiovarainministeriö 2013. Yhteistyössä palvelu pelaa! Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Hakupäivä 1.11.2013 <<http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/cover>>
- Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.
- Voutilainen, Päivi 2007. Laadun arviointi. Teoksessa Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Heinola, Reija (toim.). Oppaita 70. Helsinki: Stakes. Sivut 13-17.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

## Liite 1

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

## ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASOSALLISUUS

- Mitä on asiakaslähtöisyys?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy työssänne?
- Mitä tarkoitetaan asiakasosallisuudella?
- Miten asiakasosallisuus näkyy työssänne?
- Mitkä tekijät mahdollistavat asiakkaidenne osallisuuden?
- Mitkä tekijät estävät asiakkaidenne osallisuuden?
- Millä tavalla työntekijät voivat edistää asiakasosallisuutta?

## ASIAKASPALAUTE

- Mihin asiakaspalautetta tarvitaan?
- Mikä merkitys asiakkaan antamalla palautteella on?
- Millä tavalla asiakkaan palautetta kerätään?
- Millaiset menetelmät sopisivat parhaiten teidän asiakkaittenne asiakaspalautteen keräämiseen?
- Mitä tietoa asiakaspalautteesta tulisi saada?
- Mitä asiakkaiden antamalle palautteelle tehdään?
- Miten ja missä palaute käsitellään ja miten asiakkaille asiasta tiedotetaan?
- Millä tavalla palaute vaikuttaa työkäytäntöön?

## PALVELUJEN LAATU JA SEN KEHITTÄMINEN

- Mitä tarkoitetaan laadukkaalla palvelulla?
- Millä tavalla asiakas pääsee osallistumaan laadun määrittelyyn?
- Millä tavalla asiakkaiden näkemyksiä palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta saataisiin paremmin esille?
- Millä tavalla asiakkailta on mahdollisuus osallistua palvelujen kehittämiseen?
- Mikä mahdollisesti estää muutokset?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät sille, että asiakkaan ääni kuuluu ja vaikuttaa palvelujen kehittämiseen?
- Miten asiakkaiden osallisuutta palvelujen laadun kehittämisessä voitaisi lisätä?