



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heli Salo

**Sähköisiin asiointipalveluihin liittyvän neuvontatyön haasteet  
ja kuormitustekijät**

Tavoitteena asiakasneuvoja 2.0

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heli Salo		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sähköisiin asiointipalveluihin liittyvän neuvontatyön haasteet ja kuormitustekijät: Tavoitteena asiakasneuvoja 2.0		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	106

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkielmassa selvitettiin, miten digitalisoituneet asiointijärjestelmät, niihin liittyvät haasteet sekä mahdollinen teknostressi näyttäytyvät asiakasneuvojen työssä ja minkälaista osaamista tai valmiuksia näiden järjestelmien hallinta asiakasneuvoilta edellyttää. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin: ”minkälaisia haasteita tai kuormitustekijöitä sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyy” sekä ”minkälaiset osaamisen kehittämisen keinot tukevat asiakasneuvoja heidän työssään”. Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja sen taustafilosofia on fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimus kohdentui Verohallinnon asiakasneuvojen kokemukseen. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 12:ta asiakasneuvojaa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu digitalisaation haasteista ja teknostressistä, joihin osaamisen kehittäminen tarjoaa ratkaisut. Kokemus teknostressistä syntyy usein digitalisaation aiheuttamien muutosten myötä, kun ympäristön odotukset ylittävät yksilön osaamisen. Teknostressin kokemus heikentää työntekijöiden tehokkuutta ja työhön sitoutumista. Teknostressiä voidaan lievittää ja ennaltaehkäistä esimerkiksi kouluttamalla tai tarvittaessa uudelleenorganisoimalla työtehtäviä. Osaaminen on sujuvan ja tuloksellisen työskentelyn kulmakivi sekä teknostressiä ennaltaehkäisevä tekijä. Tämä luo liittymäpinnan teknostressin ja osaamisen kehittämisen välille. Organisaatio määrittelee tarvittavan osaamisen ja tarjoaa tähän soveltuvat kehittämiskeinot. Osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan, että asiakasneuvojen osaaminen vastaa organisaation tavoitteita.

Tutkimustulosten mukaan asiakkaan neuvominen sähköisten asiointipalveluiden käytössä aiheuttaa asiakasneuvoille kuormitusta ja teknostressiä. Kuormitustekijät liittyivät pelkoon tai kokemukseen osaamisen riittämättömyydestä, kokemukseen ristiriitaisista odotuksista sekä osittain myös epävarmuuteen tulevaisuudesta. Teknostressi on yleinen organisaatioilmiö myös asiakasneuvojen keskuudessa. Asiakasneuvojat tarvitsevat kohdennettuja ja tarvelähtöisesti rakennettuja osaamisen kehittämisen keinoja onnistuakseen neuvontatyössä. On huomioitava, ettei substanssiosaamista ja neuvontapalveluiden teknistä tuntemusta voida erottaa toisistaan, vaan tarve on hallita näiden muodostamaa kokonaisuutta. Organisaation onkin huomioitava, että asiakas ja asiakasneuvoja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Kun organisaatio tukee asiakasneuvojaa, vaikutetaan samalla myös asiakkaan kokemukseen sähköisen asioinnin helppoudesta. Näin ollen voidaan ajatella, että kohdentamalla työtehtäviä ja hyödyntämällä osaamisen kehittämisen keinoja voidaan parantaa paitsi asiakasneuvojan työhyvinvointia, tehokkuutta ja tehtävään sitoutumista myös asiakkaan palvelukokemusta. Tutkielmassa laadittiin toimenpidesuosituksia sen suhteen, minkälaisilla keinoilla organisaatio voi tukea asiakasneuvojan onnistumisia muuttuvassa työelämässä. Suositusten mukaan organisaation olisi syytä arvioida, voisiko neuvontatyötä tehostaa rakentamalla eri teemojen ympärille erikoistuneita moniosaajatiimejä.

---

**AVAINSANAT:** teknostressi, osaaminen, osaamisen kehittäminen, asiakaspalvelu, asiakasneuvoja.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Digiosaaminen ja teknologiahaasteet	11
2.1	Digitalisaatio ja työelämän murros	11
2.2	Teknostressi	12
2.2.1	Teknostressin aiheuttajat	14
2.2.2	Teknostressi kokeminen ja yksilön ominaisuuksien tai asenteiden vaikutukset	21
2.3	Osaamisen merkitys muuttuvassa työelämässä	25
2.3.1	Tarvittavan osaamisen kehittäminen	27
2.3.2	Osaamisen kehittämistä ohjaa strategia	29
2.3.3	Koulutukset henkilöstön kehittämisessä	31
2.4	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	34
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	37
3.1	Tutkimuksen taustafilosofia	37
3.2	Laadullinen tutkimus	38
3.3	Tutkimusprosessi	40
3.3.1	Aineiston keruu	40
3.3.2	Tutkimuksen kohderyhmän esittely	41
3.3.3	Haastattelujen toteutus	42
3.3.4	Aineiston analyysi	43
4	Tutkimustulokset	45
4.1	Asiakasneuvojan osaaminen	46
4.2	Asiakkaan taitojen vaikutus asiakaspalvelutilanteeseen	53
4.3	Organisaatio osaamisen tukena	59
4.3.1	Osaamisen taso ja vastuu kehittymisestä	60
4.3.2	Kollegatuen merkitys ja toteutustavat	61

4.3.3	Koulutukset ja muut osaamisen kehittämisen keinot	66
4.4	Teknologia muutoksen vauhdittajana	71
4.4.1	Sähköisten asiointipalveluiden kehitys	72
4.4.2	Tulevaisuuden asiointi	79
4.4.3	Kenen vastuulla on asiakkaan digikyvykkyyden tukeminen?	81
5	Johtopäätökset ja pohdinta	84
5.1	Haasteet ja kuormitustekijät	85
5.2	Osaamisen kehittämisen keinot	90
5.3	Toimenpide-ehdotukset – tavoitteena asiakasneuvoja 2.0	93
5.4	Tutkimuksen eettisyys, rajoitteet ja luotettavuuden arviointi	96
5.5	Pohdinta	98
	Lähteet	100
	Liitteet	105
	Liite 1. Haastattelukutsu	105
	Liite 2. Haastattelukysymykset	106

## Kuvat

<b>Kuva 1.</b> Aineiston teemoittelu.	44
---------------------------------------	----

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman rakentuminen.	10
<b>Kuvio 2.</b> Teknostressin kokonaisuus.	18
<b>Kuvio 3.</b> Stressitekijät mukailleen.	19
<b>Kuvio 4.</b> Teknologioiden merkitys teknostressin aiheuttajana.	20
<b>Kuvio 5.</b> Luonteenpiirteiden vaikutus teknostressiin.	22
<b>Kuvio 6.</b> Henkilöstön kehittämisen ulottuvuudet.	32
<b>Kuvio 7.</b> Teoreettinen viitekehys.	36
<b>Kuvio 8.</b> Toimivaan sähköisiin asiointipalveluihin ohjaamiseen vaikuttavat tekijät.	45
<b>Kuvio 9.</b> Asiakasneuvojan ammattitaidon elementit.	47
<b>Kuvio 10.</b> Asiakkaan osaamisen ja valmiuksien merkitys asiakasneuvojan työssä.	54
<b>Kuvio 11.</b> Organisaatio tukee asiakasneuvojan osaamista.	59
<b>Kuvio 12.</b> Teknologiaulottuvuus asiakasneuvojan näkökulmasta.	71
<b>Kuvio 13.</b> Johtopäätösten eteneminen.	84
<b>Kuvio 14.</b> Asiakasneuvojien osaamisen kehittämiskeinot.	90
<b>Kuvio 15.</b> Sähköisen asioinnin tavoitetilat.	94

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Teknostressin ulottuvuudet.	15
<b>Taulukko 2.</b> Tutkielman eteneminen.	37
<b>Taulukko 3.</b> Haastatteluiden aikataulu.	43
<b>Taulukko 4.</b> Asiakasneuvojan tehtävänkuvaan vaikuttavat asiointipalvelut.	76
<b>Taulukko 5.</b> Sähköisten asiointipalveluiden neuvontaan liittyvät kuormitustekijät.	85

## 1 Johdanto

*[..] jos heittäydytään ihan kunnolla, niin 5 vuotta - mikä järjestelmä meillä sitten on? Onko meillä enää tämmöistä OmaVeroa? (H7)*

Näin Verohallinnossa työskentelevä asiakasneuvoja kuvaili ajatuksiaan asiointipalveluiden muutoksista. Voidaankin todeta, että tänään on mahdotonta sanoa, millaisia asiointiratkaisuja ja -järjestelmiä asiakkaiden käytössä on viiden vuoden kuluttua. Emme vielä tiedä, millä kaikilla tavoin tulevaisuus tulee muokkaamaan asiakkaiden asiointia ja samalla asiakasneuvojen työnkuvaa. Onko tulevaisuuden yhteiskunnassa ylipäättään enää tarvetta OmaVeron kaltaiselle tietojen ilmoittamiskanavalle, vai hoituvatko asiat automaatioissa, jolloin ihmisen ei tarvitsisi tehdä mitään? Asiointiratkaisut kehittyvät nopeammin kuin koskaan aikaisemmin, ja koska asiakasneuvojat työskentelevät etulinjassa, muutokset vaikuttavat heidän tehtävänsä muodostumiseen perustavanlaatuisella tavalla. Asiakasneuvojan työtehtävät ovat suoraan sidoksissa asiakkaan tarpeisiin.

Digitalisaation edistämiseen ja uudenlaisten sähköisten asiointimahdollisuuksien luomiseen on julkisella sektorilla panostettu viime vuosien aikana voimakkaasti. Esimerkiksi Verohallinnossa sekä Digi- ja väestötietovirastossa on ollut käynnissä laajoja kehityshankkeita. (Verohallinto, 2018; Digi- ja väestötietovirasto, 2022.) Tähän on varmasti vaikuttanut osaltaan valtiovarainministeriön asettama Digitalisaation edistämisen ohjelma, jonka mukaan julkisten palveluiden olisi oltava digitaalisesti saatavilla vuoteen 2023 mennessä. Kyseisellä hankkeella pyritään myös vähentämään merkittävästi asiakkaiden tarvetta paperi- ja käyntiasiointiin. (Valtiovarainministeriö, 2020.) Digiohjelman edistäminen näkyy myös tulossopimuksissa, joiden tavoitteena on strategisten tavoitteiden toteutumisen varmistaminen yhteistyössä ministeriöiden ja hallinnonalojen kanssa. (Valtiovarainministeriö, 2021.)

Kehityssuunta kohti julkisia sähköisiä palveluita ei kosketa ainoastaan Suomea, vaan eri hallinnot ovat tunnistaneeet digitaalisten järjestelmien hyödyntämisessä tehokkuuspo-

tentiaalin. Odotukset eivät liity ainoastaan tehokkuuteen vaan myös esimerkiksi hallinnollisen taakan ja byrokratian vähentämiseen tai parempaan hallittavuuteen. (Loberg, 2021, s. 1). Tämän kanssa samassa linjassa kulkee Verohallinnon ja valtiovarainministeriön välinen tulossopimus, jossa todetaan seuraavanlaisesti:

***Asiakkaiden hallinnollista taakkaa vähennetään keräämällä verotuksen perusteena olevat tiedot mahdollisimman täydellisesti ja oikea-aikaisesti kolmansilta osapuolilta sekä kehittämällä veroilmoittamisen vaivattomuutta ja sähköistä ilmoittamista niin, että ilmoitukset tulisivat kerralla mahdollisimman valmiiksi.*** (VH/4559/00.0007/2021.)

Sähköisten asiointimahdollisuuksien kehittämisellä ja edistämällä tavoitellaan useita etuja, jotka liittyvät sekä asioinnin helppouteen että organisaation tehokkuuteen. Tällaisella asiointitapojen murroksella on luonnollisesti vaikutuksia asiakasrajapinnassa tehtävään neuvontatyöhön. Aikaisempi tutkimus ei ota juurikaan kantaa siihen, minkälaisia vaikutuksia sähköisten asiointimahdollisuuksien kehittymisellä on ollut asiakasneuvojen kokemukseen paitsi tehtävänkuvan muotoutumisesta myös uusista osaamistarpeista. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda keskiöön juuri julkisen hallinnon asiakasneuvojen näkemyksiä uusien ja kehittyvien sähköisten asiointiratkaisujen aiheuttamista muutoksista. Tutkimus kohdentuu Verohallinnossa työskenteleviin asiakasneuvojiin.

Sähköiset asiointijärjestelmät ovat muuttuneet ja kehittyneet viime vuosien aikana myös Verohallinnossa, millä on ollut perustavanlaatuinen vaikutus asiakasneuvojen työhön. Organisaatiossa on otettu käyttöön Gentax-valmisohjelmisto, jonka myötä myös aikaisemmat asiakaskäyttöön suunnatut sähköiset asiointipalvelut on korvattu uudella asiointikanavalla, OmaVerolla. Järjestelmämuutos toteutettiin hankkeena aikavälillä 2013–2019. (Verohallinto 2018; Verohallinto, 2015). Myös muut organisaation tarjoamat sähköiset asiointimahdollisuudet ovat kehittyneet. Tässä tutkielmassa peilataan näiden asiakaskäyttöön tarkoitettujen asiointipalveluiden vaikutuksia asiakasneuvojen työhön erityisesti osaamisen ja digitalisaation näkökulmista.

Työhön liittyvä digitalisaatio on laajasti tutkittu aihe, ja tutkimuksia löytyy aina varhaiselta 1980-luvulta alkaen. Sitä, miten digitalisaatio vaikuttaa henkilöstön arkeen tai miten henkilöstö kokee työnsä tulevaisuudessa muuttuvan, on vielä nykyäänkin tutkittu vain vähän. (Keyriläinen & Sutela, 2018, s. 275).

Teknologian käyttö työpaikoilla voi tukea henkilöstöä, mutta sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Teknologian hyödyllisyyttä tai haitallisuutta määrittelee se, millä tavoilla teknologioita käytetään. Jos henkilöstö kokee digitaalisessa ympäristössä toimiessaan odotukset suuremmiksi kuin osaamisensa, on kyseessä teknostressi. (Tarafdar ja muut, 2010, s. 307; Syynimaa ja muut, 2020.) Asiakkaan ohjaus sähköisten asiointipalveluiden käytössä voi aiheuttaa teknostressiä myös asiakasneuvojille. Tästä syystä osaaminen ja sen kehittäminen ovat merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan asiakasneuvojen sähköisten asiointipalveluiden hallintaa, teknostressin syitä sekä teknostressin lievittämistä. Ragu-Nathanin ja muiden (2008) mukaan teknostressiä voidaan lievittää varmistamalla, että henkilöstö saa riittävästi tukea ja opastusta järjestelmien perusteiden sekä muutosten hallintaan.

## 1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten sähköiset asiointijärjestelmät, niiden käyttöön liittyvät haasteet sekä mahdollinen teknostressi näyttäytyvät asiakasneuvojen työssä ja minkälaista osaamista tai valmiuksia näiden järjestelmien hallinta edellyttää.

Tutkimustehtävä tarkentuu kahden alakysymyksen avulla:

- *Minkälaisia haasteita tai kuormitustekijöitä sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyy?*
- *Minkälaiset osaamisen kehittämisen keinot tukevat asiakasneuvoja heidän työssään?*



Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa asiakasneuvojien näkemyksiä ja kokemuksia asiointipalveluiden kehittymisen vaikutuksista omaan työhön ja asiakkaan ohjaamiseen näiden palveluiden käytössä. Asiakasneuvojat ovat kohderyhmänä merkittävä, sillä he työskentelevät etulinjassa yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä on myös strategisesti tärkeää, sillä Verohallinnon solmimassa tulossopimuksessa todetaan, että asiakkaan hallinnollista taakkaa vähennetään mm. toimivilla sähköisillä palveluilla. Niissä tilanteissa, joissa esimerkiksi asiakkaan digikyvykyys on asioinnin esteenä, asiakasneuvojalla voi olla merkittävä rooli asiakkaan toiminnan ohjaamisessa. Kun asiakasneuvoja onnistuu ohjaamaan asiakasta sähköisessä asiointissa, tämä voi vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja auttaa asiakasta selviytymään vastaavanlaisista tilanteista myös tulevilla asiointikerroilla. Vastamalla edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin pystytään osaamisen kehittämisessä huomioimaan asiakasneuvojien tarpeet entistä kokonaisvaltaisemmin. Näin voidaan sekä parantaa asiakasneuvonnan laatua että tukea henkilöstön hyvinvointia.

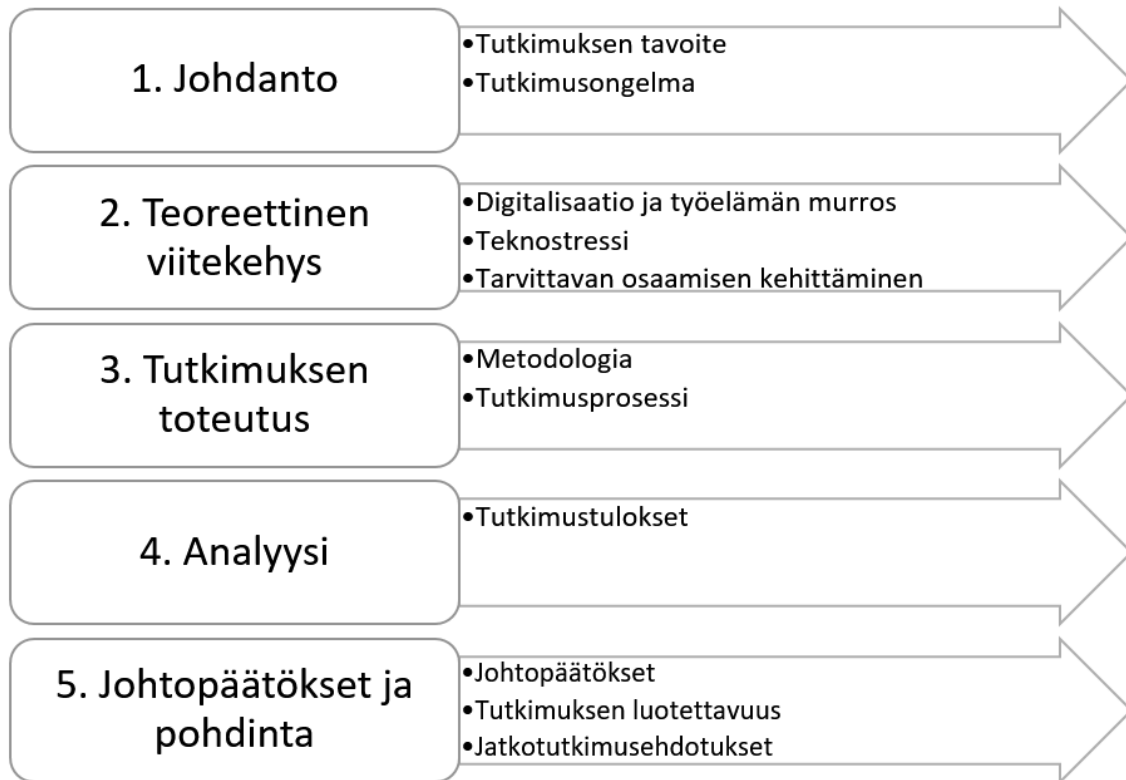
## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdanto-osuudessa on esitelty alkuun lyhyt taustoitus aiheeseen. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja tätä tukevat tutkimuskysymykset.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään alkuun digitalisaatiota ja teknologiahaasteita, jotka voivat aiheuttaa teknostressiä. Teknostressiin syvennyttään aikaisempien tutkimusten kautta. Näin määritellään teknostressi ja selvitetään tekijöitä, jotka voivat altistaa teknostressille tai toisaalta auttaa selviytymään teknostressin kanssa. Tämän jälkeen käydään läpi tarvittavan osaamisen kehittämistä eli sitä, minkälaisilla osaamisen kehittämisen keinoilla henkilöstöä voidaan tehokkaimmin tukea teknologian aiheuttaman kuormituksen vähentämiseksi.

Tutkimuksen metodologia ja toteutus -luvussa esitellään metodologia ja tutkimusprosessin kulku aineiston keräämisestä aineiston analyysiin. Lisäksi tässä luvussa esitellään

tutkimuksen kohderyhmä ja käydään läpi haastatteluiden toteutusta. Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimustulokset. Viimeisessä pääluvussa esitellään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.



**Kuvio 1.** Tutkielman rakentuminen.

## 2 Digiosaaminen ja teknologiahaasteet

### 2.1 Digitalisaatio ja työelämän murros

Digitalisaatio on aiheuttanut runsaasti muutoksia yhteiskunnassamme ja kehityksen vauhti on kiihtynyt. Muutoksella on samanaikaisesti runsaasti vaikutuksia työelämään, sillä uudet teknologiat muokkaavat tapoja, joilla työtä tehdään. (Esim. Crowdhury & Malpani, 2018; Alasoini, 2018, s. 3). Aikaisemmassa kehityksessä ja merkittäviä teknologian läpimurtoja ovat olleet esimerkiksi kyky käsitellä informaatiota äänenä, tekstinä ja kuvana elektronisessa muodossa. Digitekniikan tullessa osaksi ihmisten jokapäiväisiä toimintoja sen mahdollisuuksia hyödyntäen, on kyseessä digitalisaatio. (Alasoini 2018, s. 3.) Digitalisaatiolla tarkoitetaan uusien teknologioiden sijaan sen luomia mahdollisuuksista uusiin toimintatapoihin. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 22.) Yleisesti ottaen ajatellaan, että digitalisaatio mahdollistaa palveluiden tehokkaamman tuottamisen, kun verrokkina on perinteiset palvelut. (Loberg, 2021).

Näiden digitalisaation mahdollistamien muutosten ansiosta työ on rakentunut entistä vahvemmin tiedon ja kommunikaation ympärille. Työelämään liittyvään digitalisaatioon vaikuttaa useita organisaation menestykseen vaikuttavia taustatekijöitä, joista tärkeimpiä ovat digitalisaation mahdollistama tuottavuuden kasvu, kustannustehokkuus ja nopeus. Ei pidä myöskään jättää huomiotta yleistä kehitystä, laatua tai työn tasaisuutta. Digitalisaatio muuttaa sekä ammattirakenteita että työtehtäviä. (Keyriläinen, 2017, s. 2.) Etulinjan henkilöstön tehtäväkuva ja -sisältö muuttuu perustavanlaatuisella tavalla teknologioiden kehityksessä. (De Keyser ja muut, 2019, s. 158.)

On syytä myös huomioida, ettei muutos ei rajoitu pelkkiin ammattirakenteisiin tai työtehtäviin. Organisaatiot tarjoavat käyttäjilleen erilaisia teknologioita, jolloin muutoksilla on myös suoria vaikutuksia asiakkaisiin. Erilaiset älykkäät teknologiat muovaavat sekä asiakkaan että etulinjan henkilöstön toimintamalleja, ja tämän lisäksi näiden toimijoiden välistä kanssakäymistä. Näin ollen teknologian muutoksella on suuri rooli asiakaspalvelutyön muotoutumisessa. (De Keyser ja muut, 2019, s. 158.)

Henkilöstölle itselleen digitalisaation hahmottaminen työelämäkontekstissa voi olla haastavaa sen ollessa kytköksissä työn arkeen näkymättömällä tavalla. Tunnistettavissa on kuitenkin lisääntynyt tarve oman osaamisen kehittämiseksi ja vastuunotolle oman osaamisen hallinnasta. Myös niin sanottujen metataitojen merkitys on suuressa roolissa. Näihin taitoihin lukeutuu esimerkiksi muuntautumiskyky, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja epävarmuudensietokyky. (Keyriläinen & Sutela, 2018, s. 283.)

Työelämässä digitaalisten sovellusten käyttäminen on yleistynyt nopeasti. Kokemukset erilaisten teknologioiden käytöstä henkilöstön keskuudessa eivät ole aina yhteneväisiä. Vuonna 2018 toteutetun työolo-tutkimuksen mukaan jopa 90 % palkansaajista käytti digitaalisia sovelluksia työssään. Peräti 35 % näistä erilaisia sovelluksia ja laitteita käyttäneistä henkilöistä koki työnsä kuormittavuuden lisääntyneen digitalisaation myötä. Hieman pienempi vähemmistö, 17 % koki sen sijaan työnsä kuormittavuuden vähentyneen. Tähän tutkimukseen osallistuneista yli puolet koki työn tehokkuuden, nopeatempoisuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyneen digitalisaation myötä. (Sutela ja muut, 2019.)

## 2.2 Teknostressi

Alun perin teknostressistä puhui ensimmäisenä psykologi Craig Brod. Hän kuvaili teknostressiä moderniksi taudiksi, joka aiheutuu kyvyttömyydestä pärjätä tai selvitä informaatioteknologian kanssa terveellä tavalla. (Brod, 1984). Nykykäsityksen mukaan teknostressi määritellään kenties hieman laiveammin useimmiten stressiksi, jota yksilöt kokevat tietojärjestelmien käytön vuoksi. (esim. Tarafdar ja muut, 2017, s. 7; Ragu-Nathan ja muut, 2008; Pirkkalainen ja muut, 2019).

Tietotekniikan käyttäminen työelämässä voi vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin sekä myönteisesti että kielteisesti. Tietotekniikka voi edistää henkilöstön kyvykkyyttä tehok-

kaaseen toimintaan ja edesauttaa yhteydenpitoa työyhteisön sisällä. Toisaalta taas tietotekniikan käyttäminen saattaa johtaa esimerkiksi lisääntyviin henkilöstön tuottavuuden odotuksiin, jolloin odotukset saattavat olla ylikuormittavia. Tämä saattaa vaikuttaa henkilöstön kokemukseen työstä. (Srivastava ja muut, 2015, s. 2). Toimistotyöympäristössä työskentelyn osalta voidaan todeta myös se, että tietokoneistumisen myötä stressitasot henkilöstön keskuudessa ovat nousseet (Ayyagari ja muut, 2011, s. 832).

Informaatio- ja viestintätekniiikan käytöllä työssä on suuri vaikutus organisaatioihin. Kehityksen myötä organisaatioiden prosessit ovat muuttuneet, nopeutuneet ja mahdollistaneet organisaatioille uusia toimintatapoja. Teknologian käytöllä on kuitenkin ollut myös lukuisia varjopuolia henkilöstön kokemusmaailmassa tehtävänkuvien muodostuksessa henkilöstönäkökulmasta vaativimmiksi. (Tarafdar ja muut, 2007, s. 303; Ragu-Nathan ja muut 2008, s. 430–431.) Se, että tietotekniikan käyttäminen aiheuttaa henkilöstölle kuormitusta ja stressiä on nykypäivänä erittäin yleinen organisaatioilmiö. (Pirkkainen ja muut, 2019, s. 1179). Jos positiivinen eustressi jätetään tarkastelun ulkopuolelle, ominaista teknostressille on se, että henkilö kokee tietotekniikkaan ja sen käyttöön liittyvät odotukset suuremmaksi, kuin mitä heidän kyvykkyytensä on. Tämä on seurausta mm. jatkuvasti kehittyvästä ICT-ympäristöstä ja tämän käyttöön liittyvistä jatkuvasti muuttuvista vaatimuksista. (Tarafdar ja muut, 2010, s. 307.)

Johtamisen näkökulmasta organisaatioiden on tärkeää tunnistaa teknostressi ilmiönä ja myös ymmärtää, miten se vaikuttaa yksilöihin. Kun tähän reagoidaan, pystytään kehittämään tehokkaita johtamisen menetelmiä, jotka auttavat teknostressin hallinnassa. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 852–853). Teknostressiä voidaan vähentää esimerkiksi sosiaalisen tuen tarjoamisella, tehtävän (*role*) uudelleensuunnittelulla sekä henkilöstöpolitiikan muutoksilla. (Tarafdar ja muut, 2010, s. 306–307).

Alun perin teknostressi nähtiin siis ns. ”pimeän puolen ilmiönä”, jonka seuraukset nähtiin puhtaasti negatiivisessa ja haitallisessa valossa. Tähän liittyen Tarafdar ja muut (2017)

esittivät stressikirjallisuuteen pohjautuen, että on olemassa sekä myönteistä eustressiä että kielteistä distressiä. Heidän tutkimuksensa osoittivat, että positiivinen eustressi voi lisätä henkilöstön tehokkuutta heidän ollessaan motivoivan tai positiivisen paineen alla. Käytännössä tämä tarkoittaa järjestelmien toteutusta siten, että ne tukevat eustressin kokemusta ja toisaalta työkaluja haitallisen distressin tunnistamiseen, mittaamiseen ja lievittämiseen. (Tarafdar ja muut, 2017). Tässä tutkielmassa mielenkiinnon kohteena ovat asiakasneuvojien kokemat teknologiahaasteet, joten keskiössä on nimenomaisesti haitalliseksi koetun kuormituksen tunnistaminen ja siihen liittyvien lievittämiskeinojen etsiminen.

### **2.2.1 Teknostressin aiheuttajat**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan teknostressiä haitallisen distressin kautta. Tällöin teknostressi nähdään yksilön kokemana sopeutumisongelmana, kun hän ei selviydy tieto- ja viestintätekniiikan käytöstä tai sopeudu sen käyttöön. Teknostressiä syntyy ihmisten yrittäessä selviytyä tieto- ja viestintätekniiikan käyttämisestä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstölle teknostressi aiheuttaa tyytymättömyyttä, väsymystä, ahdistusta ja ylitöitä. Nämä tekijät puolestaan heikentävät heidän tuottavuuttaan. (Tarafdar ja muut, 2007, s. 304.)

Teknostressin aiheuttajat on ensi kerran esitelty Tarafdarin ja muiden (2007) tutkimuksessa. Ragu-Nathanin ja muiden (2008) osalta näitä samaisia stressitekijöitä perusteltiin ja esiteltiin laajemmin ja jäsennellymmin. Seuraavassa taulukossa esitellään Tarafdarin ja muiden (2007) määritelmän mukaiset teknostressin aiheuttajat.

**Taulukko 1.** Teknostressin ulottuvuudet (Tarafdar ja muut, 2007; Ragu-Nathan ja muut, 2008, 426–427).

<b>TEKNOSTRESSIN AIHEUTTAJA:</b>	<b>MITÄ TARKOITTAÄ:</b>
<b>YLIKUORMITTAVUUS</b>	Tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa nopeamman ja tehokkaamman työskentelyn. Tämä näkyy kasvavina odotuksina myös henkilöstön nopeammasta ja tehokkaammasta suoriutumisesta.
<b>LEVITTÄYTYMINEN</b>	Henkilöstö on tavoitettavissa jatkuvasti ja tuntee myös tarvetta olla tavoitettavissa, koska työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy.
<b>MONIMUTKAISUUS</b>	Kompleksisuus saa henkilön tuntemaan olonsa epäpäteväksi hänen tietokoneenkäyttötaitojensa suhteen. Tämä voi pakottaa henkilöä enemmän käyttämään aikaa ja panosta tieto- ja viestintäteknikan toiminnan ymmärtämiseen ja sen käytön oppimiseen.
<b>TURVATTOMUUS</b>	Henkilö voi pelätä menettävänsä työnsä lisääntyvän automaation takia tai hän voi pelätä, että pätevämpi työntekijä tulee korvaamaan hänet.
<b>EPÄVARMUUS</b>	Tieto- ja viestintäteknikan jatkuvat päivitykset ja muutokset häiritsevät arkea luovat epävarmuutta, koska uutta ICT-asiaa pitää koko ajan oppia.

Tarafdar ja muut (2007) tutkivat edellä olevan taulukon mukaisten stressitekijöiden vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen ja tehtävän aiheuttamaan kuormitukseen. Tutkimus paljasti, että teknostressi vaikuttaa yksilöiden tuottavuuteen ja ne henkilöt, jotka kokevat vähemmän teknostressiä, ovat organisaatiolle tuottavampia. Tästä syystä organisaatioissa olisi syytä kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka teknostressiä henkilöstölle aiheuttavat. (Tarafdar ja muut, 2007, s. 317.)

Teknostressin lisäksi Tarafdar ja muut (2007) havaitsivat, että myös yksilön kokema roolistressi heikentää henkilöstön tuottavuutta. Roolistressillä tarkoitettiin tilanteita, joissa yksilöön kohdistuu ristiriitaisia tehtävävaatimuksia, tai kun työtehtävän vaatimukset ylittävät yksilön kapasiteetin joko sen vaikeusasteen tai työn määrän takia. Ristiriitaiset odotukset voivat näyttäytyä esimerkiksi siten, että yksilöön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia sen suhteen, mitä hänen odotetaan tekevän. Työtehtävän liian suuret vaatimukset kuvastavat esimerkiksi niitä tilanteita, kun yksilön on hallittava enemmän tehtäviä kuin mitä hän pystyy tehokkaasti hallitsemaan. (Tarafdar ja muut, 2007, s. 306–307.)

Tieto- ja viestintätekniikan avulla on toki helpompaa jakaa tietoa, mutta sen varjopuolena on esimerkiksi ylikuormitus tai uuden teknologian käytön monimutkaisuuden aiheuttamat haasteet. Henkilöstönäkökulmasta uuden teknologian käyttöönotto tarkoittaa usein käytännössä saman työmäärän hoitamista pienemmällä henkilöstömäärällä. (Tarafdar ja muut, 2007, s. 320.)

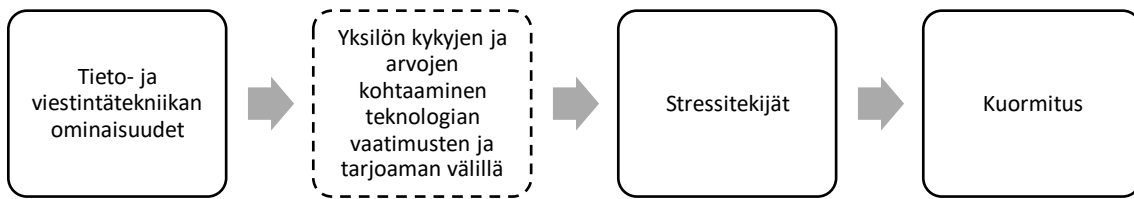
Vuonna 2008 Ragu-Nathan ja muut tutkivat minkälaisia vaikutuksia teknostressillä on loppukäyttäjiiin. He määrittelivät teknostressin aiheuttajia organisaatiokäyttäytymisen sekä tieto- ja viestintätekniikan kirjallisuuden pohjalta jo vuonna 2007 esitettyjen teknostressin ulottuvuuksien varaan (Taulukko 1). Tutkimuksessa oli mukana kaikki viisi teknostressin aiheuttajaa: teknologian ylikuormittavuus eli *techno-overload*, levittäytymisen eli *techno-invasion*, monimutkaisuus eli *techno-complexity*, turvattomuus eli *techno-insecurity* ja epävarmuus eli *techno-uncertainty*. (Ragu-Nathan ja muut, 2008, s. 425–427.)



Teknostressin aiheuttajien lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin kolmea teknostressiä estävää tekijää: **tietoteknisen osaamisen jakamiseen kannustaminen** (*literacy facilitation*), joka kuvaa esimerkiksi sitä, kannustaako organisaatio tiedon jakamiseen uusien teknologioiden hallinnan saavuttamiseksi esimerkiksi tiimityön, loppukäyttäjäkoulutusten tai IT-osaston ja loppukäyttäjän välisen vuorovaikutuksen keinoin, **teknisen tuen tarjoaminen** tarkoittaa niitä toimintoja, joita loppukäyttäjälle tarjotaan teknostressin vaikutusten vähentämiseksi sekä **osallistumisen edistäminen**, eli käyttäjille esitellään uusien käyttöönottojen perusteita ja muutosten vaikutuksia sekä kannustetaan ihmisiä käyttämään ja kokeilemaan uusia teknologioita. (Ragu-Nathan ja muut, 2008, s. 425–427.)

Sekä Ragu-Nathanin ja muiden (2008) että Tarafdarin ja muiden (2007) tutkimuksen tulokset osoittivat, että teknostressiä kokevat henkilöt eivät ole yhtä tuottavia tai tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi he eivät ole yhtä sitoutuneita työhönsä kuin ne henkilöt, jotka eivät koe teknostressiä. Edellä mainittujen lisäksi Ragu-Nathanin ja muiden (2008, s. 429) mukaan miehet kokevat naisia useammin teknostressiä. Väitettä sukupuolten välisistä eroista tukee myös suomalainen Syynimaa ja muut (2020).

Ayyagari ja muut (2011) toivat teknostressitutkimukseen hekin oman mallinsa, jossa kuitenkin on hyvin paljon yhteisiä elementtejä Ragu-Nathanin ja muiden (2008) mallin kanssa. Ayyagari ja muut tunnistivat, ettei aikaisempi tutkimus juurikaan selvittänyt tai ottanut kantaa siihen, mitkä ominaisuudet tekniikan käyttämisessä ovat stressiä aiheuttavia. Selkeyttääkseen teknologian ominaisuuksien ja stressin välistä suhdetta, he tutkivat tieto- ja viestintätekniikan ominaisuuksien roolia stressin aiheuttajana. Teknostressi nähtiin yksilöiden kokemuksena, johon teknologian ominaisuudet ka stressitekijät (*stressors*) yhdessä vaikuttavat. (Ayyagari ja muut 2011, s. 831–832.) Seuraavassa kuvoissa 2 on kuvattu malli teknostressi-malli.



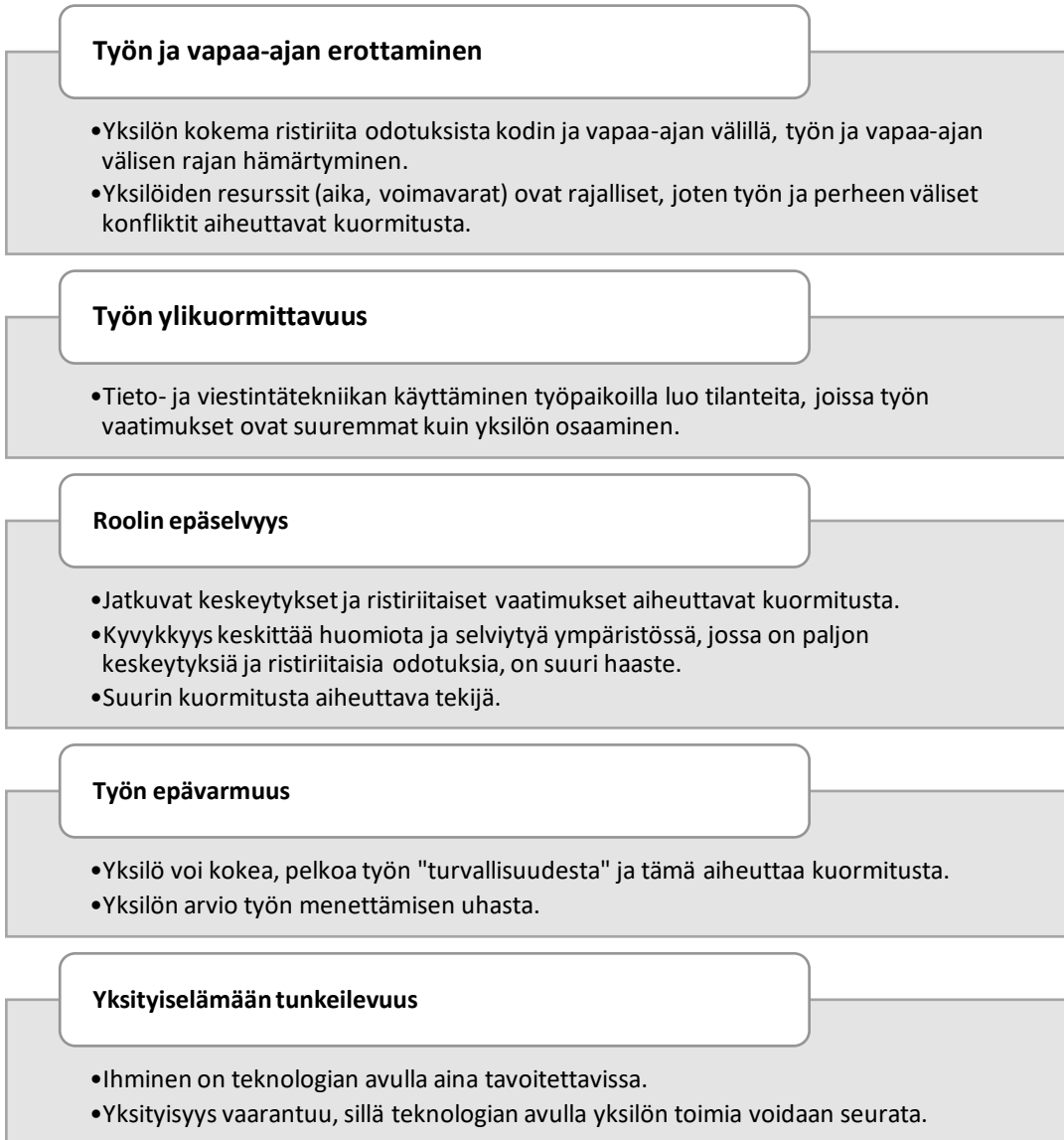
**Kuvio 2.** Teknostressin kokonaisuus Ayyagarin ja muiden (2011) mukaan.

Teknologian ominaisuuksiksi Ayyagarin ja muiden (2011) tutkimuksessa määriteltiin käytettävyystekijät, dynaamiset tekijät ja tungettelevat tekijät. **Käytettävyystekijät** kattavat järjestelmien hyödynnettävyyden ja luotettavuuden. Näillä tarkoitetaan hyödynnettävyyden osalta sitä, kokevatko käyttäjät teknologiat hyödyllisiksi. Jos ne koetaan hyödyllisiksi, yksilöiden kyky tehdä tarvittavia asioita tuottavammin ja nopeammin paranee. Vastaavasti tällä voi olla myös kielteiset vaikutuksensa silloin, jos yksilöt eivät koe teknologiaa hyödylliseksi. Luotettavuudella kartoitetaan sitä, kokevatko käyttäjät heille tarjotut ohjelmistot luotettaviksi. Luotettavuuteen voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi virheet ohjelmistoissa, sen laadussa tai muut epäonnistumiset. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 837–840.)

Teknologian ominaisuutena **dynaamisuuudella** viitataan muutoksen vauhtiin ja siihen, kokevatko yksilöt teknologioiden muutokset vauhdikkaiksi tai luoko se yksilöille sopeutumisen ongelmia. Tällaisia ongelmia voi syntyä uuden oppimisen tilanteissa tai silloin kun teknologioiden muuttuessa henkilöstöön alkaa kohdistumaan uusia vaatimuksia. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 840).

Viimeisimpänä on **tunkeilevat tekijät**, jotka muodostuivat presenteeismistä ja yksityisyydestä. Tässä yhteydessä presenteeismistä puhuttaessa tutkijat kuvasivat sitä, missä määrin teknologia mahdollistaa yksilöiden tavoitettavuuden. Keskiössä on tieto- ja viestintätekniiikan aiheuttamat keskeytykset työssä sekä tehtävien pirstoutuminen. Anonymiteetin osalta tarkoitetaan yksilön oletuksia siitä, missä määrin hänen toimiaan tieto- ja viestintätekniiikan perusteella seurataan tai voidaan tunnistaa. (Ayyagari ja muut, 2011, s.

840–842.) Tutkimuksessa nousi esiin viisi stressitekijää, jotka altistavat kuormitukselle. Seuraavassa kuviossa on esitelty eri stressitekijät:



**Kuvio 3.** Stressitekijät mukailen Ayyagari ja muut (2011).

Tutkimustulosten mukaan eniten kuormitusta henkilöstölle aiheutti roolin epäselvyys. Tämä viittaa siihen, että yksilöt kokevat kuormittavaksi jatkuvat keskeytykset ja ristiriitaiset vaatimukset. Toinen merkittävä stressitekijä on teknologian käyttämisen aiheuttama työn ylikuormittavuus. Työn ja vapaa-ajan välinen konflikti sekä työn epävarmuus olivat myös kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Yllä olevassa kuviossa 3 esitetty yksityiselämään

tunkeilevuus voidaan nimetä stressitekijäksi, mutta tutkimus ei tukenut sitä väitettä, että tämä stressitekijä olisi yhteydessä kuormitukseen. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 847–848.)

Tutkimuksen myötä kompleksisuus käytettävyyden ominaisuutena jäi pois, sillä se ei osoittanut merkitystään kuormitustekijänä. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 848.) Seuraavassa kuvassa on kuvailtu tutkimuksen tulosten mukaisesti ne tieto- ja viestintätekniikan ominaisuudet, jotka vaikuttavat stressitekijöihin ja jotka lopulta aiheuttavat kuormitusta:

### Käytettävyys

- Käytettävyyden ominaisuuksien parantaminen vähentää ylikuormitusta erityisesti, kun ihmiset pitävät tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyllisenä ja luotettavana.

### Dynaamisuus

- Kokemus nopeasta teknologioiden muutoksesta voi aiheuttaa ylikuormitusta, kun odotukset ylittävät osaamisen.
- Jatkuvat muutokset tieto- ja viestintätekniikassa luovat tilanteita, jolloin odotukset ovat ristiriitaisia (normaalit työvaatimukset vs. uuden oppimisen vaatimukset), joka vaikuttaa roolin epäselvyyteen
- Jatkuvat muutokset teknologiassa saavat ihmiset pelkäämään oman osaamisensa puolesta tai he voivat pelätä tulevansa korvatuksi osaavammalla henkilöstöllä.

### Tungettelevuus

- Jatkuva tavoitettavissa oleminen tieto- ja viestintätekniikan avulla lisää työtaakkaa nopeuttamalla työnteon tuottavuuden odotuksia. Tällä on siis yhteys työn ylikuormitukseen.
- Jatkuva tavoitettavuus tai "yhteydessä oleminen" mahdollistaa keskeytykset työssä, joka voi vaikuttaa roolin epäselvyyteen.
- Nykyisessä verkostoituneessa maailmassa työelämän ja vapaa-ajan välisen tasapainon pitäminen on haastavaa. Jatkuva yhteyd "tunkeutumisen yksilöiden henkilökohtaiseen tilaan". Tällä on yhteys yksityiselämään tunkeilevuuden kanssa.
- Yksilöt ovat tietoisia siitä, että heidän toimiaan voidaan jäljittää tai monitoroida.

**Kuvio 4.** Teknologioiden merkitys teknostressin aiheuttajana Ayyagari ja muut (2011).

Keskeisin havainto tässä tutkimuksessa oli huomio se, ettei teknostressin tunnistaminen ole tärkeää ainoastaan sen käytön omaksumisen kannalta, vaan kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin, voidaan teknologioiden stressaaviin vaikutuksiin vaikuttaa. Johtamisen näkökulmasta tämä on merkittävää esimerkiksi siitä syystä, että henkilöstön ylikuormittuneisuus on yksi teknostressin hallitsevimista aiheuttajista. (Ayyagari ja muut, 2011, s. 852.)

### **2.2.2 Teknostressi kokeminen ja yksilön ominaisuuksien tai asenteiden vaikutukset**

Srivastava, Chandra & Shirish (2015) tutkivat persoonallisuuden piirteiden vaikutuksia teknostressin kokemiseen ja näiden vaikutuksia koettuun työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen. Keskeistä heidän tutkimuksessaan oli huomio siitä, ettei teknostressi aiheuta ainoastaan negatiivisia asioita, vaan tietyt persoonallisuuden piirteet yhdistettynä teknostressin aiheuttajiin, voivat näyttäytyä myös positiivisessa valossa. Teknostressin aiheuttajina pidettiin jo aikaisemmin esiteltyjä teknostressin aiheuttajia, eli ylikuormittavuutta, tungettelevuutta, monimutkaisuutta, turvattomuutta ja epävarmuutta. (Srivastava ja muut, 2015, s. 355.)

Tutkimuksessa oli mukana viisi eri luonteenpiirrettä. Viides tutkimuksen luonteenpiirre oli tietoisuus, mutta tuloksien valossa se ei saanut tukea merkitykselleen. (Srivastava ja muut, 2015, s. 401.) Seuraavassa kuviossa on esitelty ne luonteenpiirteet, joilla on vaikutuksia teknostressin kokemiseen liittyen.

### Avoimuus kokemuksille

- Kokemukselle avoimet henkilöt ovat valmiita kokeilemaan uusia ja erilaisia asioita ja myös etsivät niitä aktiivisesti.
- Teknostressiä kokevat henkilöt ovat sitoutuneempia työhönsä, jos he ovat luonteenpiirteiltään kokemuksille avoimia.

### Neuroottisuus

- Neuroottiset henkilöt ovat usein ahdistuneita, itsetietoisia ja alttiita negatiivisille tunteille sekä reaktioille työhön liittyvien ärsykkeiden suhtaan.
- Neuroottisia piirteitä omaavat henkilöt ovat vähemmän sitoutuneita työhönsä kokiessaan teknostressiä.

### Suvaitsevaisuus

- Suvaitsevuus kuvaa ihmisiä, jotka ovat ystävällisiä, huomaavaisia, sympaattisia, avuliaita ja yhteistyöhaluisia. He ovat todennäköisemmin mukautuvia ja yhteistyöhaluisia silloin, kun uusia teknologioita otetaan käyttöön
- Kun tällainen henkilö kokee teknostressiä, hänellä on alttius työuupumukselle.

### Ekstraversio

- Tällaiset yksilöt ovat sosiaalisia, aktiivisia ja ulospäinsuuntautuneita. Todennäköisimmin tällaiset henkilöt omaksuvat uudet innovaatiot sosiaalisten syiden takia.
- Teknostressi vaikuttaa vähemmän voimakkaasti loppuunpalamiseen.

**Kuvio 5.** Luonteenpiirteiden vaikutus teknostressiin (mukaillen Srivastava ja muut, 2015, s. 387 ja 401).

Myös tämä tutkimus nosti esiin tarpeen erotella toisistaan negatiivisen distressin ja positiivisen eurstressin. Merkittävimpiä löydöksiä tutkimuksessa oli saada ymmärrys siitä, että persoonallisuuden eri piirteet vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten teknostressin aiheuttajat koetaan. Erityyppiset ihmiset voivat nähdä samat tekijät joko uhkana tai mahdollisuutena. (Srivastava ja muut, 2015, s. 376–377.)

Christ-Brendemühl ja Schaarschmidt tutkivat, miten teknologian aiheuttamat odotukset vaikuttavat etulinjan henkilöstön kokemukseen teknostressistä ja miten asiakaspalveluhenkilöstön kokema teknostressi näyttäytyy asiakkaalle. Tutkimuksen keskiössä oli optimistisen ajattelutavan merkitys teknostressiä ja työn vaatimuksia kohtaan. Tutkimustulokset paljastivat, että teknologian aiheuttama ylikuormitus (kun työtehtäviä on suhteessa aikaan liian paljon) ja epäselvyys (tilanteet, joissa ei ole riittävästi tietoa tai osaamista tehtävästä suoriutumiseksi) voivat aiheuttaa etulinjan henkilöstössä teknostressiä. Kuitenkin ne yksilöt, joilla on optimistisempi asenne teknologiaa kohtaan, eivät yhtä todennäköisesti koe teknostressistä kuin muut henkilöt. Tämän oletetaan johtuvan siitä, että optimistinen asiakaspalvelija selviytyy paremmin epäselvissä tilanteissa. Jos teknologian käyttöön liittyy taas ylikuormitusta, optimismista ei ole apua. Tutkimuksen mukaan etulinjan henkilöstön kokema teknostressi vaikuttaa myös asiakkaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen. (Christ-Brendemühl & Schaarschmidt, 2020, s. 380–385.)

Pirkkalainen ja muut, (2019) tutkivat, millä tavoin yksilöt selviytyvät teknostressistä. He validoivat mallin, jossa yksilöiden selviytymistä kuvataan sekä tietoisien/proaktiivisen että vaistomaisen/reaktiivisen toiminnan kautta. Proaktiivisella tavalla käyttäytyvät ihmiset valmistautuvat selviytymään jatkuvasta stressistä henkilökohtaisen kasvun ja resurssien keräämisen kautta. Käytännössä teknostressin osalta tämä tarkoittaa sitä, että proaktiivinen henkilö kerää uusia tietotekniikan käyttämiseen tarvittavia taitoja. Proaktiivisessa selviytymismallissa tässä tutkimuksessa tarkasteltiin positiivista uudelleentulointia ja tietotekniikan hallintaa. Tietotekniikan hallinta käsittää yksilöiden arvion siitä, millä tasolla he ovat kyvykkäitä hallitsemaan tietotekniikkaa ja toimimaan heille annettujen järjestelmien kanssa. (Pirkkalainen ja muut, 2019, s. 1184–1185.)

Reaktiivisella tavalla käyttäytyvät henkilöt taas reagoivat vastineena stressin aiheuttajiin. Tällaiset henkilöt purkavat tietotekniikkaan liittyviä negatiivisia tunteitaan ja etäännyttävät itsensä tietotekniikasta, jos he kokevat tietotekniikan käyttöön liittyvää stressiä. Merkityksellisenä tässä tutkimuksessa oli proaktiivisen ja reaktiivisen selviytymistavan lisäksi niiden yhdistelmä. (Pirkkalainen ja muut, 2019, s. 1180–1181.)

Tutkimukset osoittivat, että positiivinen uudelleentulkinta ja tietotekniikan hallinta (proaktiivinen) sekä tunteiden purkaminen ja etäisyyden ottaminen tietotekniikasta (reaktiivinen) ovat selviytymiskeinoja, joilla on omat toimintamekanisminsa. Reaktiivisuus auttaa tietotekniikan käyttäjää laskemaan teknostressiin vaikuttavan negatiivisen suhteen voimakkuutta. Proaktiivisuus taas vahvistaa tietotekniikan käyttäjän kykyä selvitä stressaavissa tilanteissa. (Pirkkalainen ja muut, 2019, s. 1206)

Käytännössä yksilön tunteiden purkaminen ja etäisyyden ottaminen tietotekniikasta vaikuttavat teknostressiin eri tavoin riippuen siitä, kykeneekö yksilö positiiviseen uudelleenarviointiin tai tietotekniikan hallitsemiseen. Positiivinen uudelleenarviointi yhdistettynä etäisyyden ottamiseen tai pieni tuskastuneisuuden purkaminen voi olla hyvä asia, ja pienentää negatiivista suhdetta teknostressin mahdollistajien ja tietotekniikan mahdollistaman tuottavuuden välillä. Tutkimus paljasti myös sen, että reaktiiviseen selviytymistapaan turvautuminen ei yksistään ole riittävä keino teknostressistä selviytymiseksi. Tutkijoiden mukaan yleisesti ottaen tunteiden purkaminen nähdään selviytymiskeinona, mutta tässä yhteydessä nämä purkaukset eivät heikennä negatiivista suhdetta teknostressin mahdollistajien ja tietotekniikan mahdollistaman tuottavuuden välillä. Etäisyyden ottaminen on sen sijaan parempi vaihtoehto sen heikentäessä edellä mainittua negatiivista suhdetta. (Pirkkalainen ja muut, 2019, s. 1207.)

Tarafdar ja muut (2020) tutkivat myös, miten henkilöstö voi toimia tehokkaasti teknostressiä kokiessaan. Tämä tutkimus osoitti esimerkiksi sen, että teknostressi ei ollut yhtä vahingollista niille henkilöille, jotka pystyivät purkamaan/käsittämään teknologian aiheuttamia kielteisiä tunteita. Myönteinen suhtautuminen tietotekniikkaa kohtaan puolestaan auttaa henkilöstöä järjelemään. Tästä on hyötyä kuormittavissa tilanteissa, jolloin ongelmatilanteissakin ymmärretään tietotekniikan käyttämisen hyödyt. (Tarafdar ja muut, 2020, s. 86–87.)



Henkilöstö hyötyy hyvistä IT-taidoista ainakin kahdesta eri syystä. Ensinnäkin heillä on tällöin luottamus siihen, että he selviävät ja pärjäävät tietotekniikan kanssa. Toiseksi, kun henkilöstö hallitsee tietotekniikan käytön, he pystyvät toimimaan tehokkaammin. Huomionarvoista tutkimuksessa oli myös se, että jos henkilöstö sai itse päättää tietotekniikan käyttötavoista, teknostressi koettiin vähemmän uhkaavaksi. Syy tähän oli yksilön vapaus valita, millä tavoin hän teknologiaa hyödyntää. Tällöin kuormittavien tilanteiden ilmetessä, teknostressin vaikutukset tuottavuuteen olivat pienemmät. Jos henkilöstöllä on vapaus valita, millä tavalla he hyödyntävät tietotekniikkaa, tämä ennaltaehkäisee teknostressiä ja lisää henkilöstön tuottavuutta. (Tarafdar ja muut, 2020, s. 86–87.)

Teknostressin tutkimus on ollut esillä myös suomenkielisessä tutkimuksessa. Aihe on ollut tutkimuksen keskiössä Jyväskylän yliopiston hankkeessa, jossa todettiin teknostressin olevan yleinen ilmiö työpaikoilla. Tutkimuksessa pystyttiin myös muodostamaan yhteys tiettyjen toimialojen ja teknostressin välille. Niillä aloilla, joissa teknologian tuomaa kuormitusta oli enemmän, kärsittiin myös todennäköisemmin teknologiestressistä. Yksi tärkeimmistä huomioista oli se, ettei työkokemus kerrytä tarpeeksi teknologiaosaamista. Tutkijoiden johtopäätös olikin, ettei työkokemus kehitä ammatin edellyttämää teknologiaosaamista tarpeeksi digitalisoituneen työympäristön vaatimukseen vastaamiseksi. (Hämäläinen & Lainema, 2021.)

### **2.3 Osaamisen merkitys muuttuvassa työelämässä**

Osaaminen on sujuvan ja tuloksellisen työskentelyn kulmakivi. Organisaation näkökulmasta osaamistarpeet perustuvat siihen, minkälaista osaamista tarvitaan. Työelämässä tarpeellisesta osaamista määriteltäessä käytetään usein termiä kompetenssi. Kompetensseja on kolmenlaisia; yleisiä työelämässä tarvittavia, ammattikohtaisia ja tehtäväkohtaisia. Yleiset työelämäkompetenssit ovat työelämässä laajasti tarvittavia valmiuksia, eivätkä ne ole tehtäväriippuvaisia, esimerkkinä ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, sopeutumiskyky ja paineensietokyky. Tiettyyn ammattialaan liittyvät kompe-

tenssit sisältävät tarvittavan substanssiosaamisen. Kun kompetenssivaatimus liittyy johonkin tiettyyn tehtäväkuvaan, puhutaan tehtäväkohtaisista kompetenssivaatimuksista. (Viitala, 2021, s. 35.)

Tiedämme jo sen, että muutoksen myötä organisaatioissa syntyy uudenlaisia osaamistarpeita, jotka koskettavat myös asiakaspalvelurajapintaa. Huotilainen ja Saarikivi (2018) totesivatkin osuvasti:

*"Työ ei muutu digitalisaation tai robotisaation vuoksi. Työnteko sen sijaan muuttuu jatkuvasti. Jos työ syntyy ongelmista, on työnteko ongelmanratkaisua." (Huotilainen & Saarikivi 2018, s. 5.)*

Aikaisemmin tehokkaan ja sujuvan asiakaspalvelun varmistamiseen ja tukemiseen on liittynyt erilaisten yleispätevien ohjeistusten ja toimintamallien luominen. Nykytilassa etulinjan henkilöstön kohtaamat asiakkaan ongelmat ovat monesti uniikkeja ja muuttuvia. (Ojala, 2018, s. 18.) Tällaisissa työtehtävissä on täysin normaalia, että esimerkiksi osaamisvaatimuksia ei pystytä määrittelemään ennakoon, eikä oikeaa vastausta kaikkiin haasteisiin ole olemassa etukäteen, vaan ratkaisun tarjoamiseksi on työssä pystyttävä rakentamaan uutta tietoa (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 51–52; Ojala, 2018, s. 18). Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, ettei käytännön ohjaistuksia pystytä käsikirjoittamaan etukäteen, eikä tehokkuus ei synny etulinjan henkilöstölle toistojen kannalta. Tehokkuuden kannalta on merkityksellisempää se, miten asia otetaan haltuun epävarmoissa tilanteissa, miten tietoa ja osaamista hankitaan, millä tavoin osaaminen implementoidaan käytännön tekemisen tasolle. (Ojala, 2018, s. 18.)

Organisaatioiden muuttuessa jatkuvasti kompleksisemmiksi ja dynaamisemmiksi, pelkkä kokemus ei enää riitä tai ole tae osaamisesta, vaan työntekijöiden pitää osata hankkia uutta tietoa ketterästi ja nopeasti. Tämän lisäksi tietoa on pystyttävä soveltamaan käytännön tekemiseen. (Ojala 2018, s. 18, DeRue, Ashford & Myers, 2012; DeMeuse, 2017.) Kyky jatkuvaan oppimiseen voi olla tärkeämpi taito kuin ammattiin liittyvä jo kerrytetty

osaaminen. Uusi tieto syntyy monimutkaisten haasteiden ratkaisemisesta. Asiakaspalvelussa jokainen ihminen ja tilanne on omanlaisensa, jolloin asiakkaan tarve ja soveltuva ratkaisu selviää tilanteen kartoittamisen yhteydessä. Tämä tilanteiden monimuotoisuus tekee haasteellisemmaksi tietää ennakkoon, minkälaista osaamista tarvitaan. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 51–52.) Paine kehittämiselle on samaan aikaan kova, sillä kun muutos tapahtuu nopeasti, pitäisi oppimisen kulkea muutoksen nopeuden rinnalla. Tämä asettaa myös henkilöstön paineen alle, sillä tarvittava osaaminen on hankittava kiihtyvässä tahdissa. (Miles 2013, s. 20).

Osaamisen suhteen työelämässä optimaalisin tilanne on silloin kun henkilöstön kompetenssit ja tehtävän vaatimukset kohtaavat toisensa. Tällainen tilanne vaikuttaa myönteisesti henkilöstön kokemukseen työn mielekkyydestä ja sitouttaa henkilöstöä. Yksilöille on tärkeää tuntea olevansa hyvä ja merkityksellinen työssään. (Viitala, 2021, s. 35–36.) Tämän tutkimuksen kannalta on merkityksellistä tunnistaa, minkä tyyppistä osaamista asiakasneuvojat näkevät tarvitsevänsä selviytyäkseen asiakkaan digiasiointiin ohjaamisesta.

### **2.3.1 Tarvittavan osaamisen kehittäminen**

Käsitteenä osaamisen kehittäminen voidaan asettaa osaamisen johtamisen (*knowledge management*) alle (Viitala, 2021, s. 102.), joskin osaamisen johtamisesta on tehty runsaasti erilaisia tulkintoja. *Knowledge management* -termille on käytetty suomenkielisessä kirjallisuudessa osaamisen johtamisen rinnalla esimerkiksi termejä: tiedon johtaminen, tietopääoma, tietämyksen hallinta ja tietojohdaminen. Alkuperäisessä muodossaan kyseisellä termillä voidaan viitata tietojohdamiseen tai osaamisen johtamiseen, eikä näiden sisällöissä ilmene välttämättä eroavaisuuksia. (Pohjalainen, 2016, s 17.) Laajimmillaan osaamisen johtaminen käsittää kaiken toiminnan, jolla henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä kehitetään organisaatiossa (Viitala, 2019, s. 201).

Osaamisen kehittämällä tarkoitetaan monesti henkilöstön osaamisen kehittämistä, jota voidaan nimittää yleisesti **henkilöstön kehittämiseksi** (*human resource development, HRD*). Tällä tarkoitetaan nimenomaan henkilön hallussa olevaa osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistä organisaatioissa voidaan tukea erilaisilla toimintamalleilla, rakenteilla ja johtamisella. Kehittäminen ei kuitenkaan voi olla ulkoa johdettuja toimia, vaan henkilöstön on myös itse osoitettava aktiivisuutta ja ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. (Viitala, 2021, s. 102.) Joissain tilanteissa etulinjan henkilöstön odotetaan tunnistavan asiakkaan tarpeet jo ennen kuin asiakas itse tiedostaa omaa tarvettaan. Tässä onnistuakseen yksilöllä on oltava halu kehittää omia toimintatapojaan ja hänellä on oltava kiinnostusta oppimiseen. (Joki, 2018, s. 143.)

Osaamisen kehittämistä voidaan kuvata työntekijän ja hänen työyhteisönsä välisenä suhteen jatkuvana vaalimisena, jolla on selkeä alku ja päättyminen. Suhteen luominen alkaa työhönotossa ja päättyy vasta siihen hetkeen, kun henkilö poistuu organisaation palveluksesta. Osaamisen kehittäminen on siis jatkuvaa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 151.)

Osaamisen kehittämistä ei toteuttaa organisaatiossa hallinnollisena työnä. Sen sijaan organisaatioilta vaaditaan kykyä motivoida, kohdata, mahdollistaa ja kannustaa henkilöstöä erilaisiin keskustelu- ja reflektointitilaisuuksiin. (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 124.)

McGurk ja Baron (2012) ovat sitä mieltä, että osaamisen johtaminen keskittyy liikaa rakenteisiin, prosesseihin ja teknologioihin. Heidän mukaansa tärkeämpää olisi keskittää huomioita voimakkaammin oppimiseen, innovaatioon ja sitoutumiseen. Suurimpia tekijöitä tämän taustalla on heidän mukaansa kolme. Ensinnäkin osaamisen johtaminen voi olla liian hajanaista tai epämääräistä, toisekseen osaamisen johtamisessa keskitytään joskus liikaa seurantaan aidon oppimisen ja tiedon jakamisen sijaan. Tällöin keskitytään liikaa järjestelmiin. Viimeisimpänä osaamisen johtaminen ei ole täydellisesti fokuoitu niille alueille, joilla sillä on suurin merkitys, eli oppimiseen innovaatioon ja työntekijöiden sitouttamiseen. (McGurk & Baron, 2012, s. 316–318.)

Jotta osaamisen johtaminen voisi toimia tehokkaasti, henkilöstön on ymmärrettävä ja omaksuttava kehittämisen tarkoitus niin tiimitasolla kuin yksilöinäkin. Tähän liittyen organisaation tulisi tarjota henkilöstölle heille läheinen merkitys; miksi osaaminen ja sen jakaminen on tärkeää? Suurimpana mahdollistajana McGurk ja Baron näkevät innovaation henkilöstön tarkoituksen määrittäjänä. Se antaa heille syyä kehittää osaamista ja jakaa tietoa. Tiimitasolla tarvitaan sitoutumista ja luottamusta. Sitoutumisen ansiosta henkilöstö haluaa itse jakaa osaamista, sillä he ovat sitoutuneempia myös organisaation tavoitteisiin. (McGurk & Baron, 2012, s. 319–320.)

### **2.3.2 Osaamisen kehittämistä ohjaa strategia**

Henkilöstön kehittämisen perustana on organisaation strategia (esim. Viitala 2021, s. 102; Juuti & Vuorela, 2015, s. 202; Joki, 2021, s. 115). Strategisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää usein osaamisen ja taitojen kehittämistä, sillä jo hallussa oleva osaaminen ainoastaan sitoo organisaation toiminnan nykyiseen tasoon ja suoritustehoon. Kun tarkastellaan visiota, henkilöstön osaamisen taso on usein kaukana organisaation visionmukaisesta tavoitetasosta. Osaamisen kehittämisen keinoilla halutaan saada osaaminen tavoitellulle tasolle. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 202.)

Henkilöstön näkökulmasta katsottuna osaamisen kehittäminen on myös edellytys onnistumiselle ja se mahdollistaa sen, että työn voi ylipäättään kokea mielekkääksi. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava se, että muutoksessa osaamisen on oltava uudistuvaa. (Viitala, 2021, s. 102.) Aivan kaikki osaaminen ei kuitenkaan ole jatkuvasti muuttuvaa, jonka takia kokemuksen tuomalle osaamiselle tulee antaa sen vaatima arvostus. (Joki, 2021, s. 118).

Osaamisen kehittämisen taustalla on aina tarpeen määrittely. Tämän jälkeen pystytään ottamaan kantaa erilaisiin kehittämisen keinoihin ja vaihtoehtoihin. (Viitala, 2021, s. 102; Joki, 2021, s. 116) On myös tärkeää, että henkilöstö itse kokee osallistumisen näihin kehittämistoimiin hyödylliseksi ja helpoksi. Osaamisen kehittämisen ollessa tavoitteellinen

ja jatkuva prosessi, on luonnollisesti myös arvioitava sen vaikuttavuutta ja osaamisen riittävyttä sekä laatua. Tavoitteet ovat moninaisia, kuten esimerkiksi osaamisperustan turvaaminen strategian näkökulmasta, toimintojen tehostaminen, uudistumisen mahdollistaminen, yksilön suoriutumisen edellytysten parantaminen tai henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala, 2021, s. 102–103.)

Vaikka viime kädessä henkilön onkin otettava vastuu omasta oppimisestaan, organisaatioissa oppimista tuetaan luomalla sille otolliset rakenteet, toimintamallit ja johtamiskäytännöt. (Viitala, 2021, s. 102.) Kehittämiskeinot voidaan jakaa kahteen osaan: työpaikalla toteutettaviin ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin keinoihin. Työpaikan sisäisiä kehittämiskeinoja voivat olla esimerkiksi tehtäväkierto, sijaisuudet, projekteihin osallistuminen, tehtäväkuvan laajentaminen, perehdyttäjänä toimiminen ja mentorointi sekä sisäiset koulutukset. Ulkoisia keinoja ovat esimerkiksi ammattikirjallisuuden kautta saatava tieto, opintokäynnit tai oppilaitosopiskelu. (Kauhanen, 2012 s. 154; Joki, 2021, s. 120.) Organisaatiolla on tärkeä asema henkilöstön oppimisen mahdollistajana ja tämä tapahtuu hyödyntämällä erilaisia kehittämiskeinoja (Viitala, 2021, s. 102).

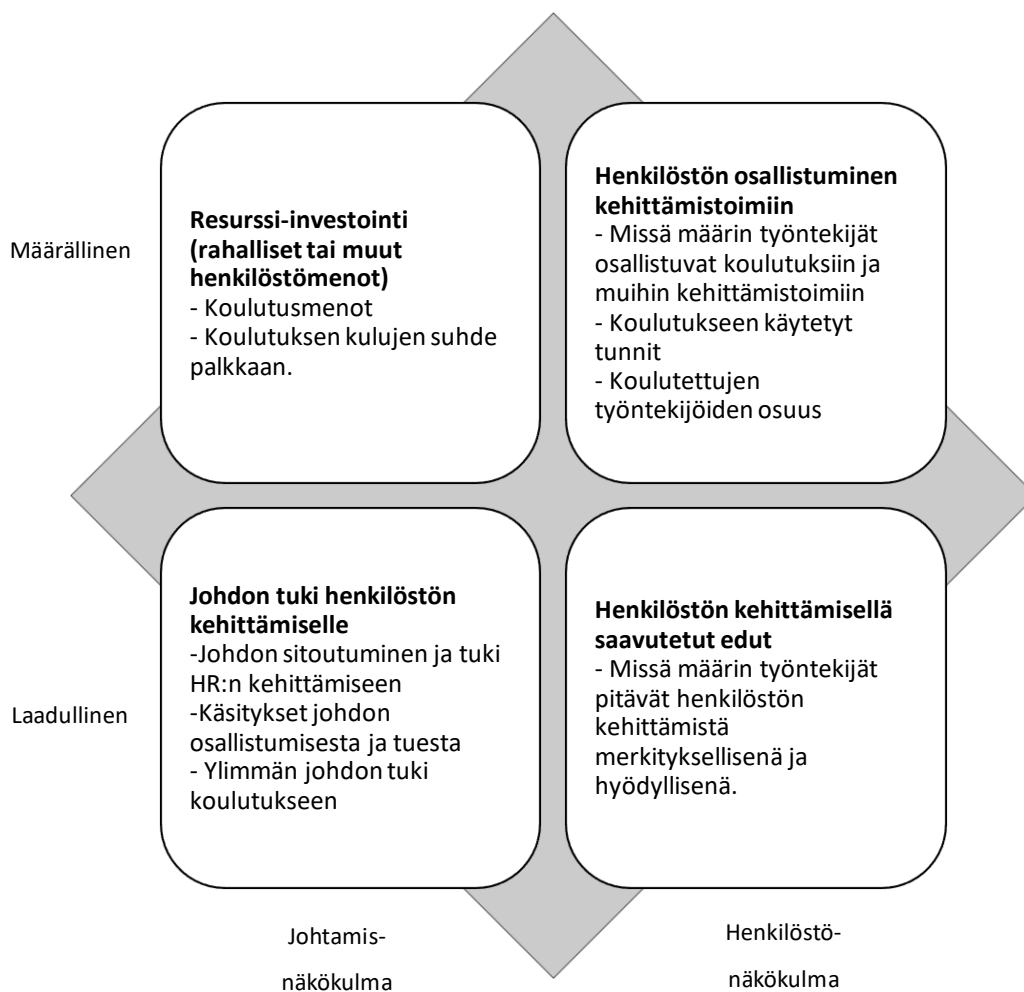
Osaamisen kehittämisessä eri toimijoilla on omat roolinsa ja vastualueensa. Kauhanen (2012, s. 156) kuvaili eroa toimijoita ja heidän roolejaan seuraavanlaisesti:

- Johto: innostaminen, visio, näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista, entisen toimintamallin kyseenalaistaminen.
- Esihenkilöt: osaamistavoitteiden asettaminen sekä tiimi- että yksilötasolla, kehittymismahdollisuuksien luominen, entisen toimintamallin kyseenalaistaminen.
- Kollegat: tiimiltä oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen, yhdessä tekeminen, erilaisten näkemysten salliminen.
- Henkilö itse: oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys, rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa käytäntöjä.
- HR(D): osaamiskartoitukset, kehittämismenetelmien ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen.

Osaamisen kehittämisessä ylimmän johdon rooli on erityisen merkityksellinen siitä syystä, että organisaation panostaessa tämän ryhmän kehittämiseen, on lopputulos organisaation oman johtamisjärjestelmän kehittäminen. Osittain ylittä johtoa koulutetaan samoin kuin muillakin tasoilla työskenteleviä, mutta koko johdon kehittämisellä tarkoitetaan strategian ja arvojen kehittämistä ja yhdenmukaistamista. Tämän lopputuloksena on yksi yhteinen organisaatiokulttuuri. (Kauhanen, 2012, s. 156.)

### **2.3.3 Koulutukset henkilöstön kehittämisessä**

Yksi henkilöstön kehittämisen ydinpiirteistä on koulutukset. Sung ja Choi (2014) ovat tutkineet koulutuksen merkitystä suhteessa henkilöstön ja organisaation menestykseen. He esittävät, että henkilöstön kehittämiseen vaikuttaa neljä eri ulottuvuutta. (Sung & Choi, 2014, s. 852) Seuraavassa kuviossa 6 esitellään kyseiset ulottuvuudet:



**Kuvio 6.** Henkilöstön kehittämisen ulottuvuudet (mukailen Sung & Choi, 2014 s. 852–853).

Kuten kuviosta käy ilmi, henkilöstön kehittämiseen liittyy sekä määrälliset että laadulliset lähestymistavat. Määrällisillä tavoilla tarkoitetaan käytännössä koulutusmenoja ja niiden suhdetta palkan rinnalla sekä koulutuksiin käytettyä aikaa ja koulutettujen henkilöiden lukumääriä. Laadullisissa lähestymistavoissa arvioidaan johdon sitoutumista ja sen tarjoamaa tukea HR-toimintojen kehittämiseen. Toisena laadullisena tapana toimii henkilöstön kokemus koulutusten eduista, eli miten hyödyllisenä he oman tekemisensä kanalta pitävät koulutuksia. (Sung & Choi, 2014, s. 851–852.)



Tutkimuksessa arvioitiin yllä kuvattujen ulottuvuuksien vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen, perehtyneisyyteen ja lopulta organisaation tehokkuuteen taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Tutkimustulokset vahvistivat, että näillä kaikilla ulottuvuuksilla on oma vaikutuksensa henkilöstön kehittämisessä ja jokaisella ulottuvuuksilla voidaan vaikuttaa myönteisesti sekä henkilöstön sitoutuvuuteen että kompetensseihin. (Sung & Choi, 2014, s. 860.)

Sungin ja Choin tutkimustulokset paljastivat, että henkilöstön sitoutumista voidaan ennakoida jokaisella henkilöstön kehittämisen ulottuvuudella. Näistä kuitenkin resurssi-investoinnit, johdon tuki HR:lle ja henkilöstön kehittämisellä saavutetut edut vaikuttavat sitoutumiseen merkittävässä määrin. Työntekijän osaamisen vahvana ennusteena puolestaan on johdon tuki ja henkilöstön kokemus siitä, että kehittämistoimet ovat heidän näkökulmastaan hyödyllisiä. Mielenkiintoista kyllä, että sillä, missä määrin henkilöstö osallistuu koulutuksiin tai paljonko resursseja näihin johdon näkökulmasta laitetaan, ei ollut merkittävästi vaikutuksia henkilöstön osaamiseen. (Sung & Choi, 2014, s. 863.)

Osaava henkilöstö vaikuttaa myönteisesti organisaation taloudelliseen suoriutuskykyyn. Sitoutumisen merkitys organisaation taloudellisen suoriutuskyvyn osalta on marginaalisempi, mutta lopputulos oli se, että henkilöstön sitoutuminen ja osaaminen ovat yhteydessä kaikkiin ulottuvuuksiin organisaation taloudellisen suoriutuskyvyn näkökulmasta. (Sung & Choi, 2014, s. 863.)

Oman tutkimukseni näkökulmasta Sungin ja Choin (2014) ehkä tärkein johtopäätös oli se, että henkilöstön kouluttaminen edistää heidän sitoutumistaan ainoastaan silloin, jos koulutus koetaan hyödylliseksi. Jos henkilöstö ei koe kouluttamistaan hyödylliseksi tai tarpeelliseksi, vaikutus on päinvastainen. Tämä sama kuvio koskettaa myös henkilöstön osaamista, eli jos henkilöstöllä on kokemus siitä, että koulutus on hyödyllistä, tämä vaikuttaa positiivisesti heidän osaamiseensa, mutta muussa tapauksessa koulutuksesta ei ole vastaavaa hyötyä. (Sung & Choi, 2014, s. 863.)

Samoilla linjoilla ovat myös Glaveli ja Karassavidou (2011), joiden tutkimuksen mukaan koulutukseen käytetyillä tunneilla ei ole merkitystä, kun määritellään koulutuksen hyödyllisyyttä. Koulutuksen määrä ei muodosta henkilöstölle myönteistä käsitystä koulutuksen hyödyllisyydestä. Sen sijaan koulutusta edeltävien ja sen jälkeen tarjottavien tukitoimintojen järjestäminen on tärkeämpi seikka koulutuksen hyödyllisyyden näkökulmasta. (Glaveli & Karassavidou, 2011, s. 2915–2917.)

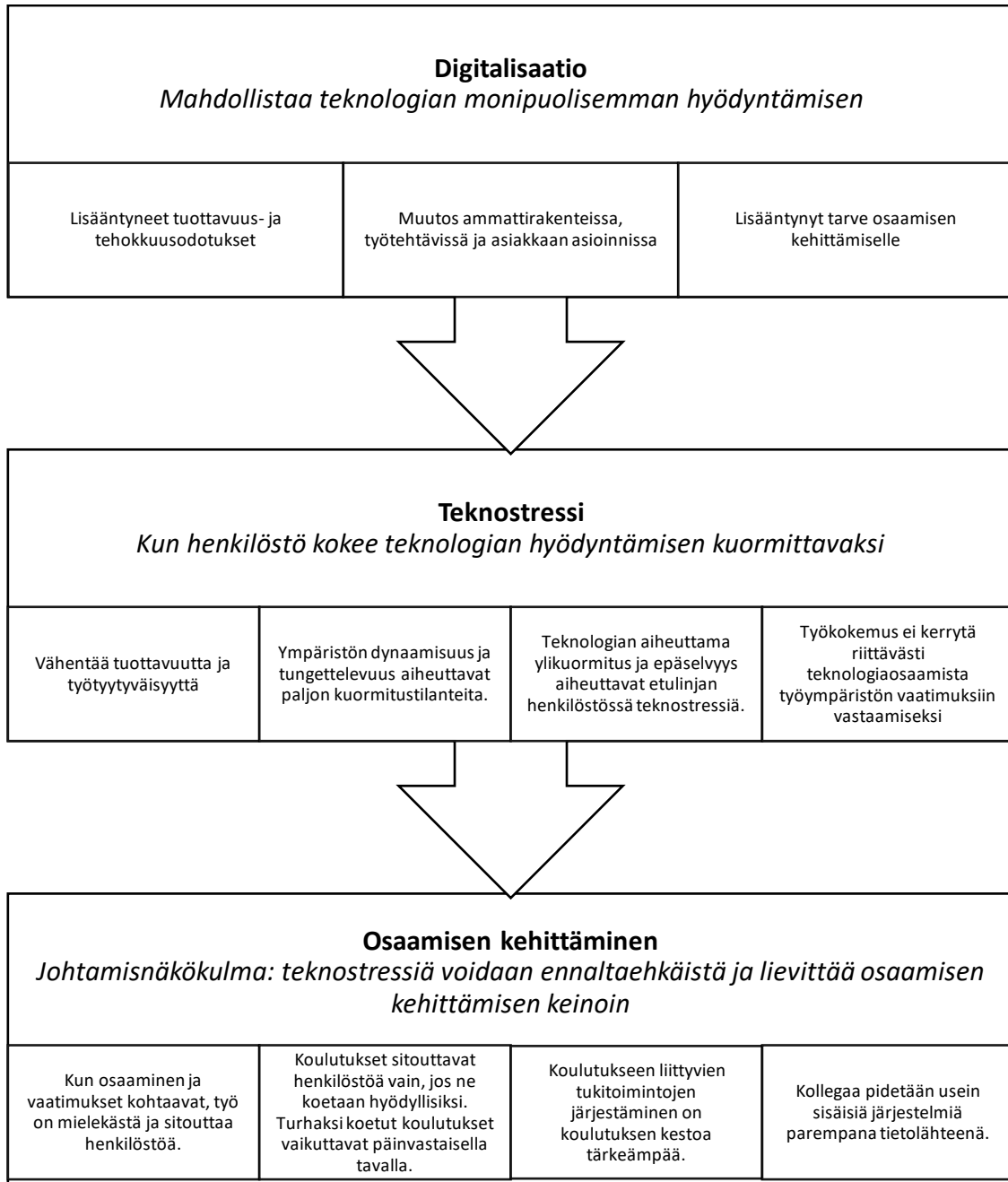
Lopulta voidaan todeta, että työntekijät ovat proaktiivisia oppijoita vasta silloin, kun he kokevat koulutuksen hyödylliseksi ja merkitykselliseksi. Henkilöstö myös omaksuu tietoa ja taitoa aktiivisemmin, jos he ovat vakuuttuneita siitä, että johto on aidosti huolissaan heidän kehityksestään. On tärkeää huolehtia, että henkilöstön kehittämisen toiminnot koetaan hyödyllisiksi, sillä ihmisten osallistaminen heidän näkökulmastaan hyödyttömiin koulutuksiin voi heijastella enemmänkin haitallisesti ja kuormittavasti työntekijöiden arkeen. (Sung & Choi, 2014, s. 866)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen saralla HR-johto ei usko henkilöstön välttämättä lähestyvän heitä akuutissa tietotarpeessa, eli silloin kun uutta tietoa tai taitoa tarvittaisiin nopeasti. Milesin mukaan valtaosa henkilöstöstä pitää arvokkaampana tietolähteenä kollegaansa kuin sisäisiä oppimisen hallintaan tarkoitettuja järjestelmiä. (Miles, 2013, s. 22.)

## **2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto**

Tässä luvussa tiivistetään lyhyesti, miten digitalisaatio, teknostressi ja osaamisen kehittäminen kietoutuvat yhteen tutkielman teoreettiseksi viitekehyyksi. Kuten viitekehystä kuvaavasta kuviosta 7 on pääteltävissä, digitalisaation myötä syntyy jatkuvasti uusia tapoja hyödyntää teknologioita. Tämän myötä erityisesti tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät odotukset kasvavat, ympäristö muuttuu ja syntyy tarpeita jatkuvalla uuden oppimiselle. Tässä tutkielmassa merkittävä hetki on se, tarkemmin kuvattuna asiakkaille

suunnattuja sähköisiä asiointipalveluita, käytetään työvälineenä. Jos tähän liittyen koetaan teknostressiä, syntyy digitalisaation hyötyjen ja teknostressin välille ristiriita. Jos digitalisaatiolla tavoitellaan tuottavuutta ja tehokkuutta, teknostressi kuitenkin vähentää henkilöstön tuottavuutta. Johtamisnäkökulmaa kuvataan puolestaan osaamisen kehittämisen keinoilla. Tässä tutkielmassa digitalisaation myötä syntyneiden tavoitteiden mahdollistamiseksi ja teknostressin aiheuttaman kuormituksen ja riskien minimoimiseksi ratkaisukeinoja etsitään osaamisen kehittämisen kentältä. Myös teknostressikirjallisuudessa on tunnistettu, että teknostressiin voidaan vaikuttaa kehittämisen keinoilla.



**Kuvio 7.** Teorettinen viitekehys.

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tehtäväkuva ja työn sisältö on jo muuttunut ja jatkaa muuttumistaan perustavanlaatuisella tavalla teknologioiden kehityksessä. (De Keyser ja muut, 2019, s. 158.) Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustafilosofia ja tarkastellaan tutkimusprosessia aina aineiston keruusta sen analyysiin saakka. Alla oleva taulukko havainnollistaa tutkielman aikataulullista etenemistä.

**Taulukko 2.** Tutkielman eteneminen.

Tutkielman vaihe	Ajankohta
Tutkimusaiheen päättäminen ja alustava kirjallisuuteen perehtyminen.	syyskuu-joulukuu 2020
Kirjallisuuskatsauksen työstäminen ja haastattelurungon laadinta.	tammikuu-kesäkuu 2021
Haastattelut ja aineiston litterointi ja analysointi.	kesäkuu-syyskuu 2021
Tutkimuskysymyksen tarkastaminen ja kirjallisuuskatsauksen syventäminen.	syyskuu-joulukuu 2021
Tutkielman viimeistely.	tammikuu-toukokuu 2022

#### 3.1 Tutkimuksen taustafilosofia

Filosofisena suuntauksena fenomenologiassa kiinnostus kohdistuu ihmisen elämismailmaan ja intentionaaliseen tietoisuuteen. Tutkimuksessa huomion keskiössä on ihmisen kokemus ja sen jäsentyminen suhteessa tutkittavaan kohteeseen, eli ihminen antaa merkityksiä tutkittavalle kohteelle. (Puusa & Juuti, 2020, s. 68–69.)

Laadullisen tutkimuksen taustalla fenomenologian lisäksi myös muita filosofisia suuntauksia, joista yksi on hermeneuttinen suuntaus. Tämä voidaan ymmärtää tutkimuksen

menetelmänä tai taustafilosofiana, tai molempina. Ymmärtäminen on merkityksen etsimistä tekstistä, jonka tutkija lukee tietystä näkökulmasta. Tämä teksti sitten suhteutetaan laajempaan kontekstiin, eli tutkija esittää tekstiä koskevan tulkinnan, joka ilmaisee tekstin merkityksen. Kaikki laadullinen tutkimus ei ole hermeneuttista, mutta kaikkeen laadulliseen tutkimukseen voi yhdistää hermeneuttisen kehän. (Puusa & Juuti, 2020, s. 69–70.)

Tämän tutkimuksen taustafilosofia sisältää elementtejä näistä molemmista, eli se on fenomenologis-hermeneuttinen. Tämän mukaisesti pystytään käsitteellistämään kokemuksen merkitys, joka on samalla myös tutkittava ilmiö. Fenomenologis-hermeneuttinen perinne sisältää ikään kuin kaksi ulottuvuutta, jotka muodostavat kokonaisuuden. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisen kokemusta. Perustana on oletus siitä, että pääsääntöisesti ihmiset toimivat intentionaalisesti. Tämän mukaisesti ihminen on yhteisöllinen ja koetun todellisuuden lähteenä on yhteisö. Tulkinnan tarve tuo mukanaan hermeneuttisen ulottuvuuden, eli tässä kontekstissa ilmiön merkityksen oivaltamisen. Avainkäsitteistöön sisältyy myös hermeneuttinen kehä ja esiymmärrys. Kokemuksen käsitteellistämisen myötä tavoite on tuoda tietoisiksi asiat, jotka ovat koettuja, mutta eivät ole aikaisemmin olleet tietoisesti ajateltuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39–41.)

Tämän tutkimuksen keskiössä tavoitteena on ilmiön käsitteellistäminen. Fenomenologisista lähtökohdista tutkitaan asiakaspalveluhenkilöstön näkemyksiä siitä, minkälainen osaaminen on merkityksellistä, jotta asiakaspalvelu nykyaikaisessa yhteiskunnassa on onnistunutta. Hermeneuttinen kehä puolestaan ohjaa tutkijan ajatusta ja tietoisuutta olemassa olevasta ennakkoymmärryksestä sekä siitä, että tutkimus etenee prosessina.

### **3.2 Laadullinen tutkimus**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on joko tietyn tapahtuman tai ilmiön kuvaaminen, tietynlaisen toiminnan ymmärtäminen tai sillä halutaan teoreettisesti tulkita jotain tiettyä tapahtumaa

tai ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98.) Laadullisen tutkimus perustuu siis ihmisten kokemusten ja näkemysten tutkimiseen (Puusa & Juuti, 2020, s. 56).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen edetessä voi muodostua tarve syventää tai muulla tavoin muokata alun perin rakennettua viitekehystä. Avoimessa tutkimusasetelmassa tutkimusprosessi ei ole lukittu tiettyyn malliin, vaan se muovautuu tutkimuksen ajan aina siihen saakka, että tutkija voi rakentaa johtopäätöksen aineistosta ja arvioimaan omaa työtään kriittisesti. Tällainen tutkimusasetelman muotoutuminen tutkimusprosessin edetessä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. (Puusa & Juuti, 2020, s. 78.)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa kartoitettiin asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkemyksiä edellytyksistä onnistuneeseen asiakasohjaukseen digitalisoituneessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkastellaan näytenäkökulmasta. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että näyte on pala tutkittavaa todellisuutta, se on osa siitä. Näytenäkökulmalle tyypillistä on, että aineistosta voidaan tehdä ainoastaan sitä koskevia havaintoja, eikä tuloksissa esitetä väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta. Tästä näkökulmasta katsottuna näyte ei koskaan valehtele, vaan se vain on. Näytenäkökulma ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö päätelmää laajemmasta kokonaisuudesta voisi tehdä. Näytenäkökulma kietoutuu usein faktanäkökulmaan. Tutkimuksessa voi olla hankalaa erottaa näitä näkökulmia toisistaan ja ne voivat mennä osittain päällekkäin. (Koskinen ja muut, 2016, s. 47–53.)

Näytenäkökulmaa käytettäessä tutkimus perustuu ennen kaikkea tulkinnan rikkauteen ja paljastavuuteen. Yksityiskohtaisen erittelyn myötä saadaan aikaan uusia tulkintoja ja näkökulmia. Näytenäkökulmassa erityisesti poikkeavat tapaukset ovat merkittävimpiä. (Koskinen ja muut, 2016, s. 55.)

### 3.3 Tutkimusprosessi

#### 3.3.1 Aineiston keruu

Aineiston kerääminen laadullisessa tutkimuksessa pohjautuu vuorovaikukseen niiden ihmisten kanssa, jotka ovat tutkimuksen kohteena, eikä tietoa ole tarkoituksenmukaista ”kaivaa esiin”. Aineiston keruumenetelmä valitaan päämäärätietoisesti, menetelmien ominaispiirteet, rajoitteet ja vahvuudet huomioiden. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen saralla laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimpiä tutkimusaineiston keruun metodeina ovat erilaiset haastattelutyytit. (Puusa, 2020, s. 97–99.) Helpoin tapa selvittää, mitä tutkittava kohderyhmä ajattelee, onkin kysyä sitä suoraan heiltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu haastatteluaineistosta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa eteneminen tapahtuu jo ennakkoon valittujen teemojen ja niihin liitettyjen tarkentavien kysymysten mukaisesti. Kysymyksiä voidaan tarpeen mukaan syventää ja tarkentaa varsinaisessa haastattelutilanteessa, jos se vastausten perusteella on järkevää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87.)

Haastattelut järjestettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelun hyötyinä on niiden tehokkuus, sillä tietoja saadaan kerättyä samaan aikaan useammalta eri henkilöltä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 210). Aikaisempien tutkimusten mukaan ryhmähaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi hyvin esimerkiksi silloin, kun tutkitaan esimerkiksi ryhmien toimintakulttuuria. Käytännöllisistä syistä johtuen ryhmän määrä on hyvä rajata kahteen tai kolmeen osallistujaan. Ryhmähaastatteluiden litterointivaihetta silmällä pitäen on hyvä huomioida, että tallenteelta voi olla hankalaa nostaa esiin puhuja, jos heitä on useampia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 211.) Tässä tutkielmassa kussakin ryhmässä oli kolme osanottajaa. Haastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä, jolloin puhujan nimi oli melko helppoa yhdistää oikeaan vastaajaan myös tallenteeseen palatessa.



Menetelmänä ryhmähaastattelu soveltuu hyvin esimerkiksi merkitysrakenteiden tutkimiseen pienoiskulttuureissa. Ryhmähaastattelussa haastattelijan rooli on enemmänkin keskustelutilaisuuden ohjailijana. Näissä tilaisuuksissa osallistujat tekevät huomioita, kommentoivat asioita usein spontaanillakin tavalla ja antavat laaja-alaisesti tietoa tutkitavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 61.) Tässä tutkimuksessa oli nähtävissä, että kun ryhmä kävi keskustelua heissä tunteita herättävän asian ympärillä, keskustelu syveni luontevammin kuin yksilöhaastatteluissa.

Jotta haastattelut ovat onnistuneita, erityisesti ryhmähaastattelun osalta on hyvä perehtyä sen haasteellisiin puoliin. Ryhmä voi rakentua siten, että mukana on dominoivia osallistujia, jotka hakeutuvat ohjaamaan keskustelun suuntaa. Toisaalta joissain tilanteissa ryhmähaastattelu voi myös haitata negatiivisten asioiden esiintuloa. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 210.) Jos keskustelutilanteessa joku osallistujista lähtee viemään keskustelua dominoivasti, haastattelijan on tärkeää pyytää kommentteja myös muilta osallistujilta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 61–62.) Tässä tutkielmassa ryhmähaastattelu toimi tiedonkeruumenetelmänä hyvin, eikä merkittävää dominointia keskusteluissa ilmennyt. Haastattelussa siirryttiin seuraavan kysymyksen pariin vasta sen jälkeen, kun keskustelu päättyi ja keskusteluissa osallistujat antoivat hyvin toisilleen tilaa. Myös negatiiviset asiat nousivat luontevasti keskusteluun alun kankeuden jälkeen, ilmapiirin hieman vapautuessa.

### **3.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän esittely**

Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on joko vahva ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tai heillä on asiasta kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98.) Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmänä on juuri asiakaspalvelutyötä tekevä henkilöstö. Tässä tutkielmassa haastatteluihin osallistui yhteensä 12 henkilöä, jotka työskentelevät Verohallinnon palveluksessa asiakasneuvojina sijoittuen eri puolille Suomea. Haastattelut jakaantuivat siten, että kolme haastattelusta toteutettiin

kolmen hengen ryhmähaastatteluina ja loput 3 yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluihin osallistui kuhunkin kolme saman tiimin jäsentä ja he olivat toisilleen entuudestaan tuttuja. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkielmassa ei käsitellä tietoja, joista vastaajat voisi tunnistaa. Vastaajista puhutaan nimikkeillä H1-H12.

Kaikki vastaajat olivat työskennelleet Verohallinnon palvelussa vähintään vuoden ajan. Suurimmalla osalla työuraa oli takanaan vähintään kolme vuotta. Vastaajien tehtävän kesto kuitenkin vaihteli 1–20 työskentelyvuoden välillä. Jokaisen tehtäväkuvaan kuului asiakasneuvojan vaihtelevat tehtävät. Osan työtehtävät painottuivat enimmäkseen käynti-, chat- ja puhelinasiakaspalveluun. Osallistujilla oli toisistaan hieman poikkeavia osaamisprofiileita. Osa oli erikoistunut yritysten neuvontaan, osan tehtävissä ohjattiin henkilöasiakkaita ja jotkut olivat erikoistuneet maksuliikenteen asioihin. Jokaiselle asiakasneuvojalle oli kuitenkin yhteistä se, että asiakasta tulisi ohjata sähköisten asiointipalveluiden käyttöön aina kun se on mahdollista.

### **3.3.3 Haastattelujen toteutus**

Haastatteluja toteutettiin pääasiassa asiakaspalveluajalla. Tästä syystä mahdollisia osallistujia kartoitettiin maakunnallisesti eri sijaintien perusteella tiimien esihenkilöiden kautta. Tämän jälkeen lähestyin esihenkilön ehdottamia henkilöitä sähköpostiviestillä, jossa tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluihin (liite 1). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla. Yksittäisen haastattelun kesto oli 25 minuutista 1 tuntiin 27 minuuttiin. Seuraavassa taulukossa 3 on ilmoitettu haastatteluiden aikataulut.

**Taulukko 3.** Haastatteluiden aikataulu.

Haastattelumuoto	Päivämäärä	Kesto
Yksilö	28.6.2021	45 min
Yksilö	29.6.2021	25 min
Yksilö	30.6.2021	44 min
Ryhmä	1.7.2021	1 t 27 min
Ryhmä	1.7.2021	1 t 8 min
Ryhmä	2.7.2021	50 min

Haastatteluissa edettiin haastattelurungon perusteella (liite 2). Keskeisinä teemoina oli sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyö sekä osaaminen ja sen kehittäminen. haastatteluissa edettiin tämän teeman pohjalta. Vastajille esitettiin tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä ja etenkin ryhmähaastatteluissa keskustelu oli hyvin vapaamuotoista.

### 3.3.4 Aineiston analyysi

Jokainen haastattelu tallennettiin ja ne litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanasanaista puhtaaksikirjoittamista. Laadullinen aineisto on järkevää litteroida joko kokonaisuudessaan tai teema-alueiden mukaisesti valikoiden. Analyysitapa on syytä valita ennen litterointia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 222.) Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 81 sivua, kun riviväli oli 1,5 ja fonttikoko 12 (calibri).

Tässä tutkielmassa on käytetty sisällönanalyysia ja teemoittamista, jotka sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Analyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämän laadullisen tutkimuksen rungon mukaisesti. Sen mukaan aineistossa on tehtävä vahva päätös siitä, mikä on kiinnostavaa. Tämän jälkeen tästä kiinnostavasta aineistosta merkitään sellaiset asiat, jotka kiinnostuksen kohteeksi kuuluvat ja kaikki muu rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Merkityt asiat erotetaan muusta aineistosta ja se voidaan teemoittaa. Sen jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 104.)

Luokitteluvaiheessa aineistosta tunnistettiin tutkielman kannalta kolme merkittävää kategoriaa, jotka kukin vaikuttavat laadukkaaseen asiakaspalveluun ohjaamiseen asiakaspalveluhenkilöstön kokemusmaailmassa. Keskiössä on työntekijä ja onnistumiseen liittyviä varsinaisia ulottuvuuksia ovat organisaatio, teknologia ja asiakas. Alkuun osa vastauksista oli vaikeaa määrittellä vain yhden kategorian mukaan, jolloin ne lisättiin molempiin ja määrittelyä päätettiin tarkentaa vielä tämän osalta tarkemmin. Jokainen kategoria käytiin yksitellen läpi ja jokainen kommentti tyypiteltiin tarkemmalla tasolla. Näin muodostui asiakas-, organisaatio- ja teknologiaulottuvuuksiin kuhunkin 2–4 alaryhmää ja ”tuplaryhmittelyiden” tarve saatiin häivytettyä, jolloin kaikki aineisto oli tyypitelty kuvan 1 esimerkin mukaisesti.

## Työntekijä

- ▶ Asenteet
- ▶ Tarvittavat osaamiset ja ominaisuudet

## Asiakas

- ▶ Asiakkaan haasteet
- ▶ Asiakkaan odotukset

## Organisaatio osaamisen tukena

- ▶ Vastuu henkilöstön kehittämisestä
- ▶ Tuki OmaVeron käyttöön
- ▶ OmaVero-näkymä on välttämättömyys
- ▶ Koulutukset

### Kollegatuki

H1: Kollegatuki niiden kesken jotka tekee samaa tekemistä, on semmonen niinku luonteva, mihin lähteä...

H1: tähän on helposti nyt semmoista niinku yksin puurtamista ja tekemistä tämä niinku työ, niin jotenkin nämä on minusta sitten kuitenkin semmoisia asioita että että tuota tavallaan sitten myöskin semmoinen niinku syy olla työkaveriin yhteydessä, semmonen niinku yhdistävä teikjä.

H3: Isoin tekijä on varmaan niinku ihan siis kollegojen kanssa keskustelu. [...] Jossain keskustelussa joku sanoo, että hei ootteko te huomannu, että täällä pystyy tekemään näin. No sitten kaikki on silleen et ei, mitä, näytä ja sitten niinku käydään yhdessä, et hei mä muuten hoksasin kanssa, että täältä voit tehdä näin, että tavallaan semmoinen suusta suuhun tieto on mun mielestä se yleisin ja niinku semmoinen ehkä myös huomaamattomin tavallaan, et sitä ei ees ite hoksaa.

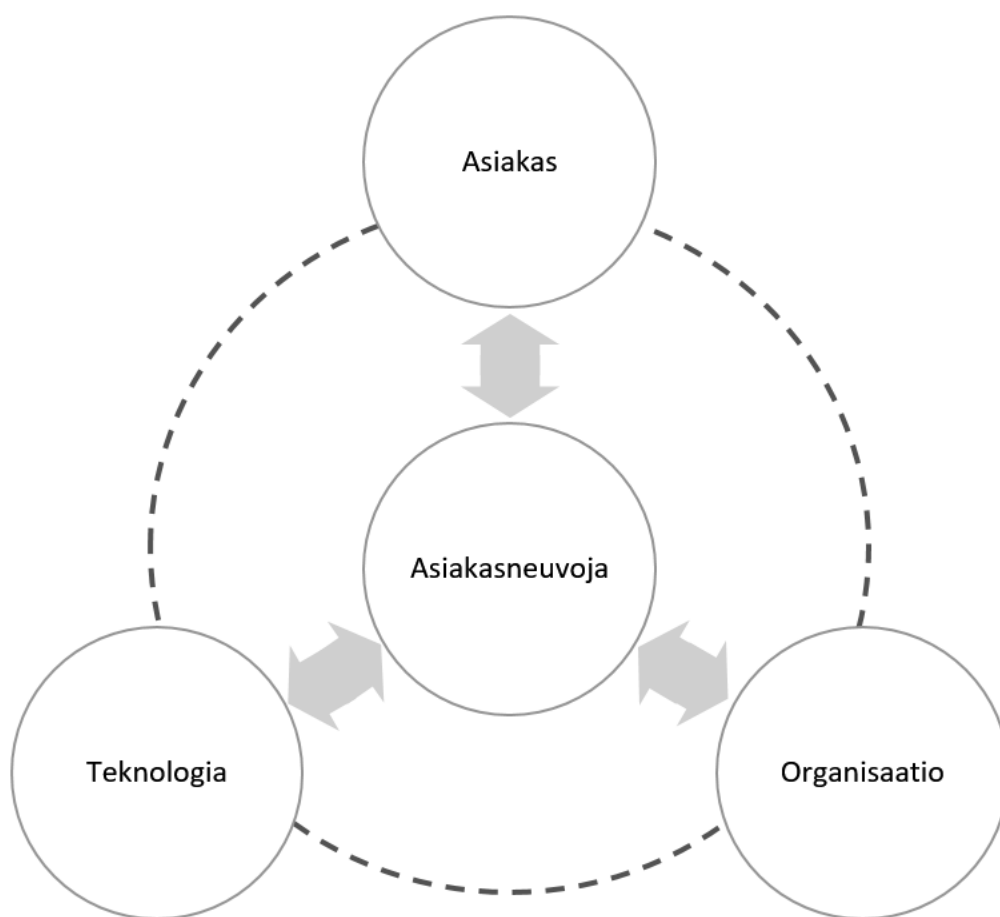
H6: Ja se kollegatuki on ihan äärettömän tärkeä!

H5: Joo eli komppaan kyllä täysin taas ja me tunnetaan aika hyvin jo toisemme ja ja niinku tiedetään

Kuva 1. Aineiston teemoittelu.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten sähköiset asiointijärjestelmät, niiden käyttöön liittyvät haasteet sekä mahdollinen teknostressi näyttäytyvät asiakasneuvojen työssä ja minkälaista osaamista tai valmiuksia näiden järjestelmien hallinta edellyttää. Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojan työskentelyyn vaikuttaa kuvion 7 mukaisesti hänen oman osaamisensa ja ominaisuuksiensa lisäksi kolme erillistä ulottuvuutta, jotka ovat ”asiakas”, ”organisaatio” ja ”teknologia”.



**Kuvio 8.** Toimivaan sähköisiin asiointipalveluihin ohjaamiseen vaikuttavat tekijät.

Tässä luvussa jäsennetään tutkimustulokset näiden ulottuvuuksien mukaiseen järjestykseen. Tulosten keskiössä ovat nimenomaisesti asiakasneuvojen henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset, joita he toivat esille tutkimushaastatteluissa.

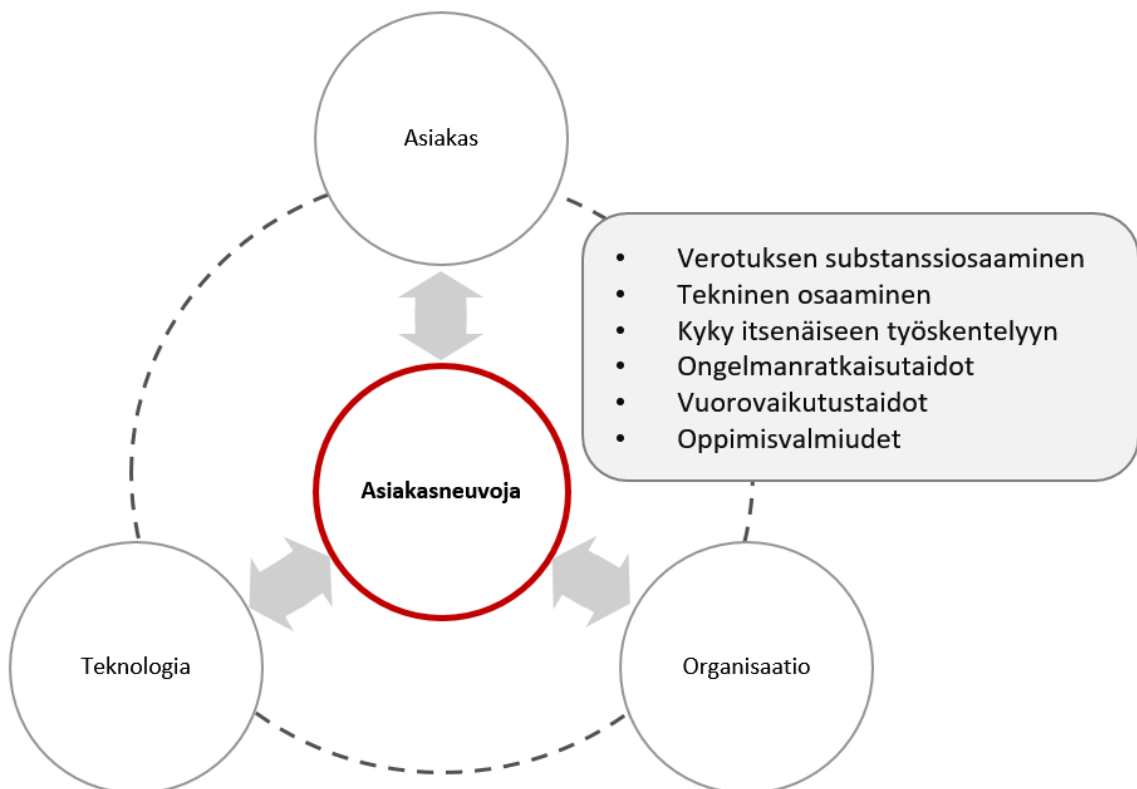
Kuten edellä olevasta kuviosta voi päätellä, asiakasneuvoja itse on oman tehtävänsä ja siitä suoriutumisen keskiössä. Tästä syystä ensimmäisenä käydään läpi, minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia asiakasneuvojilla on oltava, jotta heillä on valmiudet ohjata asiakkaita sähköisten palveluiden käytössä. Tämän jälkeen siirrytään asiakasulottuvuuteen, jossa käsitellään niitä asiakkaan ominaisuuksia ja valmiuksia, joita asiakasneuvojat tunsivat sähköisen asioinnin toteutumisen kannalta merkittäviksi. Organisaatio-osiossa käsitellään osaamisen kehittämistä ja erityisesti niitä keinoja, joita asiakasneuvojat ympäristössään tunnistavat ja hyödyntävät. Teknologia-näkökulmassa käydään läpi asiakasneuvojen kokemuksia teknologian kehityksen vaikutuksista asiakasneuvojan tehtävänkuvaa. Osio muodostuu sähköisen asioinnin nykytilaa ja tulevaisuudenodotuksia sekä asiakkaan digikyvykkyyden tukemista käsittelevistä alaluvuista.

#### **4.1 Asiakasneuvojan osaaminen**

Riittävä osaaminen on edellytys, jotta asiakasneuvoja voi onnistua ohjaamaan asiakkaan sähköiseen asiointiin. Riittävää osaamisen tasoa ei voida määritellä yksittäisiin taitoihin tai kyvykkyyksiin perustuen, vaan onnistumisen edellytyksenä on yhdistelmä erityyppistä osaamista ja erilaisia taitoja, jotka yhdessä muodostavat ammattitaidon käsitteen (Viitala 2021, s. 35). Yhdessä ryhmäkeskustelussa asiakasneuvoja tiivistä näkemyksensä tarvittavista taidoista seuraavanlaisesti:

*Joo kyllä sen varmasti niinku pystyy kiteyttämään siihen tekniseen puoleen OmaVerossa, sitten niinku verotuksen substanssiasioihin ja sitten sellaiseen yleisesti sellaiseen niinku sosiaaliseen osaamiseen tai johonkin sellaisen mitä tässä nyt muilta, muilta jo tuli lueteltua, eli empaattisuutta, kärsivällisyyttä ynnä muuta. (H10)*

Yllä kuvattujen osaamisen ja taitojen merkitystä ei ole helppoa asettaa prioriteettijärjestykseen, sillä näillä kaikilla on oma merkityksensä asiakaspalvelutapahtuman onnistumisessa. Asiakasneuvojan riittämätön osaaminen voi vaikuttaa kielteisesti asiakkaan ohjaukseen sähköisten palveluiden käytössä joko estämällä palveluiden käytön kokonaan tai tekemällä asiakasneuvontatilanteesta asiakasneuvojan näkökulmasta erittäin kuormittavan. Seuraavassa kuviossa on esitetty haastatteluiden perusteella tunnistetut asiakasneuvojan ammattitaidon elementit.



**Kuvio 9.** Asiakasneuvojan ammattitaidon elementit.

Asiakasneuvojan osaaminen sisältää verotuksen substanssiosaamisen, teknisen osaamisen sekä kyvyn itsenäiseen työskentelyyn. Näiden lisäksi asiakasneuvojalla tulee olla riittävät ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot sekä oppimisvalmiudet.

Tutkimushaastatteluihin merkittäväksi osoittautui erityisesti verotuksen substanssiosaamisen tarve. Tämä tarve on työn tekemisen perusedellytys ja lähtökohta, jonka avulla asiakasneuvoja ymmärtää, mistä asiakkaan ongelmasta on verotuksellisesti kyse ja miten tämä ongelma ratkaistaan. Pelkkä sähköisten asiointijärjestelmien tekninen osaaminen ei riitä, sillä neuvontatyössä on pohjimmiltaan kyse veroasioiden hoitamisesta, vaikka asiointi hoidettaisiinkin sähköistä asiointipalvelua hyödyntämällä. Seuraavassa lainauksessa haastateltava kuvaa riittämättömän substanssiosaamisen aiheuttamaa haastetta neuvontatilanteissa:

*[...] (kyseessä) oli maatalouden veroilmoitus ja poistoista kyse ja siellä oli asiakkaalla herja ja sitten kun ei itselläkään se substanssiosaaminen riittänyt niihin poistoihin ja siihen ilmoituksen tekemiseen, niin se oli jumissa se ilmoitus sitten. (H6)*

Yllä oleva lainaus korostaa verotuksen substanssiosaamisen tärkeyttä kaikissa neuvontatilanteissa. Kaikki sähköisen asiointin ongelmat eivät ole ratkaistavissa pelkällä teknisellä osaamisella tai asiointin reunaehtojen tuntemuksella, eikä sähköisessä asiointissa loogisella päättelyllä voida korvata substanssiosaamisen puutetta.

Suoriutumisen kannalta yksi tärkeimmistä ammattitaitoa edistävästä tekijöistä on kyky itsenäiseen toimintaan myös silloin, kun asiakkaan tilannetta ei pystytä ilman yhteydenoton taustalla tapahtuvaa selvittelyä ratkaisemaan, kuten seuraava haastateltava toteaa:

*Sun pitää pystyä olemaan yksin, mutta toisaalta onneksi kaikki työkaverit ja muut tällaiset on vaan viestin päässä, mutta jos kaikki on puhelimessa samaan aikaan, niin siinä on se, että ne ei välttämättä ihan heti pysty siihen avunpyyntöön tai muuhun tällaiseen vastaamaan. (H5)*

Kuten yllä olevasta lainauksesta käy ilmi, työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan. Asiakasneuvojan on kuitenkin pystyttävä ohjaamaan palvelutilannetta myös itsenäisesti. Asiakasneuvojan tehtävänä on palvelutilanteen johtaminen, ja hän tarvitsee ammattitaitoa viedäkseen tilannetta eteenpäin myös silloin, kun hän on epävarma. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna neuvontatyön kannalta on tärkeää pystyä tuottamaan asiakkaan yksilölliseen ja muuttuvaan tarpeeseen soveltuvaa kohdennettua ohjausta:



*[...] se (on tärkeää,) että pystyy niinku ikään kuin siinä niinku samalla kun neuvoo sitä asiakasta jo niinku ikään niin kuin ennakoimaan, että mihin tämä on menossa tämä tämä neuvonnan tarve. Ainahan se ei ole ennakoitavissa. (H1)*

Yllä kuvatun kaltainen kyky vastata asiakkaan ainutlaatuiseen ja muuttuvaan tarpeeseen edellyttää tilanteen huolellista kartoittamista ja tiedon sekä ratkaisujen rakentamista juuri tämän asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Asiakaspalvelija tarvitsee näin ollen vahvaa tiedonhakutaitoa, ennakointikykyä ja kykyä muodostaa asiakkaan tilanteeseen yksilöity vastaus. Koska asiakasneuvoja tuottaa asiakkaalle ratkaisuja erityisesti ongelmatilanteissa, tärkeimmäksi tekijäksi määrittyvät ongelmanratkaisutaidot. Tarve ratkaista asiakkaiden monipuolisia ja muuttuvia ongelmia itsenäisesti on samassa linjassa esimerkiksi Otalan (2018) sekä Huotilaisen ja Saarikiven (2018) kanssa sen osalta, että työelämässä tarvitaan kykyä rakentaa ratkaisuja tilanteisiin, joissa vastausta ei ole voitu etukäteen käsikirjoittaa.

Asiakkaan sähköisiin asiointipalveluihin ohjaamisessa korostuu tarve asiakasneuvojan hyvälle vuorovaikutus- ja muille sosiaalisille taidoille. Jotta palvelutilanne olisi sujuva ja asiakkaan asiointiongelmaan löytyisi ratkaisu, asiakasneuvojan on pystyttävä asettumaan asiakkaan asemaan ja osattava ilmaista itseään selkeästi. Eräs haastateltava kuvaili tehtävässään tarvittavia vuorovaikutustaitoja näin:

*Siitä tosiaan on hirveästi hyötyä, että jos osaa nopeasti mukautua siihen tilanteeseen, että koska jos on semmoinen tietokoneita käyttämään tottunut henkilö, niin hänelle pitää puhua ja voi puhua eri tavalla kuin semmoinen [...], joka ei ole ikinä joutunut itse koneita yksin käyttämään. Niin se että kuinka hitaasti tai yksityiskohtaisesti sä annat joidakin ohjeita, että joskus riittää että "paina tuosta paina tuosta ja paina tuosta" ja hän osaa sitten mennä sinne oikeeseen paikkaan, mutta joskus pitää kuvailla hyvinkin tarkkaan, että se on siellä oikeassa yläkulmassa, sen ja sen värinen nappi ja sitten kun klikkaat siitä se avaa tämän näkymän ja muuta tämän kaltaista. (H5)*

Asiakasneuvojat tiedostavat, että asiakkailta on omat yksilölliset ominaisuutensa ja valmiutensa, jotka vaikuttavat siihen, miten ohjaustilannetta viedään eteenpäin. Tähän liittyen asiakasneuvojat hyötyvät suuresti vuorovaikutustaidoista ja siitä, että he pystyvät

mukautumaan erilaisiin palvelutilanteisiin nopeasti. Tilanteen mukaan asiakasneuvojat säätelevät omaa toimintaansa, kuten esimerkiksi sitä, miten yksityiskohtaista tai nopea-tempoista ohjeistusta asiakkaalle asiointin edetessä tarjotaan. Asiakasneuvojat kuvailivat tätä usein kyvyksi käyttää "asiakkaan käyttämää kieltä", "kyvyksi kuunnella asiakasta" tai "taidoksi tuottaa tietoa asiakkaan ymmärtämässä muodossa".

Asiakkaan ohjaaminen on vain harvoin puhtaasti sähköisten asiointipalveluiden opastamista, vaan kuten jo edellä on esitetty, asiakaspalvelutilanteissa yhdistyvät usein verotuksen substanssikysymykset ja sähköisten asiointipalveluiden käyttäminen. Vuorovaikutustaitoja ja tilannetajua tarvitaan myös erilaisissa rooleissa asioivien henkilöiden kohtaamisessa, kuten seuraava haastateltava toteaa:

*Kun on niin tosiaan eri rooleissa soittavia asiakkaita ja eri verolajeissa soittavia, erilaisia tietoteknisiä tuota valmiuksia omaavia asiakkaita, että (olisi tärkeää, että) pystyisi niinku asettua se asiakkaan tasolle ja että missä hän on menossa ja sitten tota puhumaan semmoista kieltä, että mitä se asiakas ymmärtää niinku sen substanssin suhteen ja sitten sen tietotekniikan suhteen. [...] (H4)*

Asiakasneuvojat kohtaavat päivittäin eri rooleissa ja verolajeissa asioivia asiakkaita. Haastateltujen asiakasneuvojien mukaan erityyppisten asiakkaiden kanssa voidaan käyttää erilaista sanastoa. Esimerkiksi kokeneiden sähköisten palveluiden käyttäjien tai verotuksen ammattilaisten kanssa asiakasneuvojat voivat käyttää erilaista termistöä kuin itselleen ensimmäistä verokorttia hakevan nuoren kanssa.

Substanssi- ja vuorovaikutusosaamisen lisäksi asiakasneuvojat tarvitsevat teknistä osaamista ja ymmärrystä. Tekninen osaaminen liittyy sähköisen OmaVero-palvelun hallitsemiseen. Asiakaspalvelijan pitää esimerkiksi ymmärtää sähköisen palvelun käyttämisen reunaehdot eli tunnistaa, mitä asioita OmaVerossa voi milloinkin hoitaa. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja tiivisti näkemyksensä sähköisten asiointipalveluiden hallintaan liittyvästä osaamisesta näin:

*Että me osataan ensinnäkin ylipäättään ohjata se asiakas sinne OmaVeroon ja mainita siitä ja tavallaan tuoda sitä niinku esille, mutta sitten myös [...] niinku siihen asioiden ilmoittamiseen liittyviä asioita, että tavallaan missä se asiakas pääsee tekemään ja mitä se voi tehdä siellä (sähköisessä asiointipalvelussa). [...] (meidän pitää osata) neuvoa, että mitä siellä voi tehdä, kuka siellä voi tehdä ja niin kuin miten siellä voi tehdä. (H3)*

OmaVeron hallitseminen tarkoittaa pääosin teknistä osaamista. Tähän sisältyy järjestelmän kokonaisvaltainen hallinta, mukaan lukien OmaVeron käyttämisen reunaehtojen ja toiminnallisuuksien tuntemus sekä yksityiskohtainen käytön opastaminen. Tässä tutkielmassa tekniseksi osaamiseksi käsitetään kaikki sähköisten palveluiden tuntemukseen ja käyttöön liittyvät kysymykset. Tarve tällaiselle järjestelmän kokonaisvaltaiselle tuntemukselle ei myöskään liity ainoastaan Verohallinnon tarjoamien sähköisten asiointipalveluiden tuntemiseen, vaan osaamistarve yltää myös muiden organisaatioiden tarjoamiin palveluihin, kuten yritys- ja yhteisötietojärjestelmän tuntemukseen. Kolmansien osapuolien palveluiden vaikutuksia asiakasneuvojan työhön käsitellään jäljempänä teknologiaaluvussa.

Yleisen järjestelmätuntemuksen lisäksi asiakasneuvoja tarvitsee neuvontatyössä myös niin sanottuja yleisiä tietoteknisiä taitoja, kuten haastateltava seuraavassa lainauksessa kuvailee:

*Sitten lisäksi ehkä niin kuin vähän semmoisia yleisiä niin kuin tietoteknisiä taitoja, että puhelimessakin saattaa kumminkin olla niin, että ei se auta välttämättä se pelkkä OmaVeron neuvominen, vaan pitää ehkä sitten neuvoa vähän sen tietokoneen käytössä muutenkin sitten, että päästään ensinnäkin sinne OmaVeroon, tai sitten saattaa olla just jotain tällaisia ponnahdusikkunoiden kanssa ongelmaa tai muuta vastaavaa, että kyllä siinä tarvii vähän laajemminkin jo sitä niinku tietoteknistä osaamista eikä välttämättä pelkästään sitä OmaVeron käyttöä. (H11)*

Asiakkaan sähköiseen asiointiin ohjaamisen kannalta asiakasneuvojan yleiset tietotekniset taidot ja kyvykyys yleisimpien teknisten ongelmien ratkaisemiseksi voivat olla keskeisessä asemassa. Asiakasneuvojat kertoivat auttaneensa asiakkaita esimerkiksi muodostamaan Internet-yhteyden, tyhjentämään selaimen välimuistin, hakemaan tietoa,

poistamaan ponnahdusikkunan eston ja suorittamaan maksun ulkopuolisen palveluntarjoajan tunnistautumismahdollisuuksia hyödyntäen.

Asiakasneuvojat tunnistivat ympäristön ja tämän myötä myös osaamistarpeiden muuttuvan jatkuvasti. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvailee ajatuksiaan teknologian kehittymisestä:

*[...] Ajattelin, että kun teknologia kehittyy ja muuttuu, että se vaatii niinku virkailijalta semmoista halua myös oppia uutta ja kehittää osaamista. Mutta varmaan tämä muutos ylipäättänsäkin työelämässä niin se on jatkuvaa ja koko ajan tulee uutta ja toimintatavat muuttuu. (H6)*

Kehityksen myötä asiakasneuvojan omat oppimisvalmiudet ja oman osaamisen kehittäminen ovat tärkeässä asemassa. Asiakasneuvojien kokemusten mukaan muutoksen tahti on jo nyt nopea, ja tulevaisuudessa se tulee nopeutumaan entisestään. Asiakasneuvojien kyky jatkuvaan oppimiseen on jo nyt tärkeää, ja sen odotetaan muuttuvan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi, kuten seuraava haastateltava kuvailee:

*[...] (Tulevaisuudessa) pitää päivittää hirveästi osaamista koko ajan ja varmaan niinku pitää entistä enemmän niinku olla semmoisella niin sanotusti ajan hermolla. Se (työelämä tulevaisuudessa) vaatii semmoista jatkuvaa tietojen ja taitojen ja eri sovellusten niinku hallinnan päivittämistä koko ajan enemmän ja enemmän ehkä. (H3)*

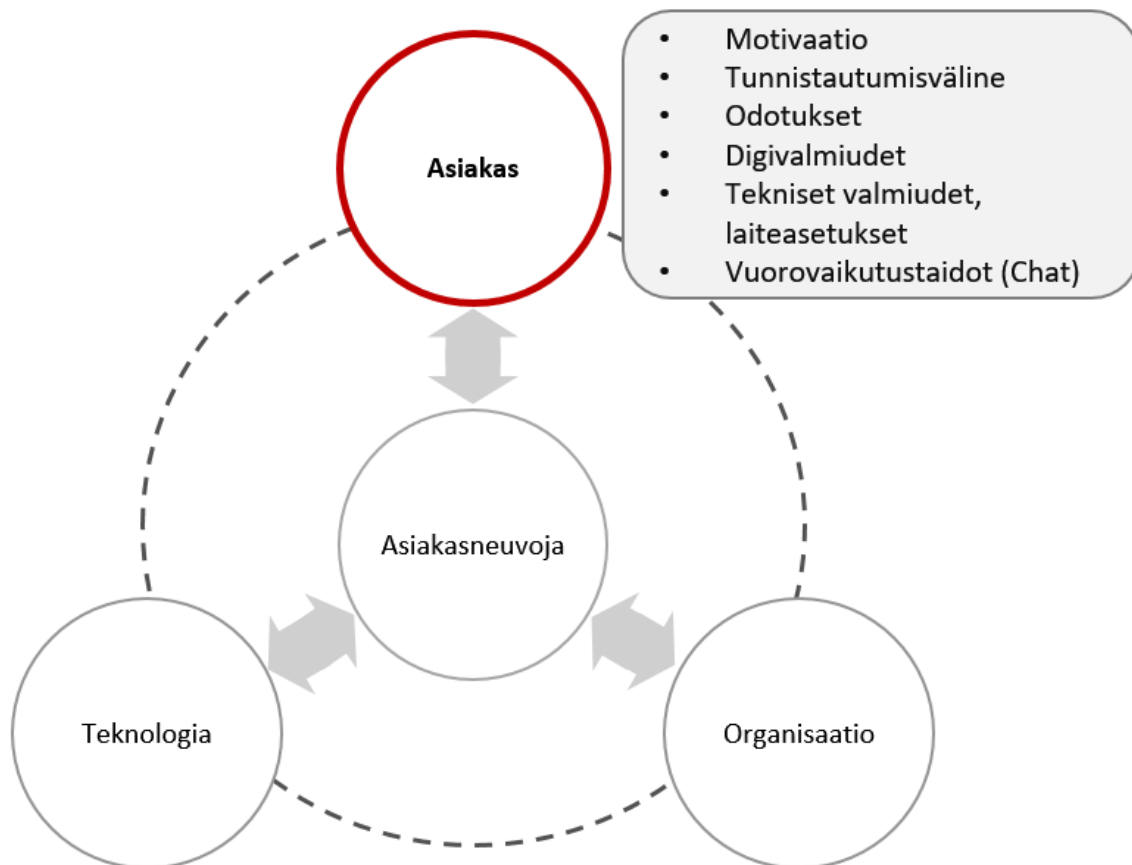
Myös Christ-Brendemühl (2020, s. 4.) esitti, että teknologian kehittyessä työntekijöiden on opiskeltava enemmän teknologioiden käyttöä, jotta he voivat saada tarpeelliset järjestelmät haltuunsa. Tämä voi puolestaan lisätä henkilöstön kokemusta teknostressistä sen kuormittavuuden takia.

Sähköisten asiointipalveluiden käytön ohjaamiseen tarvitaan asiakasneuvojen näkökulmasta laaja-alaista ammattitaitoa, joka muodostuu kuudesta erilaisesta osaamiskokonaisuudesta: verotuksen substanssiosaamisesta, teknisestä osaamisesta, kyvystä itsenäiseen työskentelyyn, ongelmanratkaisutaidoista, vuorovaikutustaidoista ja oppimisvalmiuksista. Merkittävimmät huomiot asiakasneuvojan ulottuvuudessa ovat verotuksen

substanssiosaamisen tärkeys myös silloin, kun neuvontatyön painopistealue on sähköisten asiointipalveluiden käytön ohjaamisessa. Toisena erityisen tärkeänä ominaisuutena on asiakasneuvojan kyky itsenäiseen toimintaan haastavissa tilanteissa, koska tämä auttaa asiakasneuvojaa kohtaamaan haastavat ja epävarmat neuvontatilanteet muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä.

## **4.2 Asiakkaan taitojen vaikutus asiakaspalvelutilanteeseen**

Työntekijän osaamisen ja ominaisuuksien lisäksi asiakkaan omat digivalmiudet vaikuttavat siihen, pystyykö asiakasneuvoja ohjaamaan tätä sähköisten asiointipalveluiden käytössä onnistuneesti. Asiakkaan valmiudet voivat mahdollistaa tai toisinaan myös estää sähköisen asioinnin. Seuraavassa kuviossa ilmenee tutkimuksessa tunnistetut asiakkaiden taidot ja ominaisuudet, jotka vaikuttavat sähköisen asioinnin sujuvuuteen ja onnistumiseen.



**Kuvio 10.** Asiakkaan osaamisen ja valmiuksien merkitys asiakasneuvojan työssä.

Asiakkaan motivaatio ja odotukset palvelutilanteessa sekä tämän digivalmiudet, tunnistautumisväline ja tekniset valmiudet vaikuttavat palvelutilanteen etenemiseen. Näiden lisäksi erityisesti chat-asioinnissa asiakkaan omat vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa.

Keskeinen osa asiakasneuvojan työtä on ohjata ja avustaa asiakkaita sähköisten palveluiden käytössä sekä tuoda erilaiset asiointimahdollisuudet asiakkaan tietoisuuteen ja saataville. Yksi sähköiseen asiointiin ohjaamisen haasteista on asiakkaan haluttomuus asioida sähköisesti. Toisinaan asiakasneuvojat joutuvat kannustamaan asiakasta sähköisten palveluiden käyttöön, kuten seuraava haastateltava kertoo:

*[...] kyllä mäkin olen monelle sanonut, että nyt kun kerran menet, niin katsotaan sen jälkeen, sä et viitti enää paperia viedä postiin, että katsotaanpa yhdessä. Ja kyllä moni on siihen ollutkin, että "oliko se näin helppoa? Näinkö se vaan tehtiin?" No näin se tehdään, että se on helppo ja antaa se sieltä ja korjata vielä se ilmoitus, lähettää vaan uusi. (H7)*

Jotta tämän tyyppinen rohkaiseva ja opastava ohjaus on mahdollista, asiakasneuvojat tarvitsevat vahvaa osaamista ja käytännön tekemisen myötä syntyvää varmuutta neuvontatilanteisiin. Asiakasta on helpompaa ohjata sähköiseen asiointiin liittyvissä kysymyksissä ja kannustaa valitsemaan sähköinen asiointivaihtoehto silloin, kun asiakasneuvoja kokee kykenevänsä kuljettamaan asiakkaan koko asiointiprosessin läpi sujuvasti ja pystyy luottamaan järjestelmien toimintaan sekä opastavuuteen. Tällä on liittymäpinta myös teknostressiin, sillä siinä missä asiakasneuvojat voivat kokea sähköisten asiointipalveluiden käyttämisen kuormittavaksi, saattaa teknostressi koskettaa myös asiakasta. Kuten Srivastava (2015) tutkimuksessaan havaitsi, tietyt persoonallisuustyyppit reagoivat teknostressiin etäännyttäen teknologiasta. Käytännössä tämä voi näyttäytyä haluttomuutena käyttää teknologiaa, eli tässä tapauksessa haluttomuutena hoitaa omia asioita sähköisissä asiointipalvelukanavissa. Asiakasneuvoja voikin omalla toiminnallaan lievittää asiakkaan kokemaa teknostressiä ja madaltaa kynnyistä sähköiseen asiointiin. Tästä syystä sujuvan ja varman neuvonnan tarjoaminen on tärkeää, sillä se voi vaikuttaa kyseistä asiointikertaa laajemmin asiakkaan asenteisiin ja kokemukseen asiointipalveluiden käyttämisen helppoudesta tai vaikeudesta. Tämä tulkinta tukee Ragu-Nathanin ja muiden (2008) tutkimusta, jonka mukaan yksilöiden kannustaminen teknologian käyttöön ja kokeilemiseen lievittää teknostressiä.

Toisinaan sähköinen asiointi ei ole lähtökohtaisesti mahdollista, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee:

*Muistan et yksi soittaja minulla on ainakin ollut, joka on sanonut, että hänellä ei ole pankkitiliä ollenkaan missään pankissa, niin se on vähän semmoinen asia, että sä et pääse OmaVeroon, ellei sulla sitä ole. (H5)*

Asiakasneuvojan on tunnistettava ohjaustilanteessa ne tekijät, jotka estävät sähköisen asioinnin. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi pankkitilin, pankkitunnusten tai valtuuksien puute. Esteiden tunnistaminen asiakaspalvelutilanteen alkuvaiheessa on tärkeää, sillä muutoin tunnistautumisvälineen puute saattaa nousta esille vasta sähköisen asiointipalvelun kirjautumissivulla. Tällöin asiakasneuvoja tarjoaa asiakkaalle vaihtoehtoista asiointitapaa. Asiakasneuvojat eivät kokeneet erityisen kuormittavaksi tai haastavaksi vaihtoehtoisen asiointitavan tarjoamista. Sen sijaan kuormittuneisuutta oli havaittavissa silloin, jos asiakasneuvojat kokivat asiakkaan odotusten olevan kohtuuttomat suhteessa asiakasneuvojan osaamiseen.

*[...] tuntuu, että niinku (asiakas) olettaa, että siinä tietää niinku kaiken kaikista ja varsinkin chatissä sitten saa itsekin välissä huonoakin palautetta siitä, että asiakkaat ei ymmärrä sitä, että sitä syvintä substanssia ei vaan pysty siinä asiakasta tunnistamatta neuvomaan ja sitten, että voi olla itselle ihan vieras verolaji. Sitten on tuttukin verolaji, niin se asia on niin vaikea, että sitä ei vaan siinä osaa sille selittää. (H6)*

Erityisesti chat-neuvonnassa asiakkaan odotukset saattoivat olla korkeita, eivätkä ne aina kohdanneet asiakasneuvojan osaamisen kanssa. Asiakasneuvojat saattoivat saada asiakkaalta negatiivista palautetta niissä tilanteissa, joissa asiakasneuvojalla ei ollut mahdollisuuksia ratkaista asiakkaan tilannetta chatin välityksellä. Yksi syy ongelmallisuuteen oli asiakasneuvojien mukaan se, ettei chat-asioinnissa voida tietoturvasyistä tunnistaa asiakkaiden henkilöllisyyttä tai asiointiroolia, eikä asiakasneuvojalla ole näin pääsyä asiakkaan yksilölliseen OmaVero-näkymään.

Asiakaspalvelijan onnistumisen kokemukset asiakaspalvelutilanteissa eivät kuitenkaan suoraviivaisesti olleet yhteydessä siihen, hoituiko asiakkaan asia tai osasiko asiakasneuvoja opastaa asiakasta ohjeistusten mukaisesti. Onnistumisen kokemukseen vaikutti enemmänkin asiakasneuvojan tunne omasta riittävydestään. Chat-ympäristössä asiakkaan odotusten koettiin eskaloituvan nopeasti, ja toisinaan asiakasneuvojat kokivat, että heidän pitäisi pystyä tarjoamaan ohjeistus välittömästi kysymyksen esittämisen jälkeen. Erityisesti häiriötilanteissa ja muissa teknisissä ongelmatilanteissa saatettiin kokea, että



asiakkaalla on asiakasneuvojaa kohtaan kohtuuttomalta tuntuvia odotuksia, kuten haastateltava kuvailee:

*Asiakas odottaa, että mä tiedän niinku about kaiken mitä siellä on - heti ja ulkoa tota ja niinku asiakas odottaa yllättävän paljon semmoisia teknisiä taitoja, että tosi paljon kysytään, että no hei miksi tämä selain ei nyt avaa tätä pdf:ää ja niinku sitten taas on sitten semmoista ehkä tietoteknistä osaamista [...] mä ainakin yllätyin kun chatin aloitin, että siellä ei oletettukaan mun olevan niin kuin asiakasneuvoja, vaan suurin piirtein IT-tukihenkilö. (H3)*

Asiakas saattoi odottaa asiakasneuvojalta esimerkiksi sitä, että asiakasneuvoja pystyisi poistamaan kaikki asiointin haasteet ja esteet riippumatta ongelman laadusta. Kokemus siitä, että odotukset ylittivät oman osaamisen tai omat mahdollisuudet, oli merkittävä kuormitustekijä sähköisessä asiointipalvelutyössä. Toisaalta näkemys asiakkaan odotuksista perustui asiakasneuvojan omiin oletuksiin, ja nämä oletukset eivät olleet keskenään yhteneväisiä, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan päätellä:

*Ei ne (asiakkaat) oleta, että me osataan ulkoa niinku joka polku sinne sanoo. Et ne on ihan tosi tyytyväisiä, kun me mennään, että hetki mäpäns tulen katsomaan, että miten siinä näkyy [...] ne on tosi tyytyväisiä siihen, kun mä sanon että meet siitä ja mennään yhdessä tavallaan. (H7)*

Haastateltavilla oli keskenään vastakkaisia olettamuksia siitä, minkälaisia odotuksia asiakkailla on asiakasneuvojan sähköisten asiointipalveluiden hallinnasta ja ohjaamisesta. Syyt näiden olettamusten taustalla ovat moniselitteisiä. Yksilöiden kokemukset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, sillä tutkimukseen osallistuneilla asiakasneuvojilla ei ollut identtisiä osaamisprofileita. Tämän vuoksi heillä oli osittain erityyppisiä asiakastilanteita ratkaistavanaan.

Asiakkaan yleiset tietotekniset valmiudet sekä heidän päätelaitteensa oikeanlaiset asetukset vaikuttivat keskeisesti myös asiakasneuvojan mahdollisuuksiin ohjata asiakasta onnistuneesti sähköisten palveluiden käytössä. Kuten jo edellisessä tulosluvussa esitettiin, asiakasneuvojat kohtaavat työssään asiakkaita, joilla on tietokoneen käytössä mo-

nen tyyppisiä ongelmia aina Internet-yhteyden muodostamisesta asianmukaisten tietojärjestelmäpäivitysten asentamiseen sekä selaimen käyttämiseen. Nämä ongelmat eivät koske ainoastaan tietokoneita, vaan asiakasneuvojat näkivät asiakkaan tarvitsevan saman tyyppistä teknistä tukea myös mobiililaitteilla asioidessaan. Teknisen tuen tarjoaminen ei varsinaisesti kuulu Verohallinnon tarjoamiin palveluihin, mutta asiakasneuvojien mukaan asiakkaat odottivat heiltä tukea myös teknisten ongelmien ratkaisemisessa, jotta sähköiseen asiointiin ohjaamiseen voitaisiin ylipäättään edetä.

Erityisesti chat-neuvonnassa asiakkaalla tulisi olla valmiudet ymmärtää riittävällä tasolla verotusta tai käsiteltävää asiaa. Tämän lisäksi asiakkaalla on oltava riittävät vuorovaikutustaidot, jotta tämä pystyy viestimään ongelmansa siten, että asiakasneuvojalla on mahdollisuus muodostaa esimerkiksi lisäkysymysten avulla käsitys asiakkaan tilanteesta. Siinä missä asiakasneuvojan on osattava esittää oikeita kysymyksiä ja vastata asiakkaan ymmärtämiä termejä käyttäen, asiakkaan on pystyttävä esittämään oma tarpeensa ja kuvailemaan oman asiointinsa etenemistä sähköisessä asiointipalvelussa siten, että asiakasneuvoja myös ymmärtää, mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvailee chatissa käymäänsä haastavaa keskustelua näin:

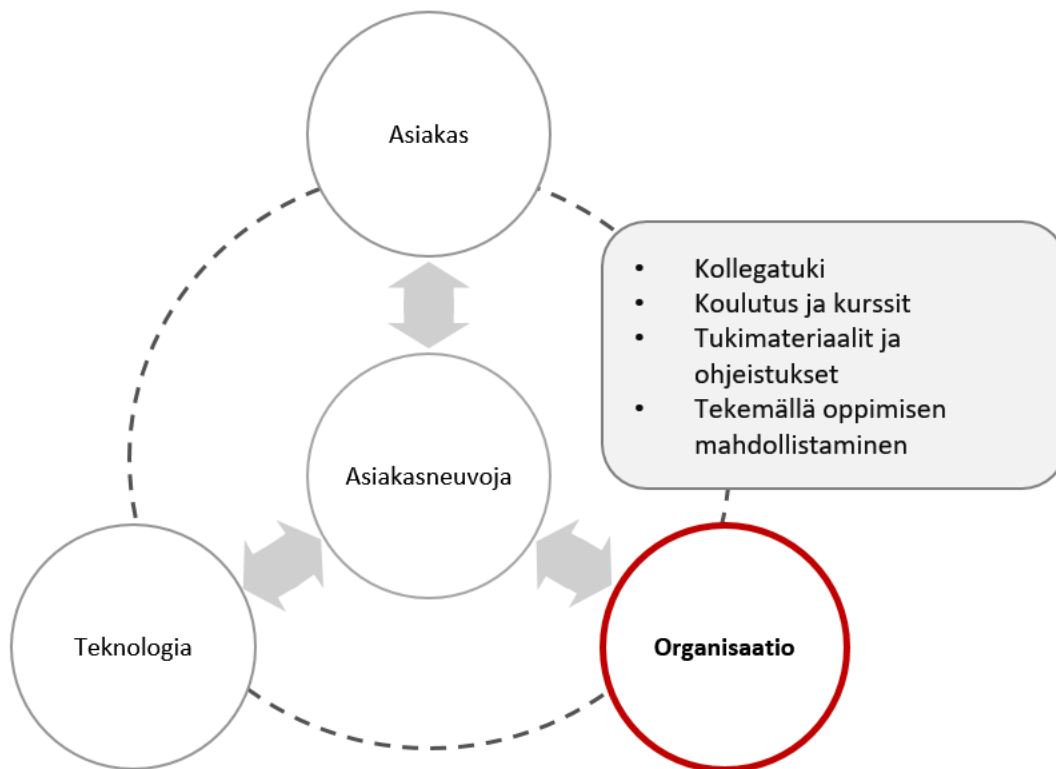
*Eilenkin oli sellainen asiakas chatissä joka sanoi, että osingoista hän on veroa maksamassa ja mä kysyin tuota, että ooksä antanut ilmoitusta siitä. No se sano, että no ei hän ole, hänhän on maksamassa tätä veroa. Mä sanoin, että no ilmoitus pitää antaa ja sitten että kysyin, että oletko sä niinku tuota, että oletko sä sen yrityksen edustajana vai onko hän sen osingon saajana, että se tosiaan että kuka siellä on ja missä roolissa. (H6)*

Lainaus korostaa asiakkaan valmiuksien ja vuorovaikutustaitojen merkitystä erityisesti chat-neuvonnassa. Muissa asiakaspalvelukanavissa asiakkaan kyky kuvailla tilannetta ei ole yhtä keskeinen, sillä asiakas voidaan tunnistaa, jolloin hänen yksilöllisten tietojensa avulla ohjaustilannetta pystytään viemään eteenpäin. Chat-neuvonta on matalan kynnyksen palvelukanava, jossa sekä asiakkaan että asiakasneuvojan tarve sujuvalle keskinäiselle vuorovaikutukselle korostuu aivan erityisellä tavalla.

Asiakasneuvojan tehtäväksi määrittyy tarjota asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin soveltuvin tapa hoitaa asiointiaan erilaisten palvelukanavien välityksellä. Ensisijaisesti tähän pyrkimykseen päästään sähköisiä asiointivaihtoehtoja hyödyntäen ja opastaen sekä tunnistamalla ne tilanteet, joissa sähköinen asiointi ei ole mahdollista. Asiakasneuvojien yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten mielekkäiksi he kokevat neuvontatyön erityisesti epävarmoissa tilanteissa. Lopulta myös asiakkaan omat vuorovaikutustaidot ovat yhteydessä palvelutilanteen onnistumiseen erityisesti chat-neuvonnassa.

### 4.3 Organisaatio osaamisen tukena

Tässä tulosluvun osiossa perehdytään siihen, minkälaisena asiakasneuvojat näkevät organisaation roolin omien osaamistarpeidensa ja sähköisten asiointipalveluiden hallinnan näkökulmasta. Seuraavasta kuvioista 10 on nähtävissä tutkimuksessa tunnistetut organisaationäkökulmaa kuvaavat elementit.



**Kuvio 11.** Organisaatio tukee asiakasneuvojan osaamista.

#### 4.3.1 Osaamisen taso ja vastuu kehittämisestä

Asiakasneuvojat osaavat itse käyttää pääsääntöisesti hyvin organisaation asiakaskäyttöön suunnattuja sähköisiä asiointipalveluita. Asiointipalveluiden nähtiin toimivan loogisesti, ja niissä eteneminen koettiin helpoksi, kunhan asiakasneuvojan substanssiosaaminen oli riittävällä tasolla. Asiakasneuvojien keskuudessa ratkaisuja ja tietoa asiointijärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä haetaan itsenäisesti silloin, kun ongelma on ajankohtainen. Asiakasneuvojat kertoivat pyytävänsä apua tarvittaessa kollegoilta silloin, kun jotain erityistä järjestelmiin liittyvää kysyttävää nousee esiin. Asiakasneuvontatyössä sähköisten asiointipalveluiden käytön opastuksen sijaan asiakasneuvojat kaipaavat tukea enemmänkin asiasisältöön, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

*No en mä ehkä siinä käytössä, mutta sitten ehkä siinä niinku, siinä niinku sen sisällön tuntemisessa, niin kyllä sitten ehkäpä sanoisin, että kyllä (tarvitsisin lisää tukea). (H1)*

Neuvontatyö sähköisten asiointipalveluiden käytössä edellyttää asiakasneuvojalta riittävää substanssiosaamista, ja tämän osaamisen taso vaikuttaa myös siihen, kokeeko asiakasneuvoja hallitsevansa sähköisten asiointipalveluiden, kuten OmaVeron, käyttöön liittyvät tekniset ulottuvuudet. Asiakkaille suunnatuissa järjestelmissä eteneminen päätelyn perusteella on helpompaa silloin, kun asian tuntee verotuksellisesta näkökulmasta riittävän perusteellisesti. Asiakasneuvojat eivät siis kaivanneet lisätukea sähköisessä asiointipalvelussa navigointiin tai asiointipalvelun käyttöön, mutta substanssiosaamista ei pidetty täysin tästä erillisenä tai irrallisena osana. Substanssiosaamisella oli runsaasti vaikutuksia siihen, pystyykö asiakasneuvoja ohjaamaan asiakasta sähköisten asiointipalveluiden käytössä. Organisaation nähtiin ennen kaikkea mahdollistavan tällaisen osaamisen kehittämisen.

Vaikka organisaatio mahdollistaakin osaamisen kehittämisen, vastuu omasta oppimisesta on jokaisella henkilöllä itsellään. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvailee näkemystään organisaation ja asiakasneuvojan rooleista osaamisen kehittämisessä:

*Nyt mä sanon, että kyllähän se on niinku meillä jokaisella itsellä. Vähän ehkä riippuu tilanteesta, että mun mielestä se päivittäinen osaaminen niin kuin ja sen päivittäminen mun mielestä tulee kyllä meistä niinku jokaisesta itsestä, mutta sitten toki, että jos tulee jotain isompia muutoksia tai jotain niinku semmoisia isompia kokonaisuuksia tai jotain uudistuksia tai tämmöisiä, niin sit mä sanon, että se on niinku myöskin kyllä työnantajalla, että sanoisin että vähän niinku riippuu ehkä siitä asiasta ja kokonaisuudesta ja tilanteesta. (H3)*

Tämä lainaus korostaa Viitalan (2019) toteamusta siitä, että osaamisen kehittäminen ei voi olla ylhäältä johdettuja toimia, vaan henkilöiden on sitouduttava oppimiseen ja haluttava myös itse oppia. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että vaikka näin onkin, myös ylhäältä johdettuja toimia tarvitaan. Organisaatiolta odotetaan toimia erityisesti järjestelmämuutosten ja järjestelmien uusien ominaisuuksien käyttöönottojen yhteydessä. Näin ollen voidaan todeta, että vastuu osaamisen kehittämisestä on asiakasneuvojalla, mutta sen mahdollistamisesta vastaa organisaatio tarjoamalla tähän ajan ja muut resurssit.

Osaamistarpeesta viestimiseen asiakasneuvojat totesivat, että huomatessaan sellaisen osaamispuutteen, jota ei kollegatuen avulla pystytä ratkaisemaan, otetaan yhteyttä esimieheen, joka vastaa tarvittavien koulutusten järjestämisestä. Poikkeuksen tähän kokonaisuuteen muodosti yksi ryhmähaastattelu, jossa perustehtävät nähtiin niin aikataulutetuiksi, että vastuun osaamisen kehittämisestä nähtiin kuuluvan kokonaisuudessaan organisaatiolle.

#### **4.3.2 Kollegatuen merkitys ja toteutustavat**

Kuten jo edellä tulosluvussa on todettu, asiakasneuvojat tukevat ja auttavat työssään toinen toistaan. Tästä tukimuodosta käytettiin yleistermiä kollegatuki. Asiakasneuvojien keskuudessa kollegatuella tarkoitettiin tapaa, jolla erityisesti samanlaisia työtehtäviä tekevät henkilöt selvittävät oikeita toimintatapoja ja ohjeistuksia. Tämä koettiin tärkeimmäksi yksittäiseksi osaamisen kehittämisen toiminnoksi silloin, kun asiakasneuvoja halusi varmistuksen tietämykselleen tai kaipasi apua hankalassa asiakaspalvelutilanteessa, kuten seuraavasta lainauksesta voi päätellä:

*Kollegat varmaan on niinku se suurin, suurin mistä sitten selvitetään tai missä saa vastauksia. (H11)*

Kollegatuen suosioon vaikutti yhteydenpidon vaivattomuuden lisäksi se, että asiakasneuvojat kokivat saavansa vastauksen kysymykseensä todennäköisimmin tällä tavalla. Myös Milesin (2013) tutkimuksen mukaan henkilöstö pitää kollegoitaan usein arvokkaampana tietolähteenä kuin organisaation sisäisiä osaamisen hallintaan suunnattuja järjestelmiä. Kollegatuki on arvokas työkalu henkilöstölle ja koko organisaatiolle, mutta tähän sisältyy riski siitä, etteivät henkilöstön aidot osaamistarpeet välttämättä nouse organisaatiossa osaamisen kehittämisen kartoittamisesta ja kehittamisestä vastaaville tahoille. Käytännössä tämä voi johtaa siihen, että organisaatiossa on hankalaa tunnistaa koulutustarpeita ja kohdentaa kehittämistoimia vastaamaan todellisiin tarpeisiin.

Kollegatuki on muutakin kuin asiakasneuvojan keino varmistaa ja vahvistaa osaamista. Sitä voidaan kuvailla työyhteisössä tavanomaiseksi, yhteisöllisyyttä lisääväksi, jopa arkiseksi vuorovaikutukseksi. Asiakasneuvojat kuvailivat kollegatuen tarpeen olevan usein syy olla työkaveriin yhteydessä. Yhteydenpito puolestaan vahvistaa työssäjaksamista ja yhteisöllisyyden tunteita. Asiakasneuvojat kuvailivat monesti oppimisen tapahtuvan tällaisessa vuorovaikutuksessa ikään kuin huomaamatta tai vahingossa, kuten myös seuraava haastateltava kuvaa:

*Jossain keskustelussa joku sanoo, että "hei ootteko te huomannu, että täällä pystyy tekemään näin." No sitten kaikki on silleen et ei, mitä, näytä ja sitten niinku käydään yhdessä (asiaa läpi), et hei mä muuten hoksasin kanssa, että täältä voit tehdä näin. (H3)*

Aidossa vuorovaikutuksessa keskusteluun osallistuvat tuovat usein spontaanisti omat huomionsa ja havaintonsa muiden saataville. Tiedon jakaminen ja levittäminen yhteisössä samaa työtä tekevien kesken aikaansaa keskustelua, jonka innoittamana asiakasneuvojat rohkaistuvat kokeilemaan uusia tekemisen tapoja ja tutustuvat sähköisiin asiointipalveluihin oma-aloitteisesti. Tämä voi taas vaikuttaa siihen, missä määrin asiakas-

neuvojat kokevat teknostressiä, sillä esimerkiksi Ragu-Nathanin ja muiden (2008) mukaan teknostressi lievenee, kun työntekijät saavat riittävästi opastusta ja heitä kannustetaan kokeilemiseen. Vuorovaikutus auttaa asiakasneuvoja myös havainnoimaan sitä, kenen puoleen varsinaisessa ongelmatilanteessa kannattaa ensimmäisenä kääntyä. Organisaation tehtävänä kollegatuen näkökulmasta on ennen kaikkea mahdollistaa keskustelu ja kannustaa siihen.

Yleisimmin kollegatuki on vuorovaikutusta samaa työtä tekevien kesken. Asiakasneuvojat hakevat toisiltaan usein ratkaisua akuuttiin ongelmaan välittömästi sen havaittuaan, esimerkiksi asiakasneuvontatilanteen aikana. Kollegatuki ei silti ole pelkästään tällaista. Organisaation sisälle on rakennettu erilaisia tukirooleja, kuten esimerkiksi OmaVeron vastuukäyttäjät ja tuutorit, jotka jakavat usein osittain samat työtehtävät asiakasneuvojen kanssa. Tämän lisäksi tuutorit tukevat muita asiakasneuvoja heidän tehtävissään, ja OmaVeron vastuukäyttäjillä on omaa erityisosaamista juuri tämän asiointipalvelun käytöstä. Molemmat roolit ovat usein tavanomaisen neuvontatyön ohella tehtäviä erityistehtäviä. Näissä rooleissa työskenteleviä kuvailtiin usein kollegatuesta seuraavana askeleena, kuten seuraava haastateltava toteaa:

*[...] tai sitten niinku ihan vastuukäyttäjät toki, jos on sitten joku sellainen ehkä haastavampi asia tai johon ei ei sitten silleen löydy vastausta, niin on sitten myös ne. (H11)*

Sekä vastuukäyttäjät että tuutorit nähtiin tärkeäksi tukimuodoksi organisaatiossa, mutta nämä eivät määrittäneet ensisijaisiksi yhteydenoton tahoiksi. Vastuukäyttäjiä ja tuutoreita lähestyttiin ennemminkin tilanteissa, joissa läheisemmät kollegat eivät osanneet auttaa. Haastavammissa neuvontatilanteissa asiakasneuvoja voi myös hyödyntää kokenemman kollegan apua siirtämällä palvelutilanteen tämän hoidettavaksi, eli puhelinpalvelussa yhdistämällä puhelun kokeneemmalle kollegalle tai muussa tilanteessa jättämällä yhteydenottopyynnön. Tätä vaihtoehtoa asiakasneuvojat eivät kuvailleet ollenkaan kollegatuen muodoksi.

Kollegatukea hyödynnettiin organisaatiossa useammalla tavalla. Kollegatuki ilmeni kasvotusten tapahtuvina keskusteluina, puhelinyhteydenottoina tai kirjallisina keskusteluina. Luonteeltaan se saattoi olla kahdenvälistä vuorovaikutusta, pienryhmässä käytävää ajatustenvaihtoa, oman tiimin sisäistä keskustelua tai laajemmin koko organisaatiossa samaa työtä tekevien kesken käytävää keskustelua. Silloin kun keskustelut olivat kahdenkeskisiä, asiakasneuvoja turvautui usein omaan tuttuun verkostoonsa ja hänellä oli jo muodostunut ajatus siitä, mitkä ovat kunkin kollegan vahvuudet. Seuraavassa lainauksessa haastateltava kertoo ajatuksiaan kollegatuesta:

*[...] aika äkkiähän se tulee siellä toimistolla, niinku näkee jo siinä sen että okei toi on se, että tästä siltä kannattaa kysyä tästä ja toi tietää tästä asiasta. [...] ja tavallaan sitten ehkä myös itse toivoo, että jos on joku sellainen asia, mikä on sitten taas mun vahvuus, että jos joku vaan tietää tietää sen ja on huomannut, niin kysyy myös sitten multa. (H11)*

Edellä oleva lainaus korostaa kahta asiaa. Ensinnäkin kollegan osaaminen tunnistetaan käytännön työn tekemisen lomassa, ja tätä edistää mahdollisuus työskennellä fyysisesti samassa tilassa. Toiseksi asiakasneuvojille kollegatuen vastavuoroisuus on tärkeää. Asiakasneuvojat näkevät mahdollisuuden tukea ja auttaa vertaisiaan mielekkäänä osana työn tekemistä.

Etätyöskentely on yleistynyt neuvontatyötä tekevien keskuudessa, minkä vuoksi tarve kollegatuella sähköisessä muodossa on korostunut. Organisaatiossa hyödynnetään tehokkaasti sähköisiä viestintävälineitä, ja asiakasneuvojat hyödyntävät tarjolla olevia vaihtoehtoja aktiivisesti omiin tarpeisiinsa. Esimerkiksi Teamsia hyödynnetään kollegatuen alustana, kuten seuraava haastateltava kertoo:

*Se on ihan kätevä, että kun nuo Teams-ryhmien tuo kollegatuki varsinkin, niin on juuri tällainen vähän niinku kollektiivinen hive mind, jonka avulla pystyy saamaan sitten tietoa. Että en yleensä niinku ajattele sillä tavalla, että aa tämä tietty henkilö ehkä osaa vastata tähän kysymykseen, vaan se on helpompi kysyä suoraan sieltä isolta ryhmältä, eli se kuka sattuu olemaan puheluiden välissä tai muuta tämmöstä, niin pystyy sitten auttamaan siinä nopeammin ja välillä joskus paremminkin, kuin että jos kysyisi ensin joltain toiselta henkilöltä. (H5)*



Teamsissa toteutuvan kollegatuen hyötynä on mahdollisuus esittää kysymys kerralla suu-  
relle ryhmälle. Tällöin kysymys ei ole vain kahdenkeskisen vuorovaikutuksen varassa. Li-  
säksi oppimista tapahtunee myös keskustelua seuraamalla eikä ainoastaan kysyjän ja  
vastaajan välillä. Viimeisimpänä huomiona, digitaalinen kollegatuki mahdollisti vuorovai-  
kutuksen vastaajien sijainnista riippumatta.

Asiakasneuvojilla oli käytettävissään useampia Teams-ryhmiä ja -keskusteluita. Varsinai-  
set ryhmät olivat pääsääntöisesti jonkun muun, kuten esimiehen tai sisältövastaavien  
luomia ympäristöjä, joiden oli tarkoitus edistää keskustelua ja mahdollistaa tiedonsaanti.  
Osa asiakasneuvojista oli luonut näiden rinnalle myös omia chat-ryhmiään, joissa keskus-  
telua käytiin rajatummin esimerkiksi samaan tiimiin kuuluvien asiakasneuvojien kesken.  
Teamsin lisäksi tietoa jaettiin muissakin organisaation sisäisissä viestintäkanavissa. Esi-  
merkiksi tietoa häiriötilanteista lähdettiin usein hakemaan Yammerista, jossa mahdolli-  
nen asiakasneuvojan kysymys tai organisaation tiedotus tavoittaa koko organisaation.  
Yammer miellettiin ympäristöksi, josta selviää tiedotusluontoiset asiat ja häiriötilanteet  
tehokkaimmin, mutta sitä ei mielletty varsinaiseksi kollegatuen muodoksi.

Organisaation sisäiseen viestintään tarkoitettut viestintävälineet koettiin tärkeänä mah-  
dollisuutena vuorovaikutukseen, mutta näiden käyttöön liittyi myös haasteita, kuten  
seuraava haastateltava kertoo:

*Ihan älyttömästi niin kun tietoa on saatavilla esimerkiksi Teamsissä tai sitten siellä  
Yammerissa, mutta itselle käy kyllä aika usein niin, että se tieto hukkuu sinne, että josta  
jostakin olen tämän lukenut mutta mistä sen juuri nyt löydän, niin se on vähän hankalaa.  
(H2)*

Ongelmaksi erityisesti Teamsin ja Yammerin osalta koettiin se, että tietoa on saatavilla  
niin valtavia määriä, että se hukkuu helposti ympäristöönsä. Osa ajatteli, että tiedon löy-  
tämisen vaikeus johtui pääasiassa tiedon valtavasta määrästä, mutta osa koki sen johtu-  
van Teamsin tarjoamasta hakutoiminnosta, jota pidettiin joko heikkolaatuisena tai vai-  
keakäyttöisenä.

Kollegatuki on yksi asiakasneuvojien tärkeimmistä varmuutta antavista osaamisen tuen muodoista. Organisaation rooli on merkittävä vuorovaikutuksen mahdollistajana. Kollegatuki toteutuu keskustelun muodossa joko kahdenvälisessä keskustelussa tai isommassa ryhmässä. Toteutusmuodot ovat moninaiset: kasvotusten, puhelimitse tai sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen.

#### **4.3.3 Koulutukset ja muut osaamisen kehittämisen keinot**

Muina sähköisten asiointipalveluiden hallintaan liittyvinä osaamisen kehittämisen keinoina tutkimuksessa tunnistettiin OmaVero-koulutukset ja kurssikokonaisuudet, kirjallisiin ohjeistuksiin perehtyminen ja OmaVeron konkreettinen tutkiminen. Koulutukset voivat olla joko osa kurssikokonaisuutta tai näistä irrallisia tilaisuuksia. Tässä tutkimuksessa asiakasneuvojat mielsivät koulutukset läsnäoloa vaativiksi opetustilanteiksi, kun taas kurssien yhteydessä pääpaino oli tehtäväkokonaisuuksien suorittamisessa ja tuotettuihin aineistoihin, kuten videoihin ja PowerPoint-esityksiin, perehtymisessä.

Organisaatiossa on järjestetty asiakasneuvojien mukaan vuosittain OmaVeron liittyviä koulutustilaisuuksia, jotka ovat osa laajempaa OmaVeron käyttöä käsittelevää Moodle-kurssia. Näissä kurssikokonaisuuksissa on käyty läpi tulevana vuotena käyttöönotettavia uusia toiminnallisuuksia ja esitelty käyttöliittymään tehtäviä päivityksiä. Nämä ovat kaikille asiakasneuvojille yhteisiä kurssikokonaisuuksia, eikä niiden sisältöä juurikaan räätälöidä asiakasneuvojan osaamisprofiiliin mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki opiskelutavat kokonaisuudet eivät sisällä asiakasneuvojan omaan osaamisalueeseen kuuluvaa asiaa. OmaVero-kursseja ja niihin liittyviä koulutuksia pidettiin sisällöltään laadukkaina, selkeinä ja sopivan mittaisina. Osa asiakasneuvojista toivoi saavansa enemmän kertausta toteutettujen koulutusten jälkeen, kuten seuraava asiakasneuvoja kuvailee:

*[...] ehkä toivoisin, että niin kun kun on se versionosto tullut, niin taas sitten jossakin vaiheessa sellaista niin kun kertausta sille jo opitulle asialle. (H2)*

Koulutuksen jälkeinen tuki ja aika perehtyä jo opittuun asiaan nähtiin tärkeiksi. Aikaisemmassa tutkimuksessa myös Glaveli & Karassavidou (2011) korostivat koulutuksia edeltävien ja sen jälkeen tarjottavien tukitoimintojen merkitystä koulutuksen hyödyllisyyttä lisäävänä tekijänä. Tehokas opitun kertaaminen koulutuksen jälkeen voisi tämän mukaan lisätä kokemusta koulutuksen hyödyllisyydestä.

Asiakasneuvojat eivät kokeneet tarvetta erityisille koulutuksiin liittyville tukitoimille, eli toisin sanottuna lisäkoulutukselle sähköisten asiointijärjestelmien käyttöön, ja vastuu oppimisesta nähtiin olevan asiakasneuvajalla itsellään. Eräs asiakasneuvoja kuvasikin osuvasti koulutusten merkitystä näin:

*Et se (koulutus) on vähän niinku antanut luurangon, mutta se liha siihen päälle on pitänyt itse kerätä. (H5)*

Koulutukset ovat hyviä työkaluja perusteiden rakentamisessa, mutta varsinainen ammattitaito ja osaaminen muodostuvat käytännön työtä tekemällä. Kuten jo edellä esitettiin, asiakasneuvojat näkivät substanssiymmärryksen riittävän tason suurempana tekijänä sähköisten asiointipalveluiden ohjaamisessa kuin itse asiointipalveluiden käytön opetuksen. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvaa näkemystään koulutusten kohdentamisesta:

*[...] (kaipaisin) semmoista syventävää koulutusta siihen omaan osaamiseen, vaikka hyvä tietää kaikesta kaikkea edes vähän niinku tämmöisen teknisen asian tiimoilta, mutta sitten kun ei kuitenkaan osaa sitä substanssia, niin sitten että onko tästä (yleisluontoisesta asiointipalvelun kouluttamisesta) mitään hyötyä sitten asiakaspalvelijoille. (H6)*

Koulutusten kohdentamisen tärkeyttä korostivat tutkimuksessaan myös Sung ja Choi (2014). Heidän mukaansa koulutukset ovat hyödyllisiä vain silloin, kun henkilöstö näkee koulutuksen omista lähtökohdistaan katsottuna tarpeelliseksi. Jos asiakasneuvoja kokee, että hänen on opiskeltava asioita, joita hän ei työssään tarvitse, on vaarana, ettei hän sitoudu tarjottuihin koulutuksiin. Tarpeettomiksi koettuihin koulutuksiin osallistuminen voi kuormittaa työntekijöitä ja vaikuttaa kielteisesti heidän suorituskykyynsä.

Moodle-kursseja on asiakasneuvojen mukaan tarjolla monipuolisesti erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Kurssimateriaaleja pidetään koulutusten tapaan laadukkaina, kuten seuraava asiakasneuvoja kuvailee:

*[...] niissä on ollut musta hirveän hyvää se koulutusmateriaali monissa, että on tuota PowerPointteja, missä on ollut sitten niitä näyttökuvia sieltä OmaVerosta ja sitten ollut harjoitustehtäviä, että annat tällainen veroilmoitus juuri [...] näillä tunnuksilla ja anna ilmoitus ja sitten, että mikä asia siellä muuttui tai mikä oli lopputulos [...] se on hyvä tapa oppia. (H6)*

Moodle-kursseihin liittyvät harjoitustehtävät ja työn tekemisen tueksi tehdyt asiointipalvelussa navigointia ja asiointia esittelevät PowerPointit olivat monelle hyvä tapa oppia. Näissä materiaaleissa käydään yksityiskohtaisesti läpi esimerkiksi veroilmoituslomakkeella etenemistä. Asiakasneuvontatilanteissa näitä materiaaleja ei kuitenkaan pidetty hyödyllisenä tukivälineenä, sillä niiden selailu ja ylipäätään löytäminen nähtiin hitaaksi ja haastavaksi. Kurssisisällöillä ja erikseen tuotetuilla tukimateriaaleilla olikin käyttöä lähinnä koulutusten yhteydessä. Työn tekemisen tukena niitä ei aktiivisesti koulutusten jälkeen enää käytetty.

Yksi osaamisen kehittämisen keino oli vero.fi-sivustolla sijaitseviin ohjeistuksiin tukeutuminen. Sähköiseen asiointiin liittyen erityisesti kuvallisista OmaVero-ohjeistuksista oli hyötyä myös asiakasneuvojan näkökulmasta, sillä ne rakentuivat yksinkertaisesti ja myös asiakasta voitiin ohjata näiden ohjeistusten äärelle. Tämän lisäksi asiakasneuvojat hakivat tukea OmaVerossa navigointiin erillisestä pikaoppaasta, jota kutsutaan polkuohjeeksi. Tätä työkalua käytettiin erityisesti chat-neuvonnassa ja silloin, kun pääsyä OmaVero-näkymään ei ollut muusta syystä. Tähän ohjeistukseen tukeutumiseen liittyi omat haasteensa, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan päätellä:

*[...] polkuohjeet ei aina ole niin kuin ajan tasalla tai juuri sinä hetkenä ei ole välttämättä käytettävissä. (H2)*

Polkuohjeisiin turvaudutaan erityisesti silloin, kun sähköiseen asiointiin ohjeistetaan asiakasta, jota ei pystytä tunnistamaan. Polkuohjeiden heikkoutena nähtiin se, että järjestelmäpäivitysten jälkeen ohjeet eivät enää ole ajantasaisia, ja se, etteivät ohjeet ole aina käytettävissä. Polkuohjetta ei kuvailtu erityisen ketteränä tukimuotona, mutta se nähtiin tarpeellisena varmistelun välineenä silloin, kun pääsyä asiakkaan OmaVero-näkymään ei ole.

Kuten asiakasneuvoja kuvaili eräässä aikaisemmassa lainauksessa, koulutukset "antavat luurangon", mutta käytännön työtä tekemällä saa ammattitaidon. Kurssit, koulutukset, monipuoliset ohjeistukset ja kollegat tukevat asiakasneuvojaa niin uuden äärellä kuin muissakin epävarmoissa tilanteissa. Asiakasneuvojat tunnistivat, että organisaation merkitys korostuu osaamisen kehittämisessä uuden oppimisen mahdollistajana sekä tiedon rakentajana. Näiden ohella asiakasneuvojien omat ominaisuudet, kuten avoimuus uuden oppimiselle ja uskallus uuden kokeilemiselle ovat olennaisia menestyksen avaintekijöitä:

*[...] (tärkeää on) "Siperia opettaa" -asenne, että silloin kun joku asiakas kysyy jotain semmoista, mistä ei ole välttämättä ihan varma, että miten se OmaVerosta löytyy, niin sitten vero.fi:n ja OmaVeron kautta etsitään se sieltä, niin se on se paras opettaja kyllä. (H5)*

Neuvontatilanteen aikana asiakasneuvojat hakevat paljon tietoa verkosta, mutta sähköisen asioinnin ohjauksessa yksi tukikeino on ylitse muiden. Asiakasneuvojat varmistelevat asioita ja auttavat asiakkaita etenemään sähköisessä asiointissa OmaVero-ympäristöä hyödyntämällä. Mahdollisuus tarkastella asiakkaan kanssa samankaltaista OmaVero-näkymää ja esimerkiksi täydentää samanlaista veroilmoitusta asiakkaan ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi, nähtiin erittäin tärkeäksi tukimuodoksi. Haastateltavat kuvailivat tarpeelliseksi mahdollisuuden edetä palvelussa asiakkaan kanssa samassa tahdissa, jotta neuvonta voisi olla mahdollisimman tehokasta. Tätä kautta asiakasneuvojat saavat myös varmuutta omaan tekemiseensä, ja näkymä mahdollistaa tehtävien rutinoitumisen ja uuden oppimisen, jolloin kynnys asiakkaan sähköisten asiointipalveluiden käyttöön madal-

tuu. Asiakasneuvojat kuvasivat myös OmaVero-näkymässä ohjaamisen tukevan huomaamatonta oppimista, sillä monesti harjoittelu ei ole tietoista tekemistä, vaan enemmänkin ongelmatilanteiden ratkaisemisen lomassa tapahtuvaa oppimista. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvaa kokemuksiaan OmaVeron asiakasnäkymän käytöstä:

*[...] mun mielestä on hienoa, että me päästään sinne asiakkaan OmaVeroon ja voidaan niinku yhdessä (käydä läpi tilannetta), koska sillä sitä kauttahan sitä oppii ja se että pystyy varmistamaan, että joo että ootappas kun mä en muista mitä kautta se meni, mutta katsotaan yhdessä, että mä tuun sinne sun OmaVeroon ja ja niinku sitä kauttahan sitä oppii. Et et sä voi millään sitä ihan täysin niinku ulkomuistista myöskään muistaa. (H8)*

Mahdollisuutta tarkastella asiakkaan OmaVero-näkymää hyödynsi jokainen haastatteluihin osallistunut asiakasneuvoja, ja ympäristön tarvetta kuvailtiin suorastaan kriittiseksi. Neuvonnan kannalta on tärkeää, että näkymä on nimenomaan asiakkaan tilannetta vastaava, sillä asiakkaiden OmaVero-näkymät ovat yksilöllisiä ja asiointipalvelun tietosisältö on riippuvainen asiakkaan tilanteesta. Neuvontatyö on helpompaa silloin, kun näkymä on samankaltainen sekä asiakasneuvojalle että asiakkaalle.

Aina asiakkaan OmaVero-näkymää ei ole mahdollista käyttää neuvonnan tukena. Tällaisia tilanteita syntyy silloin, kun asiakasta ei voida tunnistaa, eli yleisimmin chat-neuvonnassa. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kertoo hankaluuksista, joita OmaVero-näkymän puuttuminen aiheuttaa:

*[...] (asiakas soittaa yleensä) kun se on jumissa siellä OmaVerossa, tai sillä on joku ongelmatilanne ja siinä vaiheessa ei paljon auta, että on ne polkuohjeet, että tätä reittiä sun pitäis päästä sinne perille ja tätä reittiä sun pitäisi pystyä antaa se ilmoitus tai hoitaa se toiminto. Sitten jos sillä on joku ongelma, niin sun täytyy saada itsellekin se ongelma siihen [...], tai tietää jo valmiiksi vastaus, että mikä sillä voi olla vikana, että sitä pystyisi sitten neuvomaan eteenpäin. (H6)*

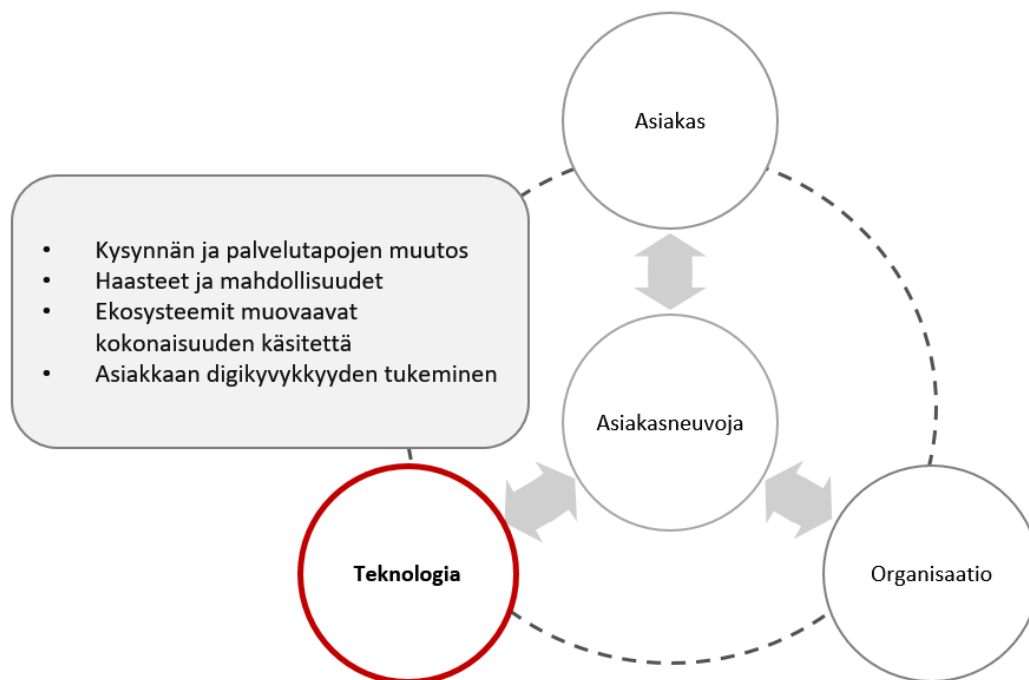
Asiakasneuvojat kokivat OmaVeron käytössä opastamisen erittäin vaativaksi, jos asiakkaan ongelmatilannetta ei pystynyt tarkastelemaan tämän OmaVero-näkymän kautta. Tämä voi altistaa asiakasneuvojia teknostressin kokemukselle silloin, jos ympäristön

puutteen johdosta asiakas kysyy jotain sellaista, jonka tarkistamiseksi asiakasneuvoja tarvitsisi OmaVero-näkymää. Jos asiakasneuvoja ei pääse OmaVeroon, hän ei pysty olosuh-  
teiden vuoksi vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

Asiakasneuvojat näkevät, että he ovat itse vastuussa omasta kehittämisestään. Organi-  
saation velvollisuudeksi määrittyi oppimisen mahdollistaminen, tiedon rakentaminen ja  
henkilöstön kannustaminen näiden keinojen käyttöön.

#### 4.4 Teknologia muutoksen vauhdittajana

Sähköisten asiointipalvelujen kehityksellä ja toimivuudella on merkittävä asema asiakas-  
neuvojan osaamistarpeiden näkökulmasta. Tässä tulosluvussa käsitellään asiakasneuvo-  
jien asenteita sähköisiä asiointipalveluita kohtaan, näkemyksiä asiointipalveluiden nyky-  
tilasta ja tulevaisuudesta sekä asiakkaan digikyvykkyyden merkitystä sähköisten asiointi-  
palveluiden yleistyessä.



**Kuvio 12.** Teknologiaulottuvuus asiakasneuvojan näkökulmasta.

#### 4.4.1 Sähköisten asiointipalveluiden kehitys

Uusien ja kehittyvien asiointimahdollisuuksien myötä suuri osa asiakkaista valitsee sähköisen asioinnin. Sähköisestä asioinnista on tullut osa ihmisten arkea, ja tämä on muovannut myös asiakasneuvojan tehtäviä viime vuosien aikana, kuten seuraava haastateltava kertoo:

*[...] aikaisemmin se (sähköisessä asiointissa neuvonta) minusta painottui enemmän sinne niinku sisältöön ja kuinka ja voiko ja onko ja niin pois päin, mutta nykyään sitten se soitto saattaa yhä useammin tulla siitä, että miksi tämä ei nyt ei onnistunut tuo asia, jota yritän tehdä (verkossa). [...] (H1)*

Samaan aikaan sähköisen asioinnin arkipäiväistymisen kanssa asiointipalvelut ovat kehittyneet asiakaslähtöisemmiksi, asiointimahdollisuudet ovat lisääntyneet ja tiedon saavutettavuuteen on panostettu. Nämä tekijät tarjoavat selityksen sille, miksi sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyö on muuttunut sisällöllisestä ohjauksesta ongelmanratkaisutyypisemmäksi.

Asiakasneuvojien keskuudessa sähköisten asiointipalveluiden kehitys nähtiin pääsääntöisesti myönteisenä. Erityisesti OmaVeroa pidettiin asiakasystävällisenä ja helppokäyttöisenä palveluna. Myös asiakkaiden nähtiin omaksuneen palvelun käytön jopa odottamattoman nopeasti. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kiteyttää näkemyksiään OmaVeron käyttöön liittyvästä neuvontatyöstä:

*[...] (Asiakkaan ohjaaminen) ei ole kauheasti sidoksissa mihinkään aikaan tai paikkaan [...]. Niin tavallaan mä koen, että mun työn kannalta se on hyvä, että he niinku tekee myös itse asioita, koska siinä sitten aina semmoinen väärinymmärryksen tavallaan niin sanottu vaara mun mielestä vähenee, kun he tekee itse [...] mä tykkään paljon enemmän siitä kun paperilomakkeella ja siitä, että mä tuolla toimistossa osoittaisin sormella riviä, että täytät tähän. (H3)*

Teknologia on mahdollistanut neuvontatyön, joka ei ole paikkasidonnaista ja jossa vastuu tekemisestä on asiakkaalla itsellään. Tämä tapa määrittyi joustavammaksi ja helpom-



maksi työn tekemisen tavaksi kuin fyysistä läsnäoloa vaativa neuvontatyö tai paperilomakkeen täyttämisen opastaminen. Paperiasiointiin liittyy usein myös tarve tulostaa ja postittaa lomakkeita ennen kuin asia saatiin vireille. Sähköisessä asiointissa tätä viivästyttävää tekijää ei ole. Sähköisessä asiointissa asiakkaan ei myöskään tarvitse varmistaa palauttamansa paperilomakkeen perilletuloa, joten se vähentää tämäntyyppisen asiakasneuvonnan kysyntää.

Sähköisten asiointipalveluiden käyttöön ja neuvontaan liittyy muutamia haasteita ja kuormitustekijöitä. Teknologian ja digitalisaation myötä muutokset toteutuvat usein nopeassa tahdissa, ja muutostilanteisiin törmätään usein tavanomaisten järjestelmäpäivitysten yhteydessä. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvaa näiden tilanteiden haasteellisuutta:

*[...] joitakin kuukausia sittenhän tuli semmoinen isompi päivitys OmaVeroon joka esimerkiksi muutti millä otsikoilla erinäisiä asioita löytyy ja sitten, että mitä polkua sun pitää käyttää, että sä pääset johonkin asiaan, joten tämänkaltaisia tietoja niinku pitänyt sitten periaatteessa hyvin lyhyellä aikataululla opetella että kun oot monta kuukautta sanonu et se löytyy paikasta x ja sit se löytyyki paikasta y. (H5)*

Asiointipalveluiden päivittyessä muutosten vaikutuksista tiedottaminen ei aina tavoittanut henkilöstöä. Tämä tarkoitti sitä, että muutos voitiin havaita tavanomaisen neuvontatyön yhteydessä. Tämä edellyttää asiakasneuvojalta ratkaisukeskeisyyttä ja korostaa myös asiakkaan OmaVero-näkymän hyödyntämisen tärkeyttä, jotta asiakasneuvojalla on varmuus siitä, miltä asiointipalvelu kyseisellä hetkellä näyttää. Ayyagarin ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan jatkuvat muutokset digitaalisessa ympäristössä lisäävät henkilöstön kokemusta työn kuormittavuudesta. Toisaalta taas järjestelmien käytettävyyttä lisäävät muutokset voivat lievittää tai ennaltaehkäistä teknostressin kokemusta. Kun sähköisten asiointipalveluiden käytön opastus on yhä kiinteämpi osa asiakasneuvojien tehtäväkuvaa, on tärkeää huomioida tällaisten muutoksen vaikutukset laaja-alaisesti, jotta voidaan ylläpitää asiakasneuvojien osaamista ja minimoida kuormitusta. Kuten Ragu-Nathanin ja muiden (2008) tutkimuksessa todettiin, teknostressin kokemuk-

seen voidaan vaikuttaa tarjoamalla teknistä tukea ja edistämällä osallistumista, eli käytännössä esittelemällä digitaalisen ympäristön muutokset ja tarjoamalla muutostilanteissa tehostetusti tukea henkilöstölle.

Toinen kuormitustilanteita aiheuttava tekijä oli hyvin harvoin ja satunnaisesti ilmenevät tilapäiset järjestelmä- ja yhteyshäiriöt, kuten seuraava haastateltava toteaa:

*[...] jos tulee joku ongelma, niin se saattaa kerralla tulla kaikille vastaajille. Tai jos joku järjestelmä kaatuu tai jotain tämmöistä, se tarkoittaa sitä helposti sitten, että kaikki muut paitsi käynnin (käyntiasiakaspalvelun asiakasneuvojat) niinku ei pysty välttämättä tekemään tuntiin tai jopa pariin mitään, koska jos sä et pysty tarkistamaan vaikkapa järjestelmistä, että miten joku asia on, niin etpä sä pysty hirveästi auttamaan välttämättä. Ja sama on tietty sitten siinä toisessakin suunnassa, että jos OmaVerossa tulee joku ongelma ja se todennäköisemmin kattaa hirveän suuremman osan väestöstä, kuin jos jonkun paperilomakkeen tulostuksen kanssa olisi ongelma. (H5)*

Neuvontatyö oli kuormittavaa häiriötilanteissa erityisesti silloin, jos asiakasneuvojilla ei ollut tietoa ongelman laajuudesta ja sen arvioidusta korjausaikataulusta. Häiriötilanteet eivät ole yleisiä, mutta sujuva häiriönhallinta on tärkeä tekijä asiakasneuvojan ja sähköisten asiointipalveluiden käytön ohjaamisen näkökulmasta. Jos sähköiset asiointipalvelut eivät toimi odotusten mukaisesti, tämä kuormittaa välittömästi asiakasneuvoja, joiden tehtävänä on asiakkaan ongelman ratkaiseminen saatavissa olevien tietojen perusteella. Kykenemättömyys antaa asiakkaalle vastauksia heidän esittämiinsä kysymyksiin voi aiheuttaa tunteen siitä, että ympäristön odotukset ylittävät oman kyvykkyyden, ja näin ollen aiheuttaa asiakasneuvojille kuormitusta. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvailee juuri tällaisen tilanteen aiheuttamaa kuormitusta:

*[...] koen joskus vähän itse raskaanakin sen, että asiakas olettaa usein, että mä oon semmonen kaikkivoipa, kaikkitietävä, tällainen superihminen, joka vaan korjaa sen teknisen häiriön tuossa tuokiossa kun hän ilmoittaa siitä chatiin. Että joskus niinku tuntuu ne vaatimukset siltä, että apua, että en mä niinku tiedä, tai en mä pysty tekemään tälle mitään ja niinku, et joskus tuntuu isoiltakin ne vaatimukset. Toisaalta sitten kuitenkin moni asia on semmoinen mun mielestä, mikä tässä työssä tulee vastaan, niin semmoinen mikä ihan niinku mun mielestä on nykyaikaa ja tulee joka paikassa arjessakin vastaan, että vähän miltä kantilta sitä katsoo. (H3)*

Yllä oleva lainaus korostaa hallinnan tunteen tärkeyttä ja asiakasneuvojan kokemaa tarvetta selkeille toimintaohjeille niin häiriötilanteissa kuin muissakin kuormittavissa tilanteissa teknostressin välttämiseksi.

Sähköisten asiointimahdollisuuksien kehittyessä muodostuu myös asiointiin liittyviä ekosysteemejä. Tietoa liikkuu erillisten palveluiden kautta Verohallinnon järjestelmiin, ja esimerkiksi tunnistautumisen mahdollisuudet muuttuvat ja laajenevat. Asiakasneuvojien näkemysten mukaan neuvontatyössä on hallittava perusasioita useammasta eri palvelukokonaisuudesta. Osa näistä on Verohallinnon omia järjestelmiä, osa täysin ulkopuolisia, kuten Maanmittauslaitos tai pankkien järjestelmät. Jäljempänä olevaan taulukkoon 4 on koottu haastatteluissa esiintyneet asiakasneuvojan huomiota vaativat palvelukokonaisuudet.

**Taulukko 4.** Asiakasneuvojan tehtävänkuvaan vaikuttavat asiointipalvelut.

Palvelu	Toiminto
OmaVero	Tavanomainen asiointikanava. Lähes kaikki veroasiat hoidetaan OmaVerossa.
Verohallinnon asiointipalvelu: sähköiset ilmoitukset ja hakemukset	Esimerkiksi tiettyjen vuosi-ilmoitusten antaminen.
Ilmoitin.fi	Ohjelmistojen tuottamia ilmoituksia lähetetään Ilmoitin.fi:n kautta.
Palkka.fi	Maksuton palkanlaskentaohjelma.
Tulorekisteri	Sähköinen tietokanta tulotiedoille.
Maanmittauslaitoksen (MML) huoneistotietojärjestelmä ja kiinteistörekisteri	Huoneistotietojärjestelmä, kiinteistörekisteri. Tiedot osakehuoneistojen ja kiinteistöjen omistuksista ym.
Verkkopankit	Tunnistautumisvälineen käyttäminen, verojen maksaminen.
Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) asiointipalvelu	Yrityksen perustaminen, lopettaminen ja muutostilanteet sekä rekisteritilanteen tarkistaminen.
Digi- ja väestötietovirasto (DVV), Suomi.fi asiointipalvelut	Valtuuksien antaminen, Suomi.fi-viestit, henkilötunnuksen antaminen.
Vero API, ApitamoPKI	Verohallinnon rajapintapalvelut.

Verohallinnon omien asiointipalveluiden lisäksi myös muilla ympäristöillä on vaikutuksia asioinnin ja asiakasneuvojan tehtävän luonteeseen. Kuten yllä olevasta palvelulistauksesta voi päätellä, asiakasneuvojat tunnistivat useiden erillisten asiointipalveluiden ja -mahdollisuuksien koskettavan omia tehtäviään. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja tiivistää näkemystään aiheesta:

*Ja kaikkihan ei tiedot tietysti ole nimenomaan niinku Verohallinnon tiedoissa että siellä on sitten tää vielä Suomi.fi ja YTJ:kin siellä jollakin tavalla vaikuttaa, et osa tiedoista tulee sieltä ja tosiaan se Suomi.fi ja mitähän muita siellä. Tullin näitä maahantuontijuttuja sinne tulee ja että siellä on niinku aika laajalla skaalalla sitten tätä tietoa ja sitten vielä kaikki maksuasiat ja miten pankista siirtyy rahaa Verohallintoon tai niinku, että siinä on niin tämmöisiä ulkopuolisiakin, että kaikki ei liity ne kysymykset, kysymykset niinku Verohallintoon. (H4)*

Ohjauksen sujuvuuden varmistamiseksi on tärkeää tuntea muidenkin sähköisten asiointipalveluiden ja asiakasratkaisujen toimintaperiaatteita. Esimerkiksi Digi- ja väestötietoviraston (DVV) hallinnoimassa Suomi.fi-palvelussa ovat sekä valtuuttamisen että Suomi.fi-viestien kokonaisuudet. Valtuudet ovat suoraan kytköksissä Verohallinnon asiointipalveluihin tunnistautumiseen. Suomi.fi-viestit liittyvät mahdollisuuteen luopua paperisesta viranomaispostista ja vastaanottaa tieto saapuvasta veropostista sähköpostiherätteenä. YTJ:n eli yritys- ja yhteisötietojärjestelmän kautta asiakkaat voivat aloittaa tai lopettaa yritystoiminnan sekä ilmoittaa yritystoiminnan muutoksista. Tämän lisäksi YTJ:ssä on tietokanta, josta voidaan tarkastella yritysten ajantasaisia rekisteritietoja.

Asiakas tunnistautuu sähköisiin asiointipalveluihin verkkopankkitunnuksilla, sirullisella henkilökortilla tai mobiilivarmenteella. Asiakasneuvojat kokivat tarpeelliseksi tunnistaa eri tunnistautumistapojen väliset eroavaisuudet, jotta asiakasta pystyisi tarvittaessa ohjaamaan tunnistautumisprosessissa. Lisäksi asiakasneuvojan voi olla tarpeen ymmärtää esimerkiksi maksujen suorittamisen tai e- ja verkkolaskituksen perusperiaatteet, mikä lisää liittymäpintoja pankkien asiointipalveluiden toimintojen ja asiakasneuvojan työn välillä.

Tiettyjen asiointipalveluiden välillä tietoa liikkuu automaattisesti, ja asiakasneuvojat näkivät tästä syystä tärkeäksi ymmärtää niiden peruspiirteitä, vaikka kyseisen aihepiirin neuvominen ei verotuksellisesti omalle vastuualueelle kuuluisikaan. Esimerkiksi palkkatiedot siirtyvät tulorekisteristä OmaVeroon niin palkansaajan tietojen kuin palkanmaksajan ennakonpidätystietojenkin osalta. Sen vuoksi on hyödyllistä ymmärtää tietojen liikumista eri järjestelmien välillä ja erityisesti tiedon siirtymisen viiveitä.

Kaikki järjestelmien väliset ekosysteemit eivät olleet yhtä merkityksellisiä jokaisen asiakasneuvojan näkökulmasta, vaan asiakasneuvojan oma osaamisprofiili suuntasi tarvetta osittain. Esimerkiksi Maanmittauslaitoksen kiinteistörekisteri koskettaa asiakasneuvoja lähinnä varainsiirtoverotukseen liittyvän neuvonnan yhteydessä. Kaikki asiakasneuvojat tunnistivat OmaVeron lisäksi useamman eri asiointipalvelun tai -ratkaisun koskettavan omia työtehtäviään. Teknologia antaa runsaasti mahdollisuuksia uusille asiointin tavoille, ja kokonaisuuden kompleksisuus haastaa asiakasneuvojaa. Haastavuus johtuu pääosin siitä, etteivät kaikki sähköiset ja teknistä ymmärrystä vaativat ratkaisut ole oman organisaation hallittavissa.

Tässä tutkimuksessa valtuuksien kokonaisuus on haastanut asiakasneuvojen osaamista. Valtuudet ja valtuuttaminen nousevat pinnalle usein erityisesti yritystoimintaan ja maataloustoimintaan liittyvissä neuvontatilanteissa. Suomi.fi-valtuuttamisen myötä asiakasneuvojen neuvontavastuu näissä asioissa on muuttunut, kuten seuraava asiakasneuvoja kuvailee:

*[...] (aikaisemmin) ei tarvinnut ikinä neuvoa siinä Katso-tunnuksien, niinku jos siellä oli joku vika kirjautumisessa niin Katso-linja oli sitten omansa, mutta nyt tunnistaa, että sitä valtuutusasiaa kysellään tosi paljon ja sitten sä saat semmoista tietoa sieltä täältä tuolta. [...]* (H4)

Ennen Suomi.fi-valtuuttamista asiakkaat hyödynsivät valtuuttamisessa Katso-tunnistetta. Tällöin Verohallinnolla oli tunnistautumisen ja valtuuttamisen kysymyksiä varten erillinen, näihin tehtäviin erikoistunut asiakaspalveluhenkilöstö. Suomi.fi-valtuuttamiseen siirtymisen jälkeen tarve tälle poistui, joten nämä kysymykset alkoivat kohdistua asiakasneuvojiin. Valtuuksiin liittyviä, asiakasneuvojan osaamista vaativia kysymyksiä esiintyy erityisesti keväisin veroilmoitusaikaan. Useampi asiakasneuvoja koki, että nämä yhteydenotot olivat kuormittavia ja tietoa oli vaikeaa löytää keskitetysti neuvontatilanteen tueksi. Kuormittavia tilanteita syntyi valtuuttamiseen liittyen paljon, ja tämä oli yksi suurimmista asiakasneuvoja kuormittavista yksittäisistä tekijöistä, joiden vuoksi asiakasneuvoja saattoi kokea asiakkaan odotukset omaa osaamistaan suuremmiksi.

#### 4.4.2 Tulevaisuuden asiointi

*[..] jos heittäydytään ihan kunnolla niin 5 vuotta, mikä järjestelmä meillä sitten on? Onko meillä enää tämmöistä OmaVeroa? Se voi olla ihan erilainen sovellus taas, että mä mä epäilen vähän tätä että kun tuntuu että nyt 10 vuotta on aika pitkä aika jollekin tommonselle järjestelmälle. (H7)*

Tänään on mahdotonta sanoa, minkälainen tilanne järjestelmäkehityksessä on viiden vuoden kuluttua ja miten tämä vaikuttaa asiakasneuvojen tehtäväkuvaan. On mahdollista, että tarve OmaVeron kaltaiselle järjestelmälle jopa poistuu tulevaisuudessa. Teknologian kehitykseen liittyy ennen kaikkea uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Vaikka asiakasneuvojat tunnistivat kehityksen myötä joidenkin asioiden haastavan heidän osaamistaan, odotukset teknologian kehityksestä olivat pääsääntöisesti optimistisia ja luottavaisia. Tulevaisuuden asiointipalveluiden ja -mahdollisuuksien arvioitiin olevan entistä toimivampia ja sujuvoittavan asiakasneuvojan työtä. OmaVero-kehityksen ajateltiin muuttavan tulevaisuuden yhteydenottojen syitä, kun asiointipalvelu ohjaa asiakkaita entistä paremmin ilmoitusten tai hakemusten tekemisessä. Tiedon odotetaan olevan helpommin niin asiakkaiden kuin asiakasneuvojienkin saatavilla. Tällöin asiakkaiden ei enää tarvitse ottaa yhteyttä Verohallintoon yksinkertaisimmissa kysymyksissään.

Asiakasneuvojat odottavat tarvitsevansa tulevaisuudessa aikaisempaa laajempaa ja syvällisempää osaamista sekä tietoteknisissä että substanssiin liittyvissä kysymyksissä. Osaamisen tärkeys ei noussut esiin ainoastaan siitä syystä, että asiakasyhteydenottojen syiden arvioitiin tulevaisuudessa muuttuvan, vaan oman lisänsä tuo teknologian kehittymisen myötä syntyvät uudet mahdollisuudet tehtäväkuvassa. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja arvioi, minkälaisia nämä tulevaisuuden mahdollisuudet voisivat olla:

*[...] enemmän vielä tulee tarpeita semmoiseen, että opetellaan noita niinku bottien kouluttamista ja muuta sellaista. (H11)*

Parhaimmillaan asiakasneuvoja koki, että muutoksen myötä ilmenee uusia tarpeita, joihin asiakasneuvojat voivat vastata omalla osaamisellaan. Tällaiset kehittyvät asiointiratkaisut nähtiin samalla myös tekijäksi, jonka myötä asiakaspalvelun aiheet muuttuvat entistä haastavammiksi ja harvemmin toistuviksi. Tämä muutos asiakaskysynnässä ja toisaalta kokemus laajenevasta osaamistarpeesta voivat haastaa asiakasneuvojan hyvinvointia, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

*[...] itellä ainakin rupeaa pikkuhiljaa tulemaan vaan semmoinen olo, että tässä alkaa olemaan vähän niinku liikaa, että sä osaat niinku sieltä täältä tuolta jotain, mutta sitten semmoinen syventäminen osaaminen niinku jää jää sitten. (H4)*

Asiakasneuvojat kokivat eräänlaisen hallinnan tunteen tärkeäksi. Teknologian kehitys saattaa haastaa tätä tunnetta, sillä asiakasneuvoja ei välttämättä pysty rakentamaan omaa asiantuntijuuttaan hallittavissa olevan kokonaisuuden varaan. Tämänkaltaiset tunteet voivat selittyä ainakin osittain teknostressillä, sillä jatkuvat muutokset tieto- ja viestintätekniikassa voivat aiheuttaa jo itsessään ylikuormitusta, jolloin vaatimukset koetaan omaa osaamista suuremmiksi. Asiakasneuvojien keskuudessa teknologioiden ja järjestelmien muutostahti ja pelko osaamistarpeen liiallisesta laajentumisesta on tunnistettavissa oleva ilmiö.

Yleisellä tasolla on syytä huomioida se, että erilaiset persoonallisuudet kohtaavat kuormitustilanteet eri tavoin. Tästä syystä yksilöillä on monenlaisia tapoja käsitellä teknostressiä. (Srivastava ja muut, 2015.) Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kuvailee, miten hän kohtaa tällaiset tilanteet:

*[...] vaaditaan myös tavallaan semmosta epävarmuuden hyväksymistä, että kaikki ei ole valmista ja kaikki ei toimi heti kunnolla ja sitten taas se asiakkaan suunnaltakin, että no täytyy tavallaan hyväksyä se, että itse ei osaa kaikkea eikä hallitse kaikkia ja kaikki ei toimi koko ajan täydellisesti. (H6)*

Edellä oleva lainaus korostaa sitä, että sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyössä esiintyy kuormitustekijöitä ja muutostilanteessa niiden merkitys korostuu. Tekijöiden tunnistamisen myötä osa asiakasneuvojista korosti hyväksymisen tärkeyttä sen sijaan,



että he loisivat itselleen odotuksia täydellisyydestä. Näin asiakasneuvojan saattaa olla helpompi selviytyä epävarmoista tilanteista. Toisenlainen tapa kohdata muutos ja kehitys on selkeästi kuormittavampi, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan päätellä:

*Ei tarvita kuin robottia. Tällä hetkellä, jos tällä lailla mennään eteenpäin. Robotit tuota niin niin tekee päätöksiä ja sitten kun niitä saa korjata sitten seuraavan vuoden niiden päätöksiä. (H12)*

Edellä kuvatun kaltainen kuormitus on selkeästi merkki teknostressistä. Asiakasneuvoja voi kokea epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja pelätä korvatuksi tulemista. Tällainen pelko voi liittyä Ayyagarin (2011) tutkimuksen mukaan muuttuvassa ympäristössä ilmenevään roolin epäselvyyteen, joka on siis yksi teknostressiä aiheuttava kuormitustekijä.

Asiakasneuvojat näkivät teknologian kehittyessä niin osaamistarpeiden kuin tehtävänkuvienkin muotoutuvan uudella tavalla. Asenteet kehitystä kohtaan olivat pääsääntöisesti myönteisiä ja odottavaisia. Asiakasneuvojat pystyivät kuitenkin tunnistamaan kehityksen myötä syntyviä haasteita, jotka liittyivät erityisesti teknologian mahdollistamaan tilanteiden kompleksisuuteen.

#### **4.4.3 Kenen vastuulla on asiakkaan digikyvykkyyden tukeminen?**

Asiakasneuvojien mukaan neuvontatyössä on arkipäiväistä avustaa asiakasta ratkaisemaan teknisiä ongelmia ja tukea tämän digikyvykkyyttä. Jos asiakasta ei pysty auttamaan näissä haasteissa, on varauduttava tarjoamaan asiakkaalle toisenlaista asiointitapaa ja ohjattava asiointissa. Teknisillä ongelmilla tarkoitetaan tässä tapauksessa asiakkaan puutteellisia tietokoneen käyttötaitoja tai sitä, että asiakas ei pysty etenemään sähköisessä asiointipalvelussa laitteen asetusten tai asiakkaan tekemän virheen takia. Yksinkertaisimmillaan ilmoittamisen eteneminen voi estyä, koska asiakas yrittää syöttää numerokenttään pilkun sijaan pistettä tai lisätä muita ylimääräisiä merkkejä tällaisiin kenttiin. Usein asiointin haasteena voi olla myös se, että asiakas yrittää antaa ristiriitaisia tietoja tietyissä kentissä, jolloin hän ei pääse etenemään seuraavaan vaiheeseen. Asiakkaan

päätelaitteen asetuksissa tyypillinen ongelma voi olla esimerkiksi ponnahdusikkunoiden esto. Laajimmillaan tekniset ongelmat saattavat liittyä esimerkiksi Internet-yhteyden muodostamiseen, päätelaitteen riittämättömään suoritustehoon tai siihen, että tietokoneeseen ei ole asennettu tarvittavia päivityksiä.

Asiakasta oli ohjattava sähköiseen asiointiin liittyvissä teknisissä haasteissa asiakasneuvojan oman osaamisen puitteissa. Käytännössä suoraan itse asiointiin liittyvät tekniset ongelmat pyrittiin aina ratkaisemaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakasneuvojien näkemykset kuitenkin erosivat sen suhteen, missä määrin asiakkaan tietokoneen käyttöön liittyviä teknisiä ongelmia pitäisi ratkaista. Seuraavassa lainauksessa asiakasneuvoja kertoo epävarmuudestaan ohjausvastuun suhteen:

*(Kun) asiakkaalla on niinku nimenomaan sen tietokoneen tai selaimen kanssa ongelmia, eikä OmaVeron kans, ni ei meillä kyllä varmaan siihen ole varsinaisesti koskaan opastettu, että miten niissä pitäisi toimia esim. ja kuinka pitkälle, niin sen pitäisi pystyä auttamaan asiakasta. (H11)*

Edellä kuvatun kaltainen epävarmuus neuvontavastuun laajuudesta oli melko yleistä asiakasneuvojien keskuudessa. Näin ollen henkilöstö oli muodostanut omat näkemyksensä siitä, missä määrin asiakasta olisi hyvä ongelmatilanteissa auttaa. Kaikki asiakasneuvojat tiedostivat, ettei ohjaus voi lopulta olla kovin syvällistä. Tyypillisiä tilanteita, joissa ohjausta tarjottiin, olivat esimerkiksi chat-ikkunan siirtäminen ja ponnahdusikkunan salliminen. Kaikkiaan ongelmien laajuus oli sidoksissa asiakkaan omaan digikyvykkyteen. Osa asiakasneuvojista ohjasi asiakasta aina Internet-yhteyden yhdistämisestä alkaen, osa tarjosi apuaan selaimen välimuistin tyhjentämisessä tai selaimen asetusten muokkaamisessa. Kaikki asiakasneuvojat tarjosivat asiakkaalle apua tietokoneen ja mobiililaitteiden käytössä oman osaamisensa puitteissa. Osa asiakasneuvojista näki asiakkaan tekniset haasteet kuormittavampina kuin toiset. Tämä selittynee moninaisin syin, kuten esimerkiksi erilaisilla luonteenpiirteillä. Osa asiakasneuvojista oli ottanut tiukemman linjan asiakkaan teknisten ongelmien ratkaisemiseksi:

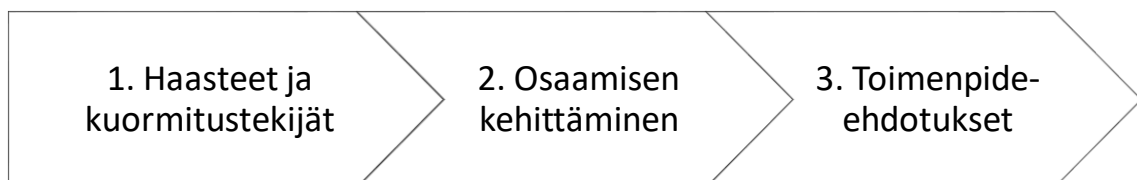
*[...] jos asiakas ei itse osaa käyttää omaa tietokonettansa, niin onko se varsinaisesti meidän asiamme? [...] kyl mä asiakkaalle sanon, että nyt sun pitää kysyä sitten joltain, joka osaa sinua auttaa, että tää ei siis varsinaisesti Verohallinnon asioihin kuulu, että kyllä mä oon sitten aika nopeasti sitten viheltänyt sen pelin poikki. (H8)*

Silloin, kun asiakasneuvojan oma osaaminen ei riittänyt asiakkaan teknisen ongelman ratkaisemiseen, asiakasta kehoitettiin hakemaan tukea tietokoneen käyttöön sitä tarjoavalta taholta. Osa asiakasneuvojista ohjasi asiakkaita näissä tilanteissa ensisijaisesti tiedonhaussa, jotta tämä voisi löytää vastauksen myös itsenäisesti. Asiakasneuvojat myös tunnustivat, että kaikissa tilanteissa laadukaskaan ohjaus ei ratkaise ongelmaa eikä tuo asiakasta sähköisen asioinnin piiriin. Jos asiakkaan laitteet ovat päivittämättä tai niiden suorituskyky ei riitä Internet-selaimen pyörittämiseen, on sähköisen asioinnin tavoitteesta hyvä luopua. Silloin asiakkaille tarjotaan asiallisesti vaihtoehtoista asiointitapaa ja autetaan asiakasta hoitamaan se verotuksellinen asia, jonka takia hän on ottanut yhteyttä Verohallintoon.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tutkimustehtävänä oli selvittää, miten sähköiset asiointijärjestelmät, niiden käyttöön liittyvät haasteet sekä mahdollinen teknostressi näyttäytyvät asiakasneuvojen työssä ja minkälaista osaamista tai valmiuksia näiden järjestelmien hallinta edellyttää. Tutkielmassa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: "minkälaisia haasteita tai kuormitustekijöitä sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyy" sekä "Minkälaiset osaamisen kehittämisen keinot tukevat asiakasneuvoja heidän työssään?".

Tutkimusaihetta lähestyttiin digitalisaation aiheuttamien haasteiden ja teknostressin kautta. Teknostressi tässä kontekstissa on seurausta sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyvästä kuormittavuudesta, epävarmuudesta tai tehtävien epäselvyydestä. Myös esimerkiksi Ayyagari ja muut (2011) tunnistivat nämä kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi. Teknostressille on ominaista, että käyttäjät kokevat odotukset omaa osaamistaan suuremmiksi. (Tarafdar ja muut, 2010.) Tästä syystä ratkaisuehdotuksia teknostressin ennaltaehkäisemiseksi ja lievittämiseksi haetaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti osaamisen kehittämisen keinoista.



**Kuvio 13.** Johtopäätösten eteneminen.

Edellisessä kuviossa 13 on esitelty, miten johtopäätösluku etenee. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tämän mukaisesti sähköisiin asiointipalveluihin liittyvän neuvomisen haasteita ja kuormitustekijöitä, asiakasneuvojen osaamisen kehittämisen keinoja sekä toimenpide-ehdotuksia teknostressin lievittämiseksi.

## 5.1 Haasteet ja kuormitustekijät

Tutkimustulosten mukaan stressin ja kuormituksen kokeminen sähköisten asiointipalveluiden käytön neuvomisessa on yleistä. Tämä kulkee samassa linjassa myös muun aikaisemman tutkimuksen kanssa sen suhteen, että stressin ja kuormitusten kokeminen ovat yleisiä organisaatioilmiöitä (Pirkkalainen ja muut, 2019). Seuraavassa taulukossa 5 on esitetty tämän tutkimuksen keskeisimmät havainnot teknostressille altistavista tekijöistä asiakasneuvontatyössä.

**Taulukko 5.** Sähköisten asiointipalveluiden neuvontaan liittyvät kuormitustekijät.

### Sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyvät haasteet ja kuormitustekijät

- Kokemus tai pelko siitä, ettei substanssiosaaminen riitä asiakkaan ohjaamiseksi sähköisissä asiointipalveluissa.
- Kokemus tai pelko siitä, ettei valtuusosaaminen ole riittävällä tasolla asiakkaan ohjaamiseksi.
- Kokemus siitä, että yksilön olisi hallittava enemmän asioita tai kokonaisuuksia, kuin mikä on mahdollista.
- Ei pääsyä asiakkaan näkymään.
- Tiedon paljous.
- Epätietoisuus riittävästä osaamisen määrästä.
- Epäselvyydet häiriötilanteissa.
- Odottamattomat muutokset järjestelmissä ja toimintaympäristössä.
- Tunne kasvavista odotuksista ekosysteemien muodostuessa.
- Pelko korvatuksi tulemisesta tai osaamisen tarpeettomaksi muuttumisesta.

Sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyy kuvion jäsenyyksen mukaisesti erilaisia haasteita ja kuormitustekijöitä. Kaikkiin näihin kuormitustekijöihin liittyi joko pelko oman osaamisen riittävydestä, kokemus tiedonsaannin haastavuudesta tai huoli siitä, onko omalle osaamiselle tarvetta enää tulevaisuudessa. Nämä kaikki kokemukset, huolet ja pelot viittaavat teknostressin kokemiseen. Aikaisempien tutkimusten tavoin

myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden neuvominen sähköisten palveluiden käytössä voi aiheuttaa asiakasneuvojille työn ylikuormittavuuteen, roolin epäselvyyteen ja työn epävarmuuteen liittyvää teknostressiä (mm. Ayyagari 2011).

Asiakasneuvojen osaamiseen liittyen tutkimustulokset paljastivat kaksi erillistä kuormitustekijää. Ensinnäkin asiakasneuvojat kokivat huolta oman osaamisensa tai kykyjensä riittävydestä OmaVero-asiointiin liittyvissä neuvontatilanteissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, ettei sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyössä teknisellä osaamisella voida korvata substanssiosaamisen tärkeyttä, vaan monesti neuvonnassa yhdistyy tarve molemmille. Varsinaisessa OmaVerossa etenemisessä asiakasneuvoja voi käyttää loogista päättelyään järjestelmän käyttöön liittyen, kun taas verotuksen substanssiasioita ei voi samalla tavoin päätellä. Pahimmassa tapauksessa osaamisen puute voi pysäyttää jo alkaneen ohjaustilanteen ja keskeyttää asiointin etenemisen sähköisessä asiointipalvelussa. Tämä voi vaikuttaa kielteisesti ja etäännyttää sekä asiakasta että asiakasneuvojaa teknologiasta. Tällöin asiakasneuvojan voi olla helpompaa vältellä neuvontatilanteita silloin, kun omasta osaamisesta on epävarmuutta. Myös aikaisempi tutkimus tukee tätä päätelmää sen suhteen, että yksi teknostressiin liittyvistä selviytymismekanismeista on etäisyyden ottaminen. (Pirkkalainen ja muut, 2019 ; Tarafdar ja muut, 2020.)

Toinen osaamiseen liittyvä ylikuormitustekijä oli valtuuksien tuntemus. Tällöin merkitystä ei ole sillä, miten hyvin asiakasneuvoja hallitsee verotuksen substanssiasiat, vaan asiakasneuvoja tarvitsee nimenomaisesti tukea ja mahdollisuuksia oppia ymmärtämään valtuuksien kokonaisuutta paremmin. Myös tämä voi vaikuttaa asiakasneuvojan lisäksi asiakkaan kokemukseen sähköisestä asiointista. Myös Christ-Brendemühl & Schaar-schmidt (2020) havaitsivat, että asiakasneuvojan kokemalla teknostressillä on vaikutuksia myös asiakkaaseen. Asiakas voi olettaa asian olevan niin haastava, ettei edes asiakasneuvoja pysty auttamaan häntä. Tämä ei kannusta asiakasta sähköisten asiointipalvelujen käyttämiseen.

Näiden lisäksi ylikuormitusta aiheutti laajempi huoli siitä, että asiakasneuvojan pitäisi osata enemmän kuin mihin hänen kapasiteettinsa riittää. Asiakasneuvojia turhautti se, että ympäristön odotukset näyttäytyivät heille toisinaan ylisuurina tilanteissa, joissa heidän olisi pystyttävä toimimaan ripeästi ja tehokkaasti.

Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojien tulisi pystyä soveltamaan tietoa ja tarjoamaan asiakkaille yksilöityjä vastauksia. Tämä kulkee samassa linjassa esimerkiksi Otalan (2018) kanssa. Tähän liittyen on syytä huolehtia siitä, että asiakasneuvojilla on käytettävissään ne järjestelmät ja tiedot, joihin liittyvää tietoa asiakkaalle pitää tuottaa. Haasteita aiheuttivat esimerkiksi asiakkaan asiointinäköymän puuttuminen, tiedon löytämisen vaikeus, häiriötilanteet ja odottamattomat muutokset.

Erityiseksi riskiksi voidaan nähdä tilanteet, joissa asiakasneuvojalla ei ole ollenkaan pääsyä tarvittaviin tietoihin, kuten esimerkiksi asiakkaan asiointinäköymään. Neuvontatilanteissa muodostui epäselvyyttä ja ylikuormitusta, kun asiakasneuvojat eivät tietoturvasyistä päässeet asiakkaan tietoihin ja pystyneet hyödyntämään tämän yksilöllistä asiointinäköymää. Neuvontatyön sujumuuden ja tehokkuuden näkökulmasta asiakasneuvoja kuitenkin tarvitsee tällaisen näköymän, jotta asiakkaan tilannetta on mahdollista arvioida kokonaisvaltaisesti. Toisaalta neuvontakanavana anonyymi chat ei nykytilassa ole varsinaisesti tarkoitettu asiointiin, jossa asiakkaan tietoihin tulisi päästä. Tutkimustulokset kuitenkin korostavat sitä, että ympäristöön pääsy on kriittisen tärkeää. Kun asiakkaan, organisaation ja asiakasneuvojan omat odotukset palvelun tasosta ovat ristiriidassa keskenään, aiheutuu teknostressiä. Tämän tyyppisen kuormituksen vähentämiseksi organisaatiossa olisi arvioitava, minkälaisilla keinoilla asiakasneuvojan näköymää voitaisiin parantaa, tai pohtia jopa sitä, vastaako anonyymi chat-palvelu riittävästi asiakkaan tarpeisiin.

Tässä tutkielmassa nousi esiin tavanomaisiin päivitystilanteisiin liittyvä kuormitus. Joskus tieto asiointipalveluissa tapahtuneista muutoksista ei tavoita asiakasneuvojaa, ja tilanne

tulee yllättäen esille asiakaspalvelutilanteessa. Tämä korostaa asiakkaan OmaVero-näky-  
mään pääsyn tärkeyttä. Järjestelmän muutosten tarkoituksena on parantaa käytettä-  
vyyttä, mutta äkillinen ja odottamaton muutos lisää kokemusta työn kuormittavuudesta.  
Samat ovat todenneet myös Ayyagari ja muut (2011). Organisaatioiden on järkevää huo-  
mioida, että vaikka muutokset itsessään ovat hyviä ja niillä tähdätään käytettävyyteen,  
teknostressin minimoimiseksi tieto muutoksista on esiteltävä asiakasneuvojille ja heille  
on varmistettava riittävästi teknistä tukea.

Asiakasneuvojat ovat eri tavoin tekemisissä tiedon kanssa. Organisaation sisällä liikkuu  
valtava tietomäärä, jolloin asiakasneuvojien on vaikeaa löytää kulloinkin tarvittava tieto.  
Kuormitusta aiheuttavat myös tilapäiset järjestelmä- ja yhteyshäiriöt. Kuormittunei-  
suutta esiintyy erityisesti silloin, kun tiedonkulku on estynyt tai hidastunut. Asiakasneu-  
voja voi kokea teknostressiä silloin, kun hän ei pysty antamaan asiakkaalle esimerkiksi  
tietoa siitä, milloin ongelma korjaantuu. Asiakasneuvojat tarvitsevat kattavasti tiedo-  
tusta ja arvion ongelman laajuudesta sekä korjausaikataulusta, jotta heillä on mahdolli-  
suus selviytyä haastavista neuvontatilanteista. Tällä voi olla vaikutuksia myös asiakkaan  
kuormittuneisuuteen ja kokemukseen järjestelmien luotettavuudesta.

Asiakasneuvojien osaamiseen liittyvien odotusten lisäksi asiakaspalvelutilanteen suju-  
vuuteen vaikuttavat myös asiakkaan taidot ja osaaminen. Asiakasneuvojilla ei ollut yhte-  
näistä näkemystä siitä, missä määrin asiakasta tulisi tukea esimerkiksi tietokoneen käyt-  
töön liittyvissä kysymyksissä ja kenen vastuulle tällainen neuvonta kuuluu. Asiakasneu-  
vojen kokemuksen mukaan organisaatio ei ole ottanut kantaa siihen, missä määrin asi-  
akkaan digikyvykkyyttä olisi pystyttävä tukemaan, eikä henkilöstön saatavilla ollut koh-  
dennettua koulutusta asiakkaan teknisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä oli yhtey-  
dessä asiakasneuvojien kokemaan teknostressiin. Organisaation näkökulmasta olisi tär-  
keää ottaa kantaa tähän kysymykseen ja tarvittaessa määritellä soveltuvat kehittämiskei-  
not teknisen osaamisen lisäämiseksi. Aikaisempi tutkimus antaa vahvasti tukea sille, että  
osaamisen kehittämistä edeltää osaamistarpeen määrittely, joka on yksi organisaation  
tehtävistä. (mm. Viitala, 2021; Joki, 2021)



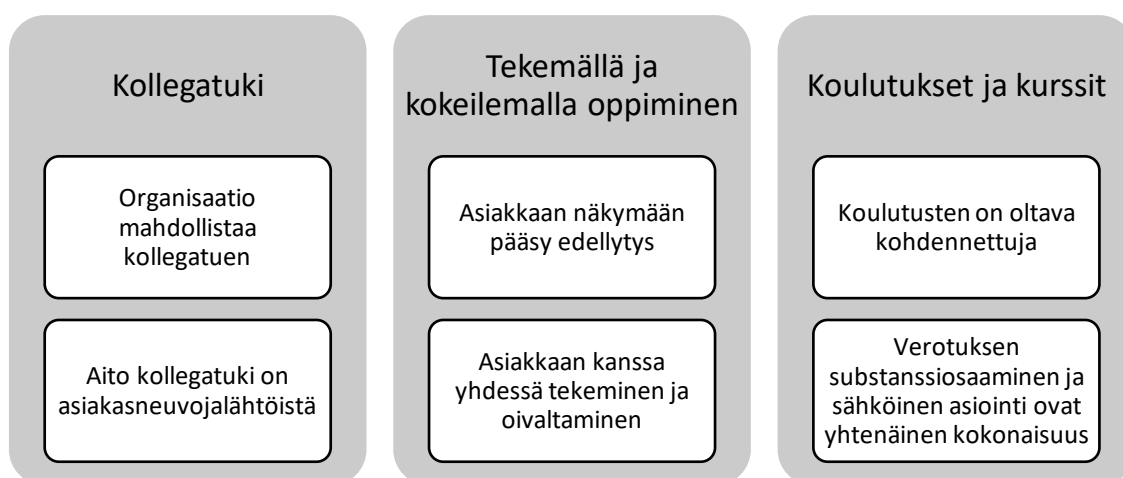
Teknologian kehittyminen ja muutos aiheuttavat tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojille epävarmuutta ja kuormittuneisuutta. Muutos näyttäytyy kuitenkin pääosin myönteisessä ja toiveikkaassa valossa. Tämä liittyy osittain optimistiseen ajattelutapaan, joka lievittää teknostressiä myös esimerkiksi Christ-Brendemühlin & Schaarschmidtin (2020) sekä Tarafdarin ja muiden (2020) mukaan. Epävarmuutta ja toisaalta jopa ylikuormittuneisuutta voi aiheuttaa tunne siitä, että odotukset kasvavat kehityksen myötä. Tässä tutkimuksessa tunne liittyi erilaisten ekosysteemien muodostumiseen ja tiedon lisääntymiseen. Aineiston analyysi paljasti, että ainakin asiakasneuvojien osaamiseen kohdistuvat asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja tehtäväkenttää voi olla hankala rajata. Osaamista on kehitettävä aikaisempaa aktiivisemmin. Myös Keyriläinen & Sutela (2018) ovat havainneet lisääntyneen tarpeen osaamisen kehittämiseksi. Lisähaasteita syntyy siitä, ettei oma organisaatio voi itse vaikuttaa kaikkeen kehitykseen, vaan maailma muuttuu joka tapauksessa. Kyseessä ei ole sellainen osaamiskysymys, johon voitaisiin välttämättä parhaiten vaikuttaa ainoastaan kehittämällä osaamista. Johtamisnäkökulmasta on järkevää tarkastella, vastaako tämänhetkinen tapa järjestäytyä nopeasti muuttuvan työelämän tarpeisiin. Yksi vaihtoehto on tehtävien uudelleenjärjestely, jonka myös Tarafdar ja muut (2010) tunnustivat vaihtoehdoksi teknostressin ennaltaehkäisemiseksi. Onko siis kaikkien osattava vähän kaikesta, vai olisiko järkevämpää siirtyä rajatumpiin ja kohdenetumpiin tehtäväkokonaisuuksiin esimerkiksi asiakkaiden elämäntilanteiden mukaisesti, jolloin muutoksenhallinta ja ilmiöiden tunnistaminen voisi olla tehokkaampaa? Asiakasneuvoja voi kokea huolta siitä, että työnkuva monimutkaistuu ja teknologia korvaa ainakin joiltain osin ihmisen tekemän työn.

Tässä tutkielmassa tunnistettiin, että teknostressiä aiheutuu asiakasneuvojille pääsääntöisesti ylikuormituksesta (riittämätön osaaminen) ja roolin epäselvyydestä (ristiriitaiselta tuntuvat odotukset). Myös tehtävän epävarmuus (pelko ympäristön hallitsemattomista muutoksista) oli tunnistettavissa. Moniin näihin haasteisiin voidaan vastata rakentamalla ratkaisumalli osaamisen kehittämisen keinoilla. Toisaalta ympäristön muutoksen myötä tehtäväkenttä myös laajenee ja muuttuu. Tällöin ratkaisua voi olla järkevämpää

hakea osaamisen kehittämisen keinojen lisäksi tehtäväkokonaisuuksien uudelleenjärjestelyllä. Tämä havainto tukee aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan tehtävän uudelleensuunnittelulla ja henkilöstöpolitiikan muutoksilla voidaan vaikuttaa teknostressin kokemukseen (Tarafdar ja muut, 2010).

## 5.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojilla on paljon ajatuksia siitä, minkälaista osaamista ja ominaisuuksia he työssään tarvitsevat, miten neuvontatyön luonne on viime vuosien aikana muuttunut ja miten osaamistarve voisi mahdollisesti muuttua tulevaisuudessa. Asiakasneuvojat tiedostivat, että vastuu uuden oppimisesta ja oman osaamisen kehittämisestä on heillä itsellään. Seuraavassa kuviossa 14 esitellään tutkimustulosten mukaiset osaamisen kehittämisen keinot.



**Kuvio 14.** Asiakasneuvojien osaamisen kehittämiskeinot.

Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojien osaamista voidaan kehittää kuviossa esitetyillä osaamisen kehittämisen keinoilla, jotka ovat kollegatuki, tekemällä ja kokeilemalla oppiminen sekä koulutukset ja kurssit.

Kollegatuki on asiakasneuvojille äärimmäisen tärkeä tukimuoto. Tutkimustulosten mukaan kollegatuen tärkeys on tiedostettu organisaatiossa laajasti, sillä erilaisia ratkaisuja ja tukirooleja on rakennettu runsaasti. On kuitenkin huomioitava, että tehokas ja toimiva kollegatuki ei ole pelkästään ylhäältä johdettua tai pakotettua toimintaa, vaan kyseessä on asiakasneuvojalähtöinen toimintatapa, joka perustuu osittain spontaaniinkin vuorovaikutukseen. Organisaation tulisikin huomioida, minkälaisilla keinoilla kollegatuen käytämisen mahdollisuudet turvataan myös etätyössä, sillä tällaiseen toimintaan on varattava riittävästi vuorovaikutusmahdollisuuksia. Tutkimustulokset ovat samassa linjassa esimerkiksi Ahokallio-Leppälän (2016) kanssa sen suhteen, että organisaation pitäisi mahdollistaa, motivoida ja kannustaa henkilöstöä keskustelemaan. Tutkimustulokset tukevat myös McGurkia & Baronia (2012) sen suhteen, että osaamisen kehittämisessä olisi hyvä kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota aitoon oppimiseen ja työhön sitoutumiseen.

Kollegatuen hyödyntämiseen voi liittyä organisaation näkökulmasta myös riski, jonka Miles (2013) nosti esiin aikaisemmassa tutkimuksessaan. Jos asiakasneuvojat hyödyntävät uuden oppimiseen, kehittymiseen ja epävarmojen asioiden selvittelyyn ainoastaan toisiaan, miten tiedonkulku organisaatiotasolle varmistetaan? Osaamisen kehittämisen keinoilla voidaan reagoida akuutteihin ja täsmällisiin osaamistarpeisiin vain silloin, jos tieto saadaan asiakasneuvojilta oikea-aikaisesti. Tähän liittyen on varmistettava aika ja paikka osaamisen kehittämiseen liittyvälle keskustelulle.

Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojat oppivat erityisen hyvin tekemällä ja kokeilemalla. Yksi merkittävimmistä asiakasneuvojia inspiroivista tekijöistä olikin asiakkaan kanssa yhdessä tekeminen ja oppiminen. Tämä on sen tyyppistä tekemistä, jossa asiakasneuvoja tuottaa asiakkaalle vastauksia uniikkeihin kysymyksiin muuttuvassa ympäristössä. Tällaisia neuvontatilanteita on mahdotonta ns. käsikirjoittaa etukäteen. Saman on todennut myös esimerkiksi Huotilainen & Saarikivi (2018) sekä Ojala (2018). Tätä tarkoitusta silmällä pitäen olisikin tärkeää, että asiakasneuvojalla on pääsy asiakkaan yksilölli-

seen asiointinäkömään. Jos näin ei ole, neuvontatilanne pohjautuu ennalta opittuun tietoon tai kuvakaappauksiin asiakasnäkömäästä. Mahdollisuus yhdessä tekemiselle ja oppimiselle vaikuttaa myös asiakkaan kokemukseen teknologian käytön helppoudesta tai vaikeudesta.

Aineiston analyysissä selvisi, että sähköisten asiointipalveluiden käyttöön liittyen kaikki asiakasneuvojat saavat saman koulutuksen. Tämä turhautti osaa asiakasneuvojista ja herätti pohdintoja siitä, miksi heidän on opiskeltava myös asioita, jotka eivät heitä kosketa. Johtamisen näkökulmasta koulutuksia olisi järkevämpää räätälöidä tarvelähtöisemmiksi. Esimerkiksi Sungin ja Choin (2014) mukaan työntekijät eivät sitoudu koulutukseen, jos he eivät koe koulutusta hyödylliseksi. Asiakasneuvojien koulutuksissa riskinä on se, että jos heitä osallistetaan koulutuksiin, jotka eivät vastaa juuri heidän osaamistarpeisiinsa, vaikutukset voivat olla kielteisiä ja jopa kuormitusta lisääviä. Tutkimustulosten mukaan myöskään koulutuksen jälkeiselle kertaamiselle ei ole aina varattu riittävästi aikaa. Esimerkiksi Glavelin ja Karassavidoun (2011) mukaan koulutuksen hyödyllisyyden näkökulmasta tukitoimet ennen ja jälkeen koulutuksen ovat tärkeitä – jopa tärkeämpiä kuin itse koulutukseen käytetty aika.

Tehtävässä suoriutumisen kannalta on tärkeää, että koulutusmateriaalit ovat riittävän kohdennettuja, laadukkaita ja ajantasaisia. Koulutuksissa olisi syytä huomioida asiointipalveluiden rinnalla myös substanssiosaamisen merkitys. Ainoastaan järjestelmän käyttöön liittyvät materiaalit jäivät usein koulutustilaisuuksien jälkeen käyttämättä, joten tällaisten materiaalien tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä olisi järkevää arvioida. Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojat turvautuivat neuvontatilanteissa useammin asiakkaille suunnattuihin ohjeistuksiin kuin sisäiseen käyttöön tarkoitettuihin järjestelmäohjeisiin. On siis huomioitava, ettei pelkkä aineiston laadukkuus takaa sen käyttökelpoisuutta. Jos asiakasneuvoja ei pysty kiireessä käyttämään työn tekemisen tueksi tarkoitettuja aineistoja, eivät ne ehkä sellaisenaan vastaa tarpeeseen. Asiakkaille suunnattujen asiointipalveluiden käytössä voisikin olla järkevää panostaa ensisijaisesti isompaa

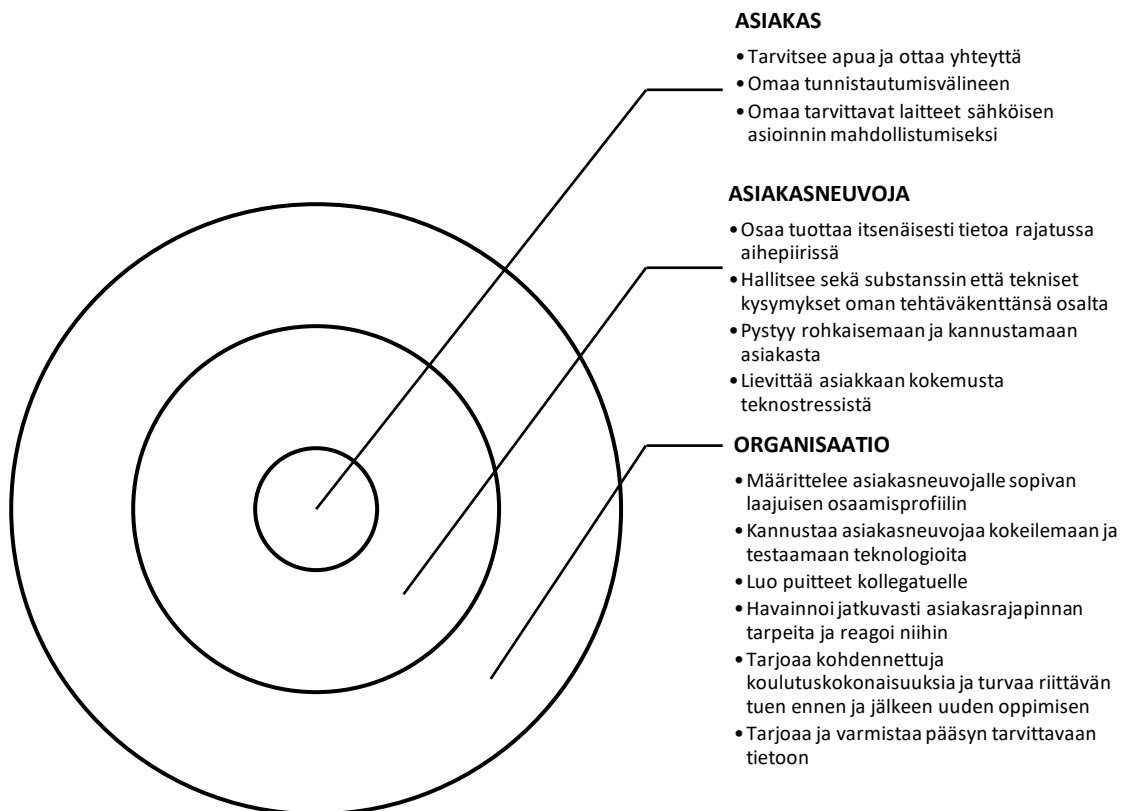
massaa palveleviin asiakasohjeisiin, joita asiakasneuvojat voivat asiakkaan kanssa yhdessä käydä läpi palvelutilanteessa.

Osa koulutusten järkevää kohdentamista on myös substanssi- ja järjestelmäasioiden su-lauttaminen samaan kokonaisuuteen. Organisaation näkökulmasta olisi järkevää havainnoida ja testata substanssiasioita asiakkaan asiointijärjestelmässä, sillä tämä toisi asiointijärjestelmän osaksi käytännön tekemistä jo harjoitteluvaiheessa. Suurin haaste neuvontatyössä vaikutti kuitenkin olevan substanssiosaamisen ja teknisen osaamisen yhteensovittaminen.

### **5.3 Toimenpide-ehdotukset – tavoitteena asiakasneuvoja 2.0**

Tutkimustulokset korostavat muutosta. Työskentely-ympäristö muuttuu ja järjestelmät muuttuvat, kuten myös asiakkaan toimintatavat ja odotukset. Syntyy uusia palvelumahdollisuuksia ja asiointipalveluiden välille muodostuu uusia ekosysteemejä. Kaikkea tätä silmällä pitäen myös asiakasneuvojan tehtäväkuva tulee muuttumaan. Ratkaisuksi tarvitaan entistä valmistautuneempi ja osaavampi tulevaisuuden työntekijä, asiakasneuvoja 2.0, joka pystyy tuottamaan tietoa vaihtuvaan tarpeeseen ja kykenee ohjaamaan ja kannustamaan asiakasta omatoimiseen asiointiin. Jotta asiakasneuvoja ei olisi sähköisten asiointipalveluiden suhteen heikoin lenkki ja kuormittunut kaikesta ympärillä tapahtuvasta, organisaation on luotava asiakasneuvojalle selkeä ja rajattu ympäristö, joka tukee osaamista ja jonka sisällä työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita.

On selvää, että nykytilassa asiakasneuvojat kokevat teknostressiä. Aikaisempi tutkimus on yksiselitteisesti osoittanut, että teknostressi vähentää henkilöstön tuottavuutta (esim. Tarafdar ja muut, 2007), joka on juuri se, mitä sähköisillä asiointipalveluilla tavoitellaan. Järkevällä tehtävien uudelleenjärjestelyllä ja osaamisen kehittämisen keinojen tehostamisella voitaisiin lisätä sekä työhön sitoutumista että tehokasta ja asiakaslähtöistä tekemistä.



**Kuvio 15.** Sähköisen asioinnin tavoitetilat.

Edellisessä kuviossa 15 esitetään sähköisen asioinnin tavoitetilat. Kuvion keskiössä on asiakas, sillä neuvonnan tarve lähtee asiakkaasta. Lähtökohtana on tilanne, jossa asiakas tarvitsee apua ja ottaa yhteyttä asiakaspalveluun. Sähköisen asioinnin onnistumiseksi asiakas tarvitsee tunnistautumisvälineen, jolla hän pystyy kirjautumaan asiointipalveluun. Asiakas tarvitsee myös päätte- tai mobiililaitteen päästäkseen asiointiympäristöön. Asiakasneuvoja sijoittuu kuvioon keskimmaiselle kehälle asiakkaan ja organisaation väliin. Asiakaspalvelutilanteen onnistumisen kannalta asiakasneuvojen on osattava tuottaa tietoa kulloinkin kyseessä olevaan palvelutilanteeseen liittyvästä aihepiiristä. Asiakaspalvelijan on myös hallittava sekä substanssi että omaan tehtäväkenttäänsä liittyvät tekniset kysymykset. Keskeistä on, että asiakaspalvelija pystyy rohkaisemaan ja kannustamaan asiakasta sähköisessä asiointissa sekä lievittämään asiakkaan kokemaa teknostressiä.

Organisaatio sijoittuu kuviossa ulkokehälle, sillä se mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja luo rakenteet sellaisiksi, että ne ennaltaehkäisevät teknostressiä. Organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että työtehtävät on järjestetty sopivan kokoisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä edellyttää sitä, että asiakasneuvojilla on mahdollisuus syventyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, jotta asiakasneuvoja pystyy laajentamaan osaamistaan tarpeiden mukaan. Organisaation on myös rohkaistava ja kannustettava asiakasneuvoja kokeilemaan järjestelmien uusia ominaisuuksia ja palvelukanavia. Organisaation tehtävänä on varmistua siitä, että työn tekemisen rakenteet tukevat toisilta oppimista ja tiedon jakamisen kulttuuria. Organisaation on siis tarjottava aika ja mahdollisuus tiedon jakamiselle ja vuorovaikutukselle. Organisaation on myös havainnoitava asiakasrajapinnan tarpeita ja reagoitava niihin oikea-aikaisesti. Toimiva organisaatio myös tarjoaa kohdennettuja koulutuskokonaisuuksia ja varmistaa, että oppimiselle on järjestetty riittävästi tukea. Organisaatio mahdollistaa asiakasneuvojalle asiakkaan tietoihin pääsemisen kaikissa neuvontatilanteissa.

Jotta organisaatio voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti, olisi kehittämisessä huomioitava kuviossa 15 esitettyjen osatekijöiden yhteisvaikutukset. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna asiakas ja asiakasneuvoja eivät ole täysin toisistaan erillisiä toimijoita, vaan asiakaspalvelutilanteet tapahtuvat näiden toimijoiden yhteisvaikutuksessa organisaation luomien järjestelmien ja reunaehtojen puitteissa. Näin ollen organisaation toiminnan kehittämisessä tulisi huomioida näiden osatekijöiden vaikutukset suhteessa toisiinsa. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa asiakas tarvitsee apua sähköisessä asiointissa mutta neuvontatilanteen yhteydessä herää myös verotuksen substanssiin liittyviä kysymyksiä. Jos asiakasneuvoja ei osaa vastata substanssikysymyksiin, sähköinen asiointi voi jopa keskeytyä. Siksi kehittämisessä tulisi huomioida sekä asiakkaan palvelutarve että asiakasneuvojan kohdennettu osaamisen hallinta. Tehokkainta siis olisi, jos asiakas ohjautuisi jo yhteyttä ottaessaan asiakasneuvojalle, jolla on tarvittavaa kohdennettua osaamista. Asiakasneuvojan kohdennetun osaamisen näkökulmasta olisi tehokkainta rakentaa moniosaajatiimejä, joissa vastuut jakautuvat esimerkiksi erilaisten ilmiöiden tai elä-

mäntilanteiden ympärille hallittavissa oleviksi osaamiskokonaisuuksiksi. Moniosaajatiteissa asiakasneuvojat vastaavat tietyistä osaamiskokonaisuuksista. Kollegatuki on tehokkaimpia osaamisen kehittämisen keinoja, ja asiakasneuvojien on todettu hyödyntävän sitä. Näin ollen olisi perusteltua tarjota tiimin sisällä erilaisia erikoistumismahdollisuuksia, jolloin asiakasneuvojat voivat samojen teemojen sisällä jakaa vastuuta ja osaamista. Edellä esitetty esimerkki havainnollistaa sitä, että kehittämisen näkökulmasta on tarkasteltava sekä kokonaisuutta että eri toimijoita. Tällainen järjestäytymismalli mahdollistaisi osaamisen kehittämisen vuorovaikutuksen avulla ja antaisi asiakasneuvojille mahdollisuuden ottaa vastuuta oman osaamisensa hallinnasta. Tarve vastuunotolle oman osaamisen hallinnasta ja osaamisen kehittämisestä on tunnistettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Keyriläinen & Sutela, 2018).

#### **5.4 Tutkimuksen eettisyys, rajoitteet ja luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan ja tiedonantajien välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen raportointi (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 162–164). Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten sähköiset asiointijärjestelmät, niiden käyttöön liittyvät haasteet sekä mahdollinen teknostressi näyttäytyvät asiakasneuvojien työssä ja minkälaista osaamista tai valmiuksia näiden järjestelmien hallinta edellyttää. Tutkimusaineisto koostui yhteensä kahdentoista Verohallinnon asiakasneuvojan yksilö- ja ryhmähaastatteluista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sähköiseen neuvontatyöhön liittyvät haasteet ja luoda toimintasuositukset näiden pohjalta.

Tutkielman kaikissa vaiheissa on huomioitu tieteellisen tutkimuksen eettiset säännöt. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti (TENK 2012; Tuomi & Sarajarvi, 2018, 151.) Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu tieteellisen tutkimuksen eettiset säännöt huomioiden. Tutkimukseen osallistuminen on ollut



vapaaehtoista ja tutkittaville on kerrottu mahdollisuudesta peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa. Heille on myös kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta.

Tutkimusaiheen rajaus tuntui haastavalta, sillä sekä osaamisen kehittäminen että teknostressi ovat laajoja kokonaisuuksia. Tutkimusaihe tarkentui lopulliseen muotoonsa tutkimusprosessin edetessä aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin rajatulta määrältä tiedonantajia. Haastateltavaa joukkoa ei rajattu esimerkiksi iän, sukupuolen, työkokemusvuosien tai osaamisprofiilin mukaan. Näin ollen näihin liittyviä mahdollisia erityispiirteitä ei voitu tunnistaa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että teknostressi vaikuttaa enemmän miehiin kuin naisiin (esim. Ragu-Nathanin ja muut, 2018; Syynimaa ja muut, 2020). Myös haastateltavien roolit organisaatiossa paikantuivat tiettyihin työtehtäviin, jolloin näkemykset esimerkiksi osaamisen kehittämisestä olivat tietyllä tavalla yksipuolisia. Tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin syvällisen ymmärryksen saavuttaminen ilmiöstä, ja tämä tavoite saavutettiin huolellisen aineiston analyysin avulla.

Havaintojen luotettavuutta tarkastellessa arvioidaan tutkijan puolueettomuutta. Puolueettomuus nousee kysymykseksi silloin, kun tarkastellaan sitä, vaikuttavatko tutkijan tulkintaan hänen oma kehüksensä, kuten esimerkiksi hänen virka- asemansa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160.) Tässä tutkielmassa tutkimuskohde on tutkijan oma virkapaikka. Tutkimuksen eri vaiheissa on kiinnitetty erityistä huomiota tutkijan objektiivisuuteen, eikä tutkimuksen tekemistä ole ohjannut organisaation odotukset. Tutkijan yhteys tutkimuskohteeseen vaikutti kuitenkin jossain määrin tutkimuksen etenemiseen tutkimuksen eri vaiheissa, sillä tutkijalla oli virkatyöstä saadun kokemuksen perusteella esiymmärrys tutkittavasta aiheesta. Ennako-oletuksista oli vaikeaa päästää irti erityisesti haastattelurungon suunnitteluvaiheessa, sillä oma kokemus suuntasi ajattelua. Tutkimushaastattelut kuitenkin tuottivat monipuolista tietoa tutkimuskohteesta, jolloin omat ennako-oletukset jäivät luonnollisesti taustalle. Samassa organisaatiossa työskenteleminen ja sa-

man toimintaympäristön jakaminen mahdollisti haastattelutilanteessa avoimen ja mutkattoman vuorovaikutuksen. Erityisesti ryhmähaastatteluissa keskustelu eteni dynaamisesti.

## 5.5 Pohdinta

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin sähköisten asiointipalveluiden neuvontatyöhön liittyviä haasteita ja kuormitustekijöitä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi teknostressin eri ilmenemismuotoja (esim. Tarafdar ja muut, 2007; Ragu-Nathan ja muut, 2008) tai eri luonteenpiirteiden vaikutuksia teknostressin kokemukseen (Srivastava ja muut, 2015). Tähän tutkielmaan valittu näkökulma on keskeinen, sillä se täydentää aikaisempaa tutkimustietoa tarkastelemalla suorittavan tason kokemuksia teknostressistä. Aikaisemmassa tutkimustiedossa ei ole myöskään huomioitu osaamisen kehittämisen kokonaisuutta näin laaja-alaisesti.

Tutkimustulokset osoittivat, että silloin, kun asiakasneuvoja ei pysty tukemaan asiakasta sähköisessä asiointissa, teknostressi onkin oikeastaan sekä asiakkaan että asiakasneuvojan yhteinen ja jaettu ilmiö. Organisaation tehtävä on luoda rakenteet, jotka edistävät oppimista ja ennaltaehkäisevät teknostressiä, jotta asiakasneuvoja pystyy vastaavasti tehokkaasti lievittämään asiakkaan kuormittuneisuuden kokemusta.

On tärkeää, että osaamisen kehittämisen keinot vastaavat aidosti asiakasneuvojan tarpeisiin. Tässä tutkielmassa todettiin, että esimerkiksi koulutusaineistoa oli paljon ja se oli laadukasta, mutta käytännön työtä tehdessä se ei kuitenkaan vastannut asiakasneuvojan tarpeeseen. Asiointipalvelussa asiointi on helppoa ja ohjaavaa. Loogisella päättelyllä palvelussa pärjää pitkälle, mutta ongelmia ilmenee silloin, kun substanssiosaamista ei ole riittävästi.

Aikaisempi tutkimus ei ole tuonut yhteen osaamisen kehittämistä teknostressitutkimuksen yhteydessä, vaikka teknostressin osalta onkin mainittu, että organisaatioiden johdon

olisi järkevää huomioida erilaisten kuormitustekijöiden vaikutukset henkilöstön tehokkuuteen (mm. Tarafdar ja muut, 2007). Myöskään julkisessa hallinnossa työskentelevien asiakasneuvojien kokema teknostressiä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tässä tutkimuksessa aihepiiriä tarkasteltiin laajasti ja yksityiskohtaisesti. Tämän myötä muodostui tutkimusehdotuksena asiakasneuvoja 2.0, jonka keskiössä ovat sekä asiakas että asiakasneuvoja yhdessä. Kun organisaatio mahdollistaa asiakasneuvojan onnistumiset, asiakasneuvojan on vastaavasti helpompi auttaa asiakasta samoissa ongelmissa. Näin syntyi ajatus moniosaajatiimeistä, joissa asiakasneuvojat jakavat aktiivisesti omaa osaamistaan sekä saavat mahdollisuuden syventyä ja kokea onnistumisen tunteita arjessa päivittäin. Tämän avulla voidaan lisätä työhön sitoutumista ja tehokkuutta, joka onkin sähköisten asiointipalveluiden olemassaolon keskeisimpiä tavoitteita.

Haastattelujen jälkeen tutkijalle selvisi, että vaikka chat-asiakaspalvelu on anonyymi, asiakkaan on mahdollista hyödyntää palvelussa olevaa tukitunnusta, jolloin asiakasneuvoja pystyisi seuraamaan asiakkaan etenemistä palvelussa. Haastateltavat eivät kuitenkaan tunnustaneet tai hyödyntäneet tämän tukimuodon olemassaoloa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää, miksi asiakasneuvojat eivät tunnustaneet tai hyödyntäneet tällaista keskeiseltä vaikuttavaa tukimuotoa ollenkaan.

Toinen keskeinen jatkotutkimusehdotus koskee moniosaajatiimejä. Olisi tärkeää selvittää, minkälaisia vaikutuksia asiakasneuvojan kokemaan kuormitukseen ja teknostressiin olisi, jos heillä olisi mahdollisuus järjestäytyä entistä kohdennetummin tiettyjen teemojen ympärille. Jos tiimeissä osaamisvastuuta jaettaisiin asiakasneuvojien kesken ja heille tarjottaisiin riittävästi vuorovaikutusmahdollisuuksia, kasvaisiko koko tiimin osaminen ajan kuluessa. Asian tutkiminen voisi hyödyttää asiakasta, asiakasneuvojaa ja laajemmin myös koko organisaatiota.

## Lähteet

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä: Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Tampere University Press.

Ayyagari, R., Grover, V. & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS quarterly*, 35(4), 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963>

Brod, C. (1982). Managing technostress: Optimizing the use of computer technology. *Personnel journal*, 61(10), 753–757.

Chowdhury, A. & Malpani, A. (2018). FACTORS AFFECTING "TECHNOSTRESS": AN EMPIRICAL STUDY. *Prestige international journal of management and research*, 10(4), 134–141.

Christ-Brendemühl, S. & Schaarschmidt, M. (2020). The impact of service employees' technostress on customer satisfaction and delight: A dyadic analysis. *Journal of business research*, 117, 378–388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.021>

De Keyser, A., Köcher, S., Alkire, L., Verbeeck, C. & Kandampully, J. (2019). Frontline Service Technology infusion: Conceptual archetypes and future research directions. *Journal of service management*, 30(1), 156–183. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2018-0082>

Digi- ja väestötietovirasto. (2022). *Digi- ja väestötietoviraston keskeisimmät hankkeet: Digitalisaation edistämisen ohjelma -hanke*. Noudettu 1.2.2022 osoitteesta <https://dvv.fi/hankkeet>

Glaveli, N. & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank. *International journal of human resource management*, 22(14), 2892–2923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606113>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Talentum.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Talentum.
- Keyriläinen, M. (2017). Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. *Tilastokeskuksen selvitys*. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>
- Keyriläinen, M. & Sutela, H. (2018). Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisatiosta. *Työelämän tutkimus* 16 (4) – 2018. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2016). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Loberg, I. B. (2021). Efficiency through digitalization? How electronic communication between frontline workers and clients can spur a demand for services. *Government information quarterly*, 38(2), 101551. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101551>
- McGurk, J. & Baron, A. (2012). Knowledge management - time to focus on purpose and motivation. *Strategic HR review*, 11(6), 316–321. <https://doi.org/10.1108/14754391211264776>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Pirkkalainen, H., Salo, M., Tarafdar, M. & Makkonen, M. (2019). Deliberate or Instinctive? Proactive and Reactive Coping for Technostress. *Journal of management information systems*, 36(4), 1179–1212. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1661092>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information systems research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>

Srivastava, S. C., Chandra, S. & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating influence of personality traits: Technostress creators and job outcomes. *Information systems journal* (Oxford, England), 25(4), 355–401. <https://doi.org/10.1111/isj.12067>

Sung, S. Y. & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of organizational behavior*, 35(6), 851–870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>

Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. ISSN 1796–0479.

Syynimaa, K., Hämäläinen, R. & Lainema, K. (2020). Teknostressi lisääntyy iän ja kokemuksen myötä. *Ruusupuiston kärkiuutiset*, (4). <https://peda.net/jyu/ruusupuisto/uutisarkisto/4-2020/2/tlijkml>

Tarafdar, M., Cooper, C. L. & Stich, J. (2017). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information systems journal (Oxford, England)*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>

Tarafdar, M., Pirkkalainen, H., Salo, M. & Makkonen, M. (2020). Taking on the "Dark Side"-- Coping With Technostress. *IT professional*, 22(6), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.2977343>

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of management information systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>

Tarafdar, M., Tu, Q. & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of management information systems*, 27(3), 303–334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270311>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 27.5.2022: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtiovarainministeriö (2020). *Digitaalisten palvelujen ensisijaisuus*. Noudettu 1.2.2022 osoitteesta <https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus>

Valtiovarainministeriö (2021). *Hallinnon ohjaus*. Noudettu 1.2.2022 osoitteesta <https://vm.fi/hallinnon-ohjaus>

Verohallinto. Valmis-hanke uudistaa verotusohjelmistot (2015). Noudettu 1.10.2021 [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/toiminta/valmishanke\\_uudistaa\\_verotusohjelmisto2/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/valmishanke_uudistaa_verotusohjelmisto2/)

Verohallinto. Valmis verotusohjelmisto muokataan Suomen olosuhteisiin (2018). Noudettu 1.10.2021 osoitteesta [https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto\\_tulossopimus\\_2022.pdf](https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto_tulossopimus_2022.pdf)

VH/4559/00.0007/2021. Verohallinto: Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon välinen tulossopimus vuodelle: (2021). Noudettu 1.2.2022 osoitteesta [https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto\\_tulossopimus\\_2022.pdf](https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinto_tulossopimus_2022.pdf)

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi. Etsin Pro gradu -tutkielmaani haastateltavia. Tutkielmani tarkoituksena on kartoittaa, minkälaisia valmiuksia asiakaspalveluhenkilöstö tarvitsee ohjatessaan asiakkaita sähköisten asiointipalveluiden käytössä. Haluan selvittää, miten osaamista ja tiedonkulkua OmaVeron käyttöön liittyen kehitetään henkilöstötasolla, ja minkälaiseksi henkilöstö itse kokee nykyajan digitalisoituneen työelämän vaatimukset suhteessa omaan osaamiseensa.

Tutkimuksen aineisto kerätään asiakasrajapinnassa työskenteleviltä haastatteleamalla (teemahaastattelu) asiakasohjaajia pienryhmissä (2–3 henkilöä). Aineistoa täydennetään tarvittaessa erikseen sovittavilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelu toteutetaan palveluajalla Teamsin välityksellä. Haastatteluun osallistuneiden asiakasohjaajien vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonymisti läpi koko prosessin.

Tutkielmani ohjaajana toimii koulutusohjelmavastaavana työskentelevä KTT, OTM Anne Söderman, p. Verohallinnon puolelta ohjaajanani toimii Heikki Koiste, p.

Juuri asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemukset ovat tämän tutkielman kannalta erittäin tärkeitä. Olisin kiitollinen, jos haluaisit auttaa minua opintojeni ja tutkielmani etenemisessä jakamalla kokemuksiasi. Ilmoitathan osallistumisestasi minulle sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiittäen yhteistyöstä

Heli Salo

p.

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

### **Perustiedot ja OmaVero historiasta tulevaisuuteen**

- Kuinka kauan olet toiminut asiakasohjaajana?
- Millaiseksi koette OmaVero-palvelun käytön? Mikä käytössä toimii hyvin ja mitä mahdollisia haasteita olette havainneet?
- Minkälaisia muutoksia on tapahtunut sähköisiin palveluihin ohjaamiseen liittyvissä osaamistarpeissa viimeisen 5 vuoden. Jos olet työskennellyt lyhyemmän ajan, voit kommentoida muutoksista, joita on tapahtunut urasi aikana.
- Millaista osaamista ajattelet, että tarvitaan tulevaisuudessa (viiden vuoden kuluessa)?

### **Teema 1 osaamisen ja tiedon jakaminen**

- Minkälaisia osaamisia ja muita taitoja tarvitaan, kun asiakasta ohjataan OmaVerossa ja minkälaisia merkityksiä tällä on työskentelyn kannalta?
- Miten tunnistatte tiimin sisällä toistenne sähköisiin palvelukanaviin liittyviä osaamisvahvuuksia ja miten hyödynnätte niitä?
- Miten OmaVeron liittyvää osaamista jaetaan organisaatiossa ja miten työnantaja kannustaa tiedon jakamiseen?
- Tarvitaanko OmaVeron käytössä tukea ja miten sitä saa?

### **Teema 2 työelämän osaamisvaatimukset (ICT)**

- Minkälaista OmaVeron liittyvää osaamista työnantaja ja asiakkaat odottavat teiltä?
- Kenen vastuulla on OmaVeron liittyvän osaamisen kehittäminen?
- Miten ylläpidätte ja kehitätte osaamistanne OmaVeron käyttöön liittyen?
- Miten OmaVeron käyttöä opastetaan työnantajan puolesta?