

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Teppo Paalasmaa

**ASIAKASLÄHTÖISEN ARVIOINTITIEDON ASEMA KUNTASEKTORIN  
JOHTAMISTYÖSSÄ**

Asiakaskyselykäytännöt Suomen kunnissa

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimusaihe	7
1.2. Tutkimusongelma	10
1.3. Tutkielman rakenne	14
<b>2. KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT</b>	<b>15</b>
2.1. Arviointi ja sen alakäsitteet	15
2.1.1. Arviointitutkimus arvioinnin osana	17
2.1.2. Asiakaslähtöinen arviointi	18
2.1.3. Asiakaskyselyn määrittelyä	19
2.2. Asiakkuus kuntasektorilla	21
2.2.1. Kansalaisuuskäsite	23
2.2.2. Kuluttajakansalaisuus Pakarisen mukaan	23
2.2.3. Asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa	24
<b>3. NÄKÖKULMIA JULKISEN SEKTORIN JOHTAMISEN, ARVIOINTITIEDON JA ASIAKKUUDEN TEORIAPERUSTEISIIN</b>	<b>26</b>
3.1. Laadunhallinta	26
3.1.1. Laatujohtaminen	28
3.1.2. Asiakaskeskeinen laatu	28
3.1.3. Laadun arviointi	29
3.1.4. Kuntatason laatujohtamismalli	31
3.2. Oppiva organisaatio	31
3.2.1. Systemiajattelu Sengen mukaan	33
<b>4. ASIAKASLÄHTÖINEN ARVIOINTI JA KUNNAN JOHTAMINEN</b>	<b>37</b>
4.1. Kunnan asiakaslähtöinen arviointi strategisen johtamisen työvälineenä	37
4.1.1. Julkisten palveluiden laatustrategia	39

4.2. Asiakaslähtöisen arvioinnin menetelmät ja metodit	40
4.2.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa	41
4.3. Arviointitiedon hyödyntäminen	43
4.4. Hyödyntämisen haasteet	45
<b>5. ASIAKASKYSELYT KUNNISSA -TUTKIMUS</b>	51
5.1. Tutkimuksen tarkoitus	51
5.2. Tutkimuksen toteutus	51
5.3. Kyselyn kohderyhmä ja aineiston analysointi	52
5.4. Vastaajaprofiili ja tutkimuksen edustavuus	53
5.5. Tutkimuksen tulokset vaihtoehtokysymyksistä	58
5.5.1. Kuntien asiakaskyselykäytännöt	58
5.5.2. Asiakaskyselyt kunnan strategiatyössä	62
5.5.3. Asiakaskyselyiden hyödyntämien	63
5.6. Tutkimuksen tulokset avoimista kysymyksistä	65
5.6.1. Asiakaskyselyiden hyödyt	65
5.6.2. Hyödyntämisen haasteet	68
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	71
6.1. Keskeiset havainnot	71
6.2. Pohdintaa	75
6.3. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheita	77
<b>LÄHDELUETTELO</b>	79
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Kyselylomake	85

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kuntalaisen rooli kunnan palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisen arvioinnin avulla	13
Kuvio 2. Laadun näkökulmat Lillrankin mukaan	26
Kuvio 3. Voimistava palaute Sengeä mukailten	35
Kuvio 4. Tasapainottava palaute Sengeä mukailten	36
Taulukko 1. Vastaajan sukupuoli	53
Taulukko 2. Vastaajan ikäryhmä	53
Taulukko 3. Vastaajan työssäoloaika	54
Taulukko 4. Suuralueuokitus, tutkimus	54
Taulukko 5. Suuralueuokitus, todellinen	55
Taulukko 6. Tilastollinen kuntaryhmitys, tutkimus	56
Taulukko 7. Tilastollinen kuntaryhmitys, todellinen	56
Taulukko 8. Kuntamuoto, tutkimus	56
Taulukko 9. Kuntamuoto, todellinen	57
Taulukko 10. Asukasluku, tutkimus	57
Taulukko 11. Asukasluku, todellinen	57
Taulukko 12. Asiakaskyselyiden toteuttaminen	58
Taulukko 13. Asiakaskyselyt eri toimialoilla	58
Taulukko 14. Jokin muu, mikä? -vastaukset	59
Taulukko 15. Asiakaskyselyiden useus	59
Taulukko 16. Asiakaskyselyiden tulostavoitteet	60
Taulukko 17. Aktiiviset palautejärjestelmät	60
Taulukko 18. Asiakaskyselyiden toteuttamistahot	61
Taulukko 19. Tärkein toteuttamistaho	61
Taulukko 20. Väittämät asiakaskyselykäytännöistä	62
Taulukko 21. Asiakaskyselyiden kirjaus kunnan strategiaan	62
Taulukko 22. Asiakaslähtöisyyden kirjaus strategiaan	63
Taulukko 23. Väittämät strategiatyöstä	63
Taulukko 24. Väittämät asiakaskyselyiden hyödyntämisestä ja sen haasteista	64



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Teppo Paalasmaa

**Pro gradu -tutkielma:**

Asiakaslähtöisen arviointitiedon asema kuntasektorin johtamistyössä: Asiakaskyselykäytännöt Suomen kunnissa

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Esa Hyyryläinen

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä: 89**

---

**TIIVISTELMÄ**

Asiakaslähtöisen ajattelutavan yleistymisen julkisessa hallinnossa on kasvattanut asiakaslähtöisen arvioinnin tarvetta esimerkiksi asiakaskyselyiden muodossa. Asiakkailta saatua arviointitietoa pyritään käyttämään osassa Suomen kunnissa jokapäiväisessä kehittämistyössä, jossa korostuu asiakkailta saatu palaute ja kokemukset. Asiakkuuden ja kansalaisuuden monimerkitykselliset käsitteet ja julkisen sektorin rahoitus- ja toimintamallit sekä markkinaohjautuvuuden puute asettavat kuitenkin selvät reunaehdot asiakaslähtöisen arvioinnin käyttämiseen julkisella sektorilla.

Tutkielman tarkoitus on tutkia, mikä on asiakaslähtöisen arviointitiedon asema kuntasektorin johtamistyössä. Asiakaslähtöisen arvioinnin asemaa tutkittaessa tutkielman teemoja ovat kunnan strategiatyö ja asiakaskyselyiden hyödyntäminen kunnan kehittämistyössä. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaiset ovat Suomen kuntien asiakaskyselykäytännöt, jotka ovat merkittävä osa kunnissa käytettävää asiakaslähtöistä arviointia.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu laadunhallinnan ja oppivan organisaation ympärille. Läpi tutkielman yhtenä teoreettisena näkökulmana säilyy asiakaslähtöisyysajattelu. Teoreettisessa tarkastelussa keskeisiä käsitteitä ovat arviointi ja asiakkuus julkisella sektorilla. Tutkielman empiirinen osa toteutettiin internet-kyselyllä, jonka kohderyhmänä oli Manner-Suomen kuntien päättäjät niin, että jokaiseen kuntaan lähetettiin kysely vähintään yhdelle päättäjälle. Tutkielman kyselyllä selvitettiin Suomen kuntien asiakaskyselykäytäntöjä. Lisäksi väittämien ja avointen kysymysten avulla kartoitettiin vastaajien mielipiteitä asiakaskyselyiden toteuttamisesta ja niiden hyödyntämisestä ja hyödyntämisen haasteista. Kyselyn vastauksista tehtiin kvantitatiivinen analyysi ja kvalitatiivinen sisällönanalyysi.

Koska asiakaskyselyitä toteutetaan lähes jokaisessa kunnassa ja niitä käyttävien kuntien määrä on kasvussa, ovat myös niiden hyödyntämisen tavat ja asteet moninaiset. Vaikka yleisesti ottaen kyselyihin suhtaudutaan positiivisesti ja niiden hyödyt ymmärretään, osaaminen asiakaskyselyiden hyödyntämiseen vaihtelee kunnittain. Asiakaskyselyiden yhdeksi suurimmista hyödyistä koetaan se, että tuloksista saadaan kohdennetusti apua kunnan palveluita kehitettäessä. Asiakaskyselyiden hyödyntäminen ei ole kuitenkaan kunnissa täysin yksiselitteistä vaan epäonnistumisen riskiä tulosten hyödyntämisestä kasvattaa vastausten pintapuolisuus ja niiden ristiriitaisuus sekä puutteet osaamisessa analysoida ja hyödyntää kyselyiden tuloksia. Vaikka kuntien asiakaskyselykäytännöt ovat vakiinnuttamassa asemaansa olemalla osa kunnan asiakaslähtöistä johtamistapaa, toivoisi asiakaskyselyiden systemaattisen ja tehokkaan hyödyntämisen Suomen kunnissa lisääntyvän osana tulevaisuuden johtamis- ja kehittämistyötä.

---

**AVAINSANAT:** Arviointi, asiakaslähtöisyys, kunnat, julkiset palvelut



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimusaihe

Markkinaehtoisemman ajattelun ja julkisen yrittäjyyden myötä julkiseen hallintoon on juurtunut ajatus, että julkisten palveluiden onnistumista, velvoitteessaan palvella asiakkaitaan ja kansalaisia, mitataan. Julkisen sektorin toiminnan yhtenä tavoitteena voidaan pitää tyytyväistä kansalaista, joka tuntee saavansa vastinetta verorahoilleen. Julkisten palveluiden tehokkuus ja kansalaisten tyytyväisyyden välinen suhde on kirjallisuudessa usein käsitelty aihe, mutta sen todistaminen ja demonstroiminen on ollut harvinaisempaa. (Kelly 2005: 76.)

Asiakkailta saatua arviointitietoa voidaan käyttää tehokkaimmin oman toiminnan ja palvelujen kehittämisen voimavarana. Kun tiedetään asiakkaiden tarpeet, odotukset ja tyytyväisyys tila palvelua kohtaan ajankohtaisesti, on kehittämisresurssien suuntaaminen luontevaa ja kustannustehokasta. Arviointitutkimusten oletetaan tuottavan hyötyä yhteiskunnalle. Hyöty voi olla suoraa tai epäsuoraa, mutta taustalla on aina toive tai käsitys siitä, että tutkimuksesta saadaan hyötyä. (Kankaala, Kutinlahti & Törmälä 2007: 23.)

Kunnan palveluja kehitettäessä arviointi on tärkeä työkalu, jonka käyttämistä edellytetään kuntien jokapäiväisessä työssä. Kun kunnan tarjoamia palveluja arvioidaan, yksi oleellinen arvioinnin muoto on asiakaskyselyt. Kunnan näkökulmasta asiakaskyselyiden teko on perusteltua. Niitä argumentoidaan mm. seuraavin näkökulmin: 1) kyselyt voivat kasvattaa vastaajista ”hyviä kansalaisia”, 2) ne tuottavat osallistujille mielihyvää, kun he saavat osallistua kunnan kehittämiseen 3) ja kyselyt auttavat antamaan oikeutuksen julkisen hallinnon toiminnalle sekä 4) tekevät toiminnasta tehokkaampaa. Lisäksi asiakaskyselyt voivat lisätä käyttäjien valtaa suhteessa hallintoon ja parantaa sitä kautta palveluja. (Olin, Pekola-Sjöblom & Sjöblom 2004: 17.)

Asiakkuudesta puhuttaessa julkisen sektorin toimikentässä se määritellään monimerkitykselliseksi käsitteeksi, mikä vaatii aina erityistä organisaatiokohtaista pohdintaa



(Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001: 5). Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla asiakasta pidetään yhä tärkeämpänä ja keskeisempänä päätöksentekijänä, jonka tarpeet, mielipiteet ja kokemukset on otettava huomioon. Asiakas on mukana työyhteisön toimintaprosesseissa ja vuorovaikutustilanteissa, jolloin asiakas vaikuttaa palvelun lopputulokseen paitsi suoraan omilla toimillaan, myös välillisesti vaikuttamalla työskentelyedellytyksiin. (Outinen, Holma & Lempinen 1994: 7.)

Vaikka yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden toiminta- ja johtamistavat ovat entuudestaan lähentyneet toisiaan viime vuosina, julkisen sektorin toiminnassa korostuu aina yhteiskunnallinen vastuu ja sen perimmäinen tarkoitus poikkeaa selvästi yksityisen sektorin markkinaehtoisesta toiminnasta. Tämä asettaa kuntasektorin asiakkuuden ja palvelun käsitteille omia reunaehtojaan, muttei vähennä asiakaslähtöisen toiminnan vaatimuksia. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001: 5.)

Kuntalainen asiakkaana voi olla monessa eri roolissa, eikä aina itse suoraan maksa saamastaan palvelusta, kuten yksityisellä sektorilla. Maksu tapahtuu usein veronmaksajan roolissa, jolloin yksittäinen kansalainen osallistuu kaiken julkisen toiminnan rahoittamiseen, halusi sitä tai ei. Asiakkuudelle julkisella sektorilla on myös ominaista, ettei asiakkaalla ole samanlaista valinnan vapautta kuin valitessaan yksityisen sektorin tuottamista palveluista. Asiakkaalla ei aina edes ole tarkkaa kuvaa siitä, miten hänen saamansa palvelu tai osa siitä on rahoitettu tai onko se rahoitettu julkisin varoin vai ei. Edellä kuvatuista käsitteellisistä ongelmista huolimatta julkisen sektorin toiminnan asiakaslähtöisyys on keskeinen lähtökohta ja toimintaperiaate palveluja tarjottaessa. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001: 5; Sundquist, Granö-Suomalainen, Eriksson, Creutz & Jyrä 2002: 61.)

Kuntalaisten ja muiden palveluiden käyttäjien eli asiakkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia on pyritty viime vuosina vahvistamaan. Kuntalaissa (KunL 365/1995) on kirjattuna, että valtuuston on pidettävä huolta kuntalaisten edellytyksistä osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kuntalaisten mielipiteiden selvittäminen esimerkiksi asiakaskyselyn avulla ennen päätöksentekoa mainitaan yhtenä osallistumista ja vaikuttamista edistävänä tapana. (Pekola-Sjöblom 2002: 26.)

Asiakaskyselyt yleistyivät julkisella sektorilla kansainvälisellä tasolla 1990-luvun alusta lähtien, mistä osoituksena on myös erilaisten käyttäjä- ja asiakastyytyväisyysindeksien lisääntynyt käyttö päätöksenteossa, kuten esimerkiksi The Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB), Das Deutsche Kundenbarometer (DK) ja The American Customer Satisfaction Index (ACSI). (Sundquist & Salminen 1998: 19; Buurma 2001: 1287.) Myös suomalaisista kunnista yhä useampi selvittää oman kuntansa asiakasmielipiteitä. Kyselyjen kautta saadaan tietoa kuntalaisten mielipiteistä, joita käytetään toimintojen ja laajemmin valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista. (Olin ym. 2004: 17.) Asiakaskyselykäytäntöjen lisääntymisen vuoksi on niitä perusteltua tutkia

Kuntaliiton vuonna 2000 tekemän selvityksen mukaan valtuustokaudella 1997–2000 kuntalaiskyselyitä tehtiin noin 55 prosentissa kuntia ja tiettyjä palveluyksikköjä koskevia asiakastyytyväisyysmittauksia puolestaan 44 prosentissa maamme kuntia. Selvityksen mukaan tehtiin johtopäätös, jonka mukaan asiakastyytyväisyysmittausten yleisyys kasvaa kuntakoon – ja samalla palveluyksiköiden koon kasvaessa. Kunnista runsas neljännes (27 %) ei ole tehnyt tai teettänyt lainkaan kuntalaiskyselyitä ja/tai asiakastyytyväisyysmittauksia. Molempia edellä mainittuja menetelmiä käytti 30 % kunnista viimeksi kuluneella valtuustokaudella. (Laiho, Kurikka & Laamanen 2000: 88; Pekola-Sjöblom 2001: 27; Pekola-Sjöblom 2002: 26–27.)

Maunula (1994: 45) kirjoittaa asiakaslähtöisyyden tärkeydestä oppaassaan julkisen sektorin esimiestehtävissä toimiville. Jotta asiakkaan tarpeet ja odotukset voitaisiin tuntea riittävän hyvin, niitä on kysyttävä heiltä suoraan. Markkinaohjaus ei toimi julkishallinnossa – asiakkaat eivät voi äänestää jaloillaan.

Vuonna 1998 Suomen Kuntaliitosta annetussa Julkisten palveluiden laatustrategiassa eräinä keskeisimpinä julkisen sektorin toimintaan liittyvistä suosituksista olivat, että julkisten palveluiden arviointi on tärkeä osa laadun kehittämistä ja että asiakaslähtöisyys on julkisten palveluiden lähtökohta. Edellä mainittu julkisen sektorin toimintaympäristö on johtanut asiakaskyselyiden ja arvioinnin merkityksen korostumiseen palveluprosessien yhteydessä. Tutkimustyö on keskeinen osa yksittäisten organisaatioiden ja

koko julkisen sektorin kehittämistä. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001: 5; Lumijärvi & Kaarlejärvi 2000: 4–5.)

Arviointitutkimusten yleisinä tavoitteina julkisella sektorilla pidetään toiminnan kehittämistä ja ohjausta. Julkisen palvelutoiminnan tutkiminen ja kehittäminen on keskeinen tekijä kansallisen kilpailukyvyyn edistämässä ja ylläpitämisessä. Arviointitutkimusten tavoitteena on tuottaa tietoa päätöksentekijöille, palvelun tuottajille, kansalaisille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle palvelutuotantotehtävien onnistumisesta ja edistymisestä. Julkisiin palveluihin kohdistuvaa tutkimusta ja arviointia tehdään tällä hetkellä monen tahon toimesta eri menetelmin. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001: 6.)

## 1.2. Tutkimusongelma

Pro gradu -tutkielman tarkoitus on tutkia, **mikä on asiakaslähtöisen arviointitiedon asema kuntasektorin johtamistyössä**. Tutkimusongelman alakysymyksenä selvitetään, millaiset ovat Suomen kuntien asiakaskyselykäytännöt. Tässä yhteydessä arviointi rajataan sellaiseen arviointitiedon hankkimiseen, joka on saatu julkisen sektorin palvelun käyttäjältä eli asiakkaalta joko palautteen tai asiakaskyselyn muodossa. Tutkielman yhtenä teoreettisena näkökulmana on asiakaslähtöisyysajattelu, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä ajatusta, jonka mukaan asiakkaan mielipiteen huomioonottaminen on välttämätöntä palveluiden laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä (ks. Lumijärvi & Jylhäsaari: 1999: 52).

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu laadunhallinnan ja oppivan organisaation ympärille, joita tuetaan asiakaslähtöisellä näkökulmalla. Niin laadun hallinnan, kuin oppivan organisaationkin teorioissa korostuu palautteen ja arviointitiedon kerääminen asiakkaalta (ks. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999; Senge 1990).

Tutkielman lähtökohtana on esittää kirjallisuuskatsauksen avulla asiakaslähtöisen arvioinnin asemaa osana kunnan johtamista. Tähän liittyy myös näkökulmat arviointitiedon hyödyntämisestä ja hyödyntämisen haasteista. Julkisen sektorin erot markkinaehtoi-

semmasta yksityisestä sektorista, jossa asiakkaan kohtelemisen on luontevampaa esimerkiksi paremman tuloksen tavoittelussa, asettaa tiettyjä haasteita asiakkaan kuulemiseen ja palvelujen kehittämiseen (Miettinen, Riihelä, Savikko & Söderlund 2001: 13). Tutkielman tavoitteena on käsitellä tutkimusongelmaa ottamalla huomioon edellä mainitut haasteet ja kuntasektorin toimintakenttä.

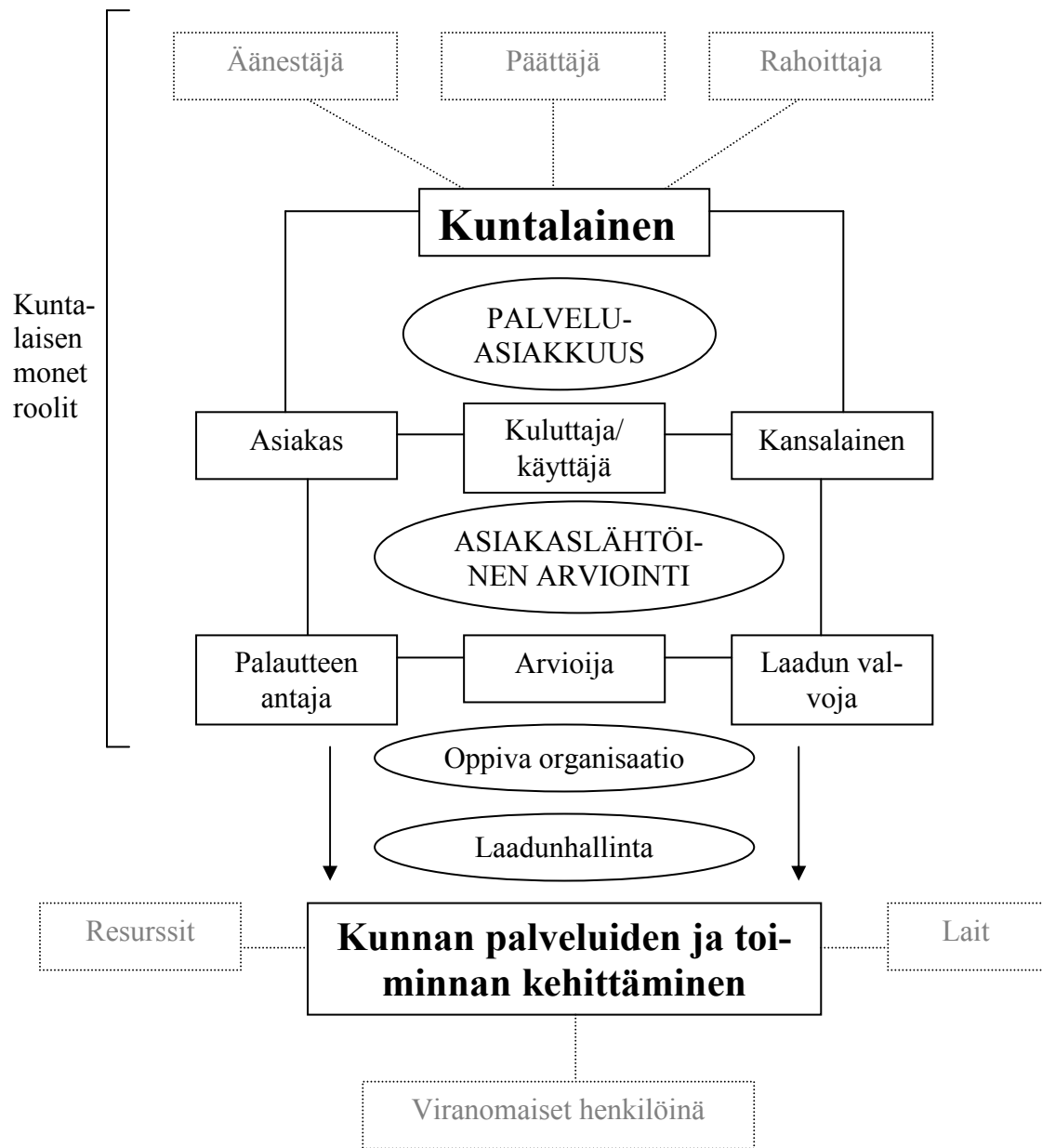
Arvioinnista on tullut keskeinen väline hallinnon kehittämisessä. Systemaattisen arviointitiedon käyttäminen järkevöittää kunnan päätöksentekoa (Uusikylä 1999: 17). Kunnan strategisen johtamisen yhteydessä luodaan tavoitteet asiakaslähtöisyydestä ja asiakastyytyväisyydestä (Sundquist ym. 2002: 7). Kunnan palvelut on suunnattu kuntalaisille, jotka ovat palveluiden käyttäjiä eli asiakkaita. Asiakkuus on palvelusuhdetta vahvasti ohjaava tekijä. Asiakkuuden elementtejä ja tyytyväisyyttä pyritään selvittämään arvioinnin avulla. (Sundquist & Salminen 1998: 17.)

Kuviossa 1 on esitelty tiivistettynä tutkielman keskeiset käsitteet ja teoreettisen viitekehityksen yhteys asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen. Nyky-yhteiskunnassa kuntalaisilla on lukuisa määrä enemmän tai vähemmän päällekkäisiä rooleja. Toiset rooleista on helpommin tunnistettavissa kuin toiset (ks. Pekola-Sjöblom, Helander & Sjöblom 2004). Tutkielmassa on rajattu pois osa kuntalaisen rooleista kuten äänestäjän, rahoittajan ja päättäjän roolit. Niiden vaikutuksen ymmärtäminen ja huomioiminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta pystyy arvioimaan asiakastutkimustiedon asemaa osana kunnan kehittämistyötä. Erityisesti tutkielmassa keskitytään kuntalaisen rooliin kunnan palvelujen käyttäjänä, josta muodostuu kunnan ja kuntalaisen välille palveluasiakkuussuhde. Eri palvelutapahtumien ominaispiirteistä johtuen palveluiden käyttäjän rooli voidaan nähdä myös kansalaisena ja asiakkaana. Tällöin paras tieto palveluiden käyttäjän näkökulmasta on juuri palveluiden käyttäjillä (ks. Sarala & Sarala 1996: 141). Sen takia on luonnollista ja perusteltua käyttää asiakkaita ja heiltä saatua arviointi- sekä palautetietoa hyväksi palveluiden kehittämisessä.

Edellä mainittua arviointi- sekä palautetiedon hyväksikäyttämistä kuvataan tutkielmassa asiakaslähtöiseksi arvioinniksi, koska arvioinnissa saatu tieto on saatu suoraan asiakailta. Asiakaslähtöiseen arviointiin kuuluvat asiakkaiden arviot palveluista erilaisten

tutkimusten ja kyselyiden muodossa sekä palautteen anto palvelutapahtumasta erilaisin palautteen keruumenetelmin. Edellä mainittujen tekijöiden johdosta kuntalaista voidaan luonnehtia kunnan palveluiden arvioijaksi ja laadun valvojaksi.

Laadunhallinta ja laatujohtaminen ovat paljon käytettyjä teorioita puhuttaessa palveluiden kehittämisestä (ks. Lumijärvi & Kaarlejärvi 2000; Sundquist & Salminen 1998). Myös oppivan organisaation teorian ja määritelmät tukevat kehittämisajatusta ja suosivat asiakaslähtöistä palautteen ja arviointitiedon hankkimista (ks. Senge 1990). Kunnan toiminnan ja palveluiden kehittämiseen vaikuttavat monet muutkin asiat, kuten lait ja säännökset, resurssien rajallisuus sekä viranomaisten henkilökohtaiset ominaisuudet. Näiden tekijöiden vaikutusta palveluiden kehittämiseen ei ole tutkielmassa käsitelty.



Kuvio 1. Kuntalaisen rooli kunnan palveluiden kehittämisessä asiakaslähtöisen arvioinnin avulla.

### 1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen luku heti johdannon jälkeen on omistettu tutkielman kannalta tärkeimpien käsitteiden määrittelyyn. Tutkielman merkittävimmät käsitteelliset termit ovat arviointi ja asiakkuus. Näkökulma, joka säilyy läpi tutkimuksen, on asiakaslähtöisyys.

Kolmas luku sisältää teoreettisia näkökulmia julkisen sektorin johtamisen, arviointitiedon ja asiakkuuden teoriaperusteisiin. Niiden avulla lukijaa ohjataan hahmottamaan ilmiötä teoreettisella tasolla. Tutkielman teoreettinen viitekehys nivoutuu laadunhallinnan ja oppivan organisaation ympärille.

Neljännessä luvussa käsitellään aihetta operatiivisemmalla näkökannalla. Siinä käydään tarkemmin läpi kunnan johtamista arvioinnin avulla, arviointimetoiteita ja arviointitiedon hyödyntämistä ja sen haasteita.

Empiiriaosuudessa tutkitaan Suomen kuntapäätäjille tehtävän kyselyn avulla asiakaskyselykäytäntöjä kunnissa sekä niiden asemaa kunnan johtamistyössä. Lisäksi tutkitaan heidän mielipiteitään asiakaskyselyistä ja niiden hyödyntämisestä ja hyödyntämisen haasteista.

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen esitetään tutkielman johtopäätökset, jotka pitävät sisällään tutkimuksen keskeisimmät havainnot, pohdintaa kehitysehdotuksista sekä ehdotukset jatkotutkimusaiheille.

## 2. KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT

### 2.1. Arviointi ja sen alakäsitteet

On monia syitä, miksi arvioinnista on vaikeaa esittää yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää niin, että se olisi vielä kaikkien tutkijoiden hyväksyttävissä. Yksi on arvioinnin käytännönläheinen luonne ja siitä seuraava moninaisuus. Toinen syy on arvioinnin sisällön ja muodon voimakas riippuvuus toimintaympäristöstä, jossa arviointitietoja hankitaan tai jossa arviointitietoja käytetään. Toisin sanoen arvioinnin sisältö ja muodot riippuvat toimintaympäristön ominaisuuksista ja vaatimuksista. Kolmantena syynä mainitaan konkreettiset käytännön toimintatilanteet eri toimintaympäristöissä, joissa arviointitietoa käytetään. (Suomen Kuntaliitto, Sisäasiainministeriö & Valtiovarainministeriö 2001: 12; Sinkkonen & Kinnunen 1994: 21.)

Yksi arvioinnin määrittelyn ongelma on käsitteistöön liittyvä erittäin runsas vierasperäisten sanojen käyttö. Suomalaisessa kirjallisuudessa toistuvat esimerkiksi seuraavat termit liittyen arviointitiedon hankkimiseen tai käyttöön: evaluaatio, akkreditointi, auditointi, monitorointi, policy-evaluaatio ja implementaatio-analyysi. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 54.) Toisaalta myös puhtaasti englanninkielisiä vastineita on useita, kuten appraisal, assessment, estimation, evaluation ja valuation (Laukkanen 1998: 32).

Määrittelyä vaikeuttaa myös yleiskielessä valitsevat käsitykset arvioinnista. Yksi käsitys on, että arviolla tarkoitetaan asian ilmaisemista suurin piirtein tai silmämääräisesti. (Lumijärvi & Kaarlejärvi 2000: 2). Koska arviointi voi kohdistua mihin tahansa eikä arviointi edellytä tieteellisten menetelmien käyttöä, määritelmät eivät kerro sitä, miten tieto on hankittu tai analysoitu (Laukkanen 1998: 32).

Arviointi on aina sidoksissa arvoihin ja sisältää siten arvottamista. Samaa kohdetta voidaan lähestyä samasta näkökulmasta painottaen hyvinkin eri asioita. Eri näkökulmien hahmottaminen tekee arvioinnista kokonaisvaltaisempaa. Arvottaminen erottaa arviointiin perustuvan tutkimuksen muusta tutkimuksesta sekä sille läheisistä muista arviointitiedon hankkimisen ja käyttämisen muodoista kuten seurannasta ja tarkkailusta. Seuran-



taan ja tarkkailuun ei kuulu samanlaista kohteen tietojen arvopohjaista punnitsemista ja arvottamista kuin arviointiin. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 10.)

Arviointiprosessin luonteen ja sisällön näkökulmasta arviointia voidaan luonnehtia toteamalla se systemaattiseksi yritykseksi määrittää tarkasteltavan kohteen arvo, arvokkuus ja/tai merkitys päätöksentekoa varten. Arviointi erotetaan usein tarkastuksesta, seurannasta ja laadunhallinnasta, vaikka kaikki nämä toiminnot kuuluvat tavalla tai toisella yhteen. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 12.) Lumijärven ja Kaarlejärven (2000: 2) mukaan optimitapauksessa voidaan sanoa, että arviointi on systemaattiseen tiedonkeruuseen ja analyysiin perustuvan toiminnan arvon määrittelyä.

Arvioinnin ydin on arvottaminen, eli sen osoittaminen, onko jokin asia hyvin vai huonosti, arvokas vai arvoton, hyödyllinen vai hyödytön. Arviointi on sanallista tai kvaalista selostusta, joka perustuu arvioinnin eri metodeihin. Arviointia voidaan tehdä neljällä eri näkökulmalla; 1) suhteessa asetettuun tavoitteeseen, kuten kunnan visioon, strategiaan ja päämääriin, 2) suhteessa tiettyyn standardiin tai suositukseen 3) poikittaisvertailuna, kuten vertailuanalyysi tai -kehittäminen tai 4) pitkittäisvertailuna eli aikasarjan tai kehityksen tarkasteluna. (Sundquist ym. 2002: 61.)

Robson (2001) määrittelee arvioinnin sanakirjojen avulla, joiden mukaan arviointi viittaa asian arvoon tai ansioon. Se koskee ihmisiä yhdellä tai useammalla tavalla, esimerkiksi palvelun järjestäjänä tai palvelun asiakkaina. Arviointi pitää sisällään siis ajatuksen arvon määrittämisestä. Korkealaatuisen arvioinnin ominaisuuksina ovat hyvin harkittu tutkimusasetelma sekä havaintoaineiston kerääminen, analyysi ja tulkinta. (Robson 2001: 24–25.) Arviointiprosessin luonteen ja sisällön näkökulmasta arviointia on luonnehdittu toteamalla arvioinnin olevan systemaattinen yritys määrittää tarkasteltavan kohteen arvo, arvokkuus ja/tai merkitys päätöksentekoa varten (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 12).

Arvioinnin kohteiden ja kriteereiden valinnat sekä jäsentämistavat ovat siis aina arvosidonnaisia. Esimerkiksi taloudellinen tehokkuus, tuottavuus, asiakaslähtöisyys tai demokratia arviointina ohjaavina tekijöinä pohjautuvat erilaisiin arvoihin. Arvottaminen

erottaa arvioinnin sille läheisistä muista arviointitiedon hankinnan ja käytön muodoista kuten seuranta ja tarkkailu. Viimeksi mainittuihin ei katsota kuuluvan samanlaista kohteen tietoista arvopohjaista pohdintaa, arvottamista, kuin arviointiin. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 23, 26.)

Rossi, Lipsey ja Freeman (2004: 6) kertovat eri arviointikäytäntöjen pyrkivän määrittelemään arvioinnin kohteena olevan asian luonteen ja tavoitteen niin, että ne voidaan yleisesti tunnustaa. Lisäksi arviointi on heidän näkemyksen mukaan muun muassa toimintaohjelmien toimeenpanon ja hyödyllisyyden selvittämistä.

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa välittömästi käytäntöön soveltamiskelpoisia tietoja, avustaa esimerkiksi suunnittelua ja päätöksentekoa, edistää palautetiedolla ihmisen ja organisaation sisäistä oppimista, tai edistää uudistusten toimeenpanemista. Tarkoitus on silloin palvella välittömästi käytännön tietotarpeita. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 31.)

#### 2.1.1. Arviointitutkimus arvioinnin osana

Arvioinnin ja arviointitutkimuksen välistä suhdetta on pohdittu aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa. Termejä on käytetty toistensa synonyymeina (ks. Rossi ym. 2004; Uusikylä 1999: 17), mutta Lumijärven ja Kaarlejärven (2000: 1) mielestä arviointitutkimuksesta puhuttaessa tulee ymmärtää se, että käsitteet arviointi ja arviointitutkimus eroavat toisistaan. Vaikka kaikki kirjoittajat eivät teekään eroa käsitteiden välille (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 30), tässä tutkielmassa analysoidaan käsitteiden määritelmiä erillisinä. Näkökulmana on, että arviointi koetaan arviointitutkimuksen yläkäsitteenä, jonka avulla kuvataan arviointitiedon hankintatapoja (ks. Weiss 1974: 1–2).

Myös Sinkkonen ja Kinnunen (1994: 30) esittelevät näkemyksen, jonka mukaan arvioinnin ja arviointitutkimuksen välistä suhdetta pohdittaessa arviointi on arviointitutkimuksen yläkäsite. Arviointitutkimuksen kuvaamissa erilaisissa arviointitiedon hankinnan muodoissa tutkimuksen ote voi vaihdella. Siksi jotkut tutkijat erottavat arviointitutkimuksen ja muun arvioinnin toisistaan

Arviointitutkimuksen ja muunlaisen arvioinnin erottaminen selkiyttää aihepiirin jäsentämistä, vaikka jako ei olekaan kovin yleinen (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 31). Arviointitutkimus voidaan määritellä soveltavaksi tutkimukseksi, jonka yhteydessä korostetaan tutkimusten välitöntä hyödyntämistä päätöksenteossa. Toisaalta arviointitutkimus on myös poliittista ja hallinnollista toimintaa, joiden pohjalta tehdään päätöksiä toimintaperiaatteista ja tehdään määrärahapäätöksiä päämääränä parantaa ihmisten hyvinvointia. (Lumijärvi & Kaarlejärvi 2000: 2.) Arvioinnin määrittelyssä esiin tullut arvottaminen erottaa arviointitutkimuksen muusta tutkimuksesta (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 26).

Käsitteiden määrittelyn yhteydessä voidaan huomata, että käsitteiden arviointi ja arviointitutkimus erottaminen toisistaan koetaan vaikeaksi. Jaottelua voidaanakin kritisoida liiallisesta yksinkertaistamisesta. Edellisten määritelmien pohjalta on todettava, ettei arvioinnista ole mahdollista antaa yksiselitteistä ja kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin sopivaa määritelmää. Siksi se vaikeuttaa myös eron tekemistä arvioinnin ja arviointitutkimuksen välille. Arviointitiedon hankinnan eri muotoja voidaan kuitenkin kuvata helpommin joillakin yhteisillä ja yleisillä piirteillä. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 31, 36–37.)

### 2.1.2. Asiakaslähtöinen arviointi

Kellyn (2005: 78) mielestä palveluiden tuottamisessa ei onnistuta, eikä vastuu julkisten palveluiden tarjoamisesta täyty, jos palveluiden laatua arvioidaan vain sisäisillä mittareilla, kuten tehokkuudella. Hänen mielestään vaateet täyttyvät vain silloin, kun mittaukset perustuvat ulkoisiin mittareihin, asiakastyytyvyyteen. Siitä huolimatta hänen mukaansa julkisella sektorilla keskitytään yhä liiaksi sisäisen tehokkuuden määrittämiseen kuin ottaakseen käyttöön toimivia ulkoisia asiakastyytyvyyssjärjestelmiä.

Asiakaslähtöisen arvioinnin erikoispiirre muihin arviointimenetelmiin verrattuna on se, että kyselyt tai haastattelut tehdään suoraan asiakkaille. Saadut vastaukset kertovat niin asiakkaiden palvelujen käytöstä kuin heidän kokemuksia tai mielikuvia laadusta. Ne

heijastavat myös asiakkaiden palvelujen laatuun kohdistamia odotuksia, vaatimuksia ja asiakkaan itse tulkitsemia tarpeita. (Sundquist & Salminen 1998: 17.)

Asiakaslähtöisyys on keskeinen arviointitarpeen korostaja. Asiakaslähtöisyydessä asiakkaalla tulee olla tarpeelliset tiedot palvelujen sisällöstä. Asiakaslähtöisyyden idea on lähellä tilivelvollisuutta, mutta näkökulma on eri. Tilivelvollisuudessa korostuu hallinnon aikaansaannokset verorahoilla ja asiakasnäkökulmassa kansalaisen mahdollisuus vertailla näitä aikaansaannoksia keskenään ja myös mahdollisesti yksityiseen sektoriin. Yhteistä molemmille on julkisen toiminnan ja sen tuloksellisuuden tekeminen läpinäkyväksi. Uskotaan, että parempi tiedotus julkisten palveluiden vaikutuksista ja laadusta johtaa parempiin palveluihin, mikä johtuisi informaation läpinäkyväksi tekemisen aiheuttamasta poliittisesta paineesta. Asiakaslähtöisyyden ongelmana saattaa olla se, että yksittäisen kansalaisen kannalta informaatioon tutustumisen vaiva voi olla siitä saatua hyötyä suurempi, vaikka yhteisö kokonaisuutena saattaisikin hyötyä tästä perehtymisestä. (Huuskonen, Ijäs & Lehtoranta 1997: 18.)

### 2.1.3. Asiakaskyselyn määrittelyä

Julkisen hallinnon tarve tunnistaa toimintaympäristön muutokset ja vastata niihin proaktiivisesti korostuu modernissa hallinnossa. Siksi on kriittistä, että hallinnolla on työvälineitä saada käyttökelpoista tietoa päätöksentekonsa tueksi. Asiakaskysely on tyypillinen työväline saada selville täsmällistä tietoa kuntalaisten vaatimuksista julkista hallintoa kohtaan. Huollessa suunniteltu ja implementoitu asiakaskysely on kustannustehokas tapa selvittää kuntalaisten tarpeita ja odotuksia. (Glaser & Bardo 1994: 161.)

On useita tapoja selvittää kuntalaisen mielipiteitä. Yksi parhaimmista on kysyä niitä suoraan kuntalaisilta. Henkilökohtaiset haastattelut ovat kuitenkin aikaa vieviä ja kallista varsinkin suuren populaation ollessa tutkimuksen kohderyhmänä. Silloin järkevämpi tapa on kysyä tietyltä otokselta, joka edustaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, monipuolisesti ja objektiivisesti haluttua populaatiota. Tietoa voidaan kerätä kuntalaisten mielipiteistä, asenteista, odotuksista ja käyttäytymisestä. Asiakaskyselyn otos on valittava systemaattisesti ja tieteellisiä metodeja käyttäen, jolloin yleistysten ja niiden avulla

konkreettisten johtopäätösten tekeminen on mahdollista. Asiakaskyselyillä voidaan selvittää ison joukon mielipiteitä, joiden avulla päätöksentekijät voivat tarkentaa budjettiprioriteetteja, hyödyntää kuntalaisten palautteita ja tutkia heidän tyytyväisyyttään. Asiakaskyselyn tulokset auttavat talouden suunnittelussa ja resurssien suuntaamisessa. (Folz 1996: 2–3.)

Asiakaskyselyillä pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä mieltä kansalaiset ovat saamiensa palveluiden laadusta? Onko heillä ongelmia saada palveluita, joita haluavat (Folz 1996: 1)? Palveluita ei voi räätälöidä yhdelle asiakkaalle palautteen tai asiakaskyselyn perusteella, mutta niiden avulla voidaan löytää selkeitä viitteitä, miten eri asiakasryhmät kokevat palvelut ja heidän tarpeensa voidaan mitata (Buurma 2001: 1293).

Kunnan asiakaskyselyitä käytetään selvittämään, mitä kuntalaiset ajatteleva alueella asumisesta, palvelun laadusta ja mitkä ovat heidän mielipiteensä paikallisesta hallinnosta. Tuloksia käytetään tehokkuuden mittaamiseen, talousarvioihin, vuorovaikuttamisen lisäämiseen ja nykyisten käytäntöjen arviointiin. (Miller, Kobayashi, Caldwell, Thurston & Collet 2002: 124.) Asiakastyytyväisyyskysely on markkinointitutkimus, jolla pyritään saamaan organisaation asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa tietoa. Tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä organisaation toimintaa kohtaan. Asiakaskyselyyn pätevät normaalit markkinointitutkimuksen toteutusperiaatteet ja tutkimuksen toimivuuden yleiset kriteerit, joita ovat validiteetti, reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen ja automaattinen toimintaan kytkeytyminen. (Rope & Pöllänen 1994: 83.)

Kelly (2005: 77) määrittelee asiakastyytyväisyyden mittaamisen organisaation ulkoiseksi mittariksi ja organisaation prosessien tehokkuuden arvioinnin sisäiseksi mittariksi. Hänen mukaansa julkisella sektorilla on perinteisesti kiinnitetty enemmän huomiota sisäisiin mittareihin kuin tietoon, jota saadaan ulkoisesti asiakkailta. Edellä mainittuun painotukseen on vaikuttanut yhtäältä julkisella sektorilla tutkimustiedon arvon määrittämisen vaikeus, koska julkisen sektorin rakenteet ovat monimutkaisempia kuin yksityisellä sektorilla. Tällöin jonkin palvelun asiakastyytyväisyyden parantaminen saattaa

heikentää tyytyväisyyttä toista palvelua kohtaan, koska hallittava palvelukokonaisuus on moniulotteinen. Julkisella sektorilla ei voi myöskään kohdistaa toimintaa tuottavimpiin asiakkaisiin kuten yksityisellä, vaan päätökset ovat riippuvaisia mm. lainsäädännöstä ja hyvän hallinnon noudattamisesta. Siksi sisäisen tehokkuuden mittaaminen tuntuu usein oleellisemmalta kuin asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Sisäisen tehokkuuden arvioinnin tuloksia on ollut myös helpompi hyödyntää ja siksi sisäisen tehokkuuden mittaamiseen on perinteisesti panostettu enemmän. Toisaalta julkisella sektorilla on epäilty, että asiakas ei ole oikea henkilö arvioimaan julkisten palvelujen prosesseja, koska heillä ei ole riittävästi tietoa julkisten palveluiden rakenteista. Kun keskitytään liiaksi sisäisiin prosesseihin, on vaarana, että unohdetaan palveluiden olevan juuri kansalaisia varten. Sen vuoksi on modernimpi julkisen sektorin johto kehittää palveluita juuri asiakkailta saadun tiedon perusteella – asiakaskyselyiden ja asiakaspalautteen avulla, eikä keskity vain sisäisiin tehokkuuden mittareihin.

## 2.2. Asiakkuus kuntasektorilla

1990-luvulla julkinen sektori eri Euroopan maissa on alkanut tunnustamaan kansalaiset asiakkaina ja on alkanut soveltaa heihin eri markkinointityökaluja, kuten asiakaskyselyitä. Esimerkkejä nykyisten markkinointityökalujen käytöstä ovat asiakaslähettäisyysajattelu, markkinatutkimukset ja erilaiset kuntalaispaneelit, joiden avulla arvioidaan kuntalaisten tarpeita. (Buurma 2001: 1287.)

Walshin (1994: 63–64) mukaan julkinen palvelusektori on elänyt 1990-luvulta lähtien murroksessa, joka on perustunut uusiutuvien markkinoiden soveltamisen periaatteisiin. Kuluttajusajattelu on ollut tämän markkinoiden ja hallinnon muotoutumisen keskiössä julkisissa palveluissa viime vuosina. Nykyään on tunnustettava, että julkisen palveluiden käyttäjät ovat asiakkaita, joilla on oikeuksia. Kansalaiset maksavat kaikki julkiset palvelut joko suoraan tai veroilla. Siksi kansalaisilla on oikeus odottaa laadukkaita palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan, ja että palvelut on tuotettu mahdollisimman tehokkaasti ja vähäisin kustannuksin. Jotta tämä näkemys toteutuisi, on julkisen sektorin toimittava selkeästi markkinalähtöisemmin kuin aikaisemmin.

Yhteisymmärrys julkisella sektorilla siitä, että kansalaisia tulisi kohdella kuin asiakkaita, on lisännyt selvästi asiakaskyselyiden käyttöä, kun vertaillaan eri arviointimenetelmiä (Brown 2007: 560). Kunnallisten palveluiden asiakkuutta ei voida kuitenkaan pitää markkina-asiakkuutena. Palvelujen laatua ei voida arvioida yksin ammatillisesta tai johtajanäkökulmasta, eikä sitä voida arvioida myöskään yksin kuluttajanäkökulmasta. Pelkkä asiakastyytyväisyys ei riitä mittariksi palveluiden laatua arvioitaessa. Kuntalainen kunnan palveluja käyttäessään ei ole pelkästään maksava kuluttaja. Palveluita tuotetaan pääasiassa tai osittain verovaroin, jolloin kuntalaisen rooli veronmaksajana, äänestäjänä ja palvelun käyttäjänä eroaa kuluttajaorientoituneesta markkinaperusteisen järjestelmän asiakkuudesta. (Pakarinen, Kuusela, Niiranen & Andersson 2002: 58.)

Yksityisellä sektorilla voidaan asiakkuudesta tunnistaa Mooren (2002: 298) mukaan kolme ominaispiirrettä: 1) Asiakkaalla on selkeä paikka yrityksen arvoketjussa, joka tarkoitus on tehdä tuottoa. 2) Asiakas maksaa aina tuotteesta tai palvelusta. 3) Vähiten yleisessä tiedossa, mutta tärkein seikka, on se, että asiakastyytyväisyys luo lopullisen perustelun yrityksen olemassa olemiselle. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, niin se luo yritykselle edellytykset menestyä, kun taas julkisella sektorilla operoidaan esimerkiksi kuntalaisen terveyden parissa, jolloin asiakastyytyväisyys jää helposti toissijaisemmaksi asiaksi. Myös Huuskosen ym. (1997: 10) mukaan yksityisellä sektorilla asiakkuuden määrittelyssä on eri näkökulma. Asiakkaana ihminen on taloudellinen toimija, joka valitsee tuotteen tai palvelun vapaasti maksua vastaan. Asiakassuhteessa hän pystyy tekemään perusteltuja valintoja. Vastaavasti palvelun tuottaja toimii markkinaohjauksen ehdoilla ja joutuu omassa toiminnassaan ottamaan huomioon asiakkaan mieltymykset, odotukset, tarpeet ja valinnat. Asiakkaan tyytyväisyydellä on palvelun tuottajalle tällöin todellista merkitystä, olettaen, että palvelun ostopäätös on riippuvuussuhteessa tyytyväisyyteen.

### 2.2.1. Kansalaisuuskäsite

Kansalainen on enemmän kuin vain asiakas. Kansalaiset myös osallistuvat poliittiseen prosessiin äänestämällä (Buurma 2001: 1295). Kansalaiset kohtaavat julkista toimintaa hyvin erityyppisissä yhteyksissä. Siksi kansalaisuuskäsite on nyky-yhteiskunnassa äärimmäisen monivivahteinen. Esimerkiksi kansalaisen vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat riippuen siitä, toimiiko hän valitsijan, veronmaksajan, asukkaan, potilaan tai jonkun muun toimijan ominaisuudessa. Nykykansalaisuuteen voidaan liittää kolme roolia; kansalainen valitsijana, kansalainen jäsenenä sekä kansalainen julkisten palvelujen vastaanottajana. Asiakas- ja käyttäjänäkökulmat liittyvät viimeisenä mainittuun rooliin. (Olin ym. 2004: 17–18.)

Kansalaisroolissa ihmisillä on lakisääteisiä oikeuksia, jotka viranomaiset ovat velvollisia täyttämään. Toisaalta kansalainen kustantaa kunnan ja valtion tuottamat palvelut pääasiassa verotuksen kautta. Vaikka kansalaisella on joukko oikeuksia, näiden oikeuksien puolustamiseen on harvoin varteenotettavaa keinoa. Kansalaisten valintapäätökset eivät toimi ohjaussignaaleina palvelun tuottajille, sillä kansalainen ei yleensä voi äänestää lompakollaan eikä vaihtaa palvelun toimittajaa, ilman tuntuvia hankaluuksia. Vaikka kansalainen lopulta kustantaakin kaiken maksamalla veroja, erityisessä vaihdantatilanteessa hän ei kuitenkaan ole ostaja eikä maksaja vaan ainoastaan käyttäjä. (Huuskonen ym. 1997: 10.)

### 2.2.2. Kuluttajakansalaisuus Pakarisen mukaan

Kirjoitettaessa julkisista reformeista on niiden yhteyteen liitetty kuluttajakansalaisuuden käsite, joka korostaa valintojaan tekevää aktiivista asiakasta, joka määrittää omat tarpeensa ja palvelun sisällön itse. Asiakas kuluttajakansalaisena -ajattelussa eivät kansalaisen tarpeet, niihin vastaaminen tai niiden määrittäminen ole yksin ammatillisen henkilöstön päätettävissä tai edes yksin valtakunnallisesti poliittisesti ohjattavissa. Täten toimintaa ohjaava poliittinen päätöksentekijä ja palvelun professionaalinen asiantuntija saavat rinnalleen palveluvalintoja tekevän subjektin, asiakkaan. Kunnallisten palvelujen kehittämistavoitteita koskevan keskustelun vastapuoliksi asettuvat tällöin usein oikeu-



denmukaisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet sekä valinnanvapautta korostava kuluttajuus. Julkisten palveluiden kehittämiseen käytettävissä malleissa on päämääräksi otettu kuluttajalähtöisyys, joka korostaa yksilön kykyä toimia markkinoilla ja edistää kuluttajan oikeuksia ja käyttäjien suorittamaa palvelujen valvontaa. (Pakarinen ym. 2002: 58–59.)

Puhuttaessa kuluttajakäsitteestä painotetaan laatua ja yksilön palveluodotuksiin vastamista. Yksittäisen palvelunkäyttäjän näkökulma korostaa asiakastyytyväisyyttä. Markkinasuhteelle on ominaista, että kaupankäynnin osapuolet pyrkivät saamaan omat etunsa mahdollisimman täysivaltaisina, että heillä on tähän tarvittava tieto käytössään, ja että he voivat valita, haluavatko he käydä kauppaa vai eivät. Jos markkinalähtöisen kuluttajan malli siirretään kunnallisten palvelujen käyttämiseen ja tuottamiseen, edellyttää se kansalaisilta riittäviä kuluttajan valmiuksia sekä myös työntekijöiltä ja koko palvelujärjestelmältä valmiuksia kohdata kuluttaja-asiakas. Kuluttajanäkökulma olettaa, että palvelun käyttäjä hyötyy palveluntarjoajien välisestä kilpailusta. (Pakarinen ym. 2002: 59.)

Palveluasiakkuudessa palvelua käyttävällä kuntalaisella on aktiivinen ja kunnallisen osallistumisen muodot tunnistava rooli. Palvelu on olemassa vain, jos sillä on käyttäjä ja se on aktiivista osallistumista. Tämän edellytyksenä on, että asiakkaan vaikuttamisen mahdollisuudet ja kanavat ovat hyväksyttäviä ja toimivia. Asiakkuudessa tunnistetaan asiakkaan kansalaisuus, kuntalaisuus, vaikka siinä keskityttäisiinkin asiakkaan palvelutarpeen ratkaisemiseen. Tästä näkökulmasta korostuu myös asiakkaiden ja kuntalaisten oikeus tietää, mitä heidän kuntalaisena omistamansa kuntayhteisö tekee tai suunnittelee, miten verovaroja käytetään ja millaista tuloksellisuutta verovaroilla saadaan aikaan. (Pakarinen ym. 2002: 59.)

### 2.2.3. Asiakslähtöisyys julkisissa palveluissa

Asiakslähtöisyysajattelu on levinnyt yksityisen sektorin vanavedessä myös julkisiin palveluihin (Huuskonen ym. 1997: 61). Julkisten palvelujen laadun ja vaikuttavuuden arvioinnissa asiakkaan jatkuva mielipiteen seuraamisen tarve on tuotu vahvasti esiin. Suomessa on 1990-luvun alusta saakka tehty varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa

suuri määrä erilaisia asiakaskyselyitä. Useissa kunnissa on tehty kyselyjä kunnan toimipisteissä asioiville kuntalaisille. Näitä kyselyjä on kutsuttu asiakastytyväisyyskyselyiksi tai sosiaali- ja terveydenhuollossa potilastytyväisyyskyselyiksi. Asiakastytyväisyyttä luonnehditaan yhdeksi tärkeäksi palvelujen laadun vaikuttavuuden mittariksi. (Sundquist & Salminen 1998: 17.)

Asiakaslähtöisen ajattelun katsotaan sopivan vain tiettyjen julkisten palvelujen lähtökohdaksi. Esimerkiksi erilaiset valvontatehtävät eivät ole perusluonteeltaan sellaisia palvelutehtäviä, joissa olisi päätarkoituksena toimia yksittäisen asiakkaan hyväksi. Tällöin palvelun kokonaisvaltainen hoitaminen on etusijalla. Palveluperiaatetta, asiakkaiden vaivannäön minimointia, on näissäkin tapauksissa mahdollista soveltaa, vaikka valvontatehtävä ensisijaisesti pyrkii turvaamaan tietyn yhteisöllisen tarpeen kuten yleisen turvallisuuden. (Emt. 17.)

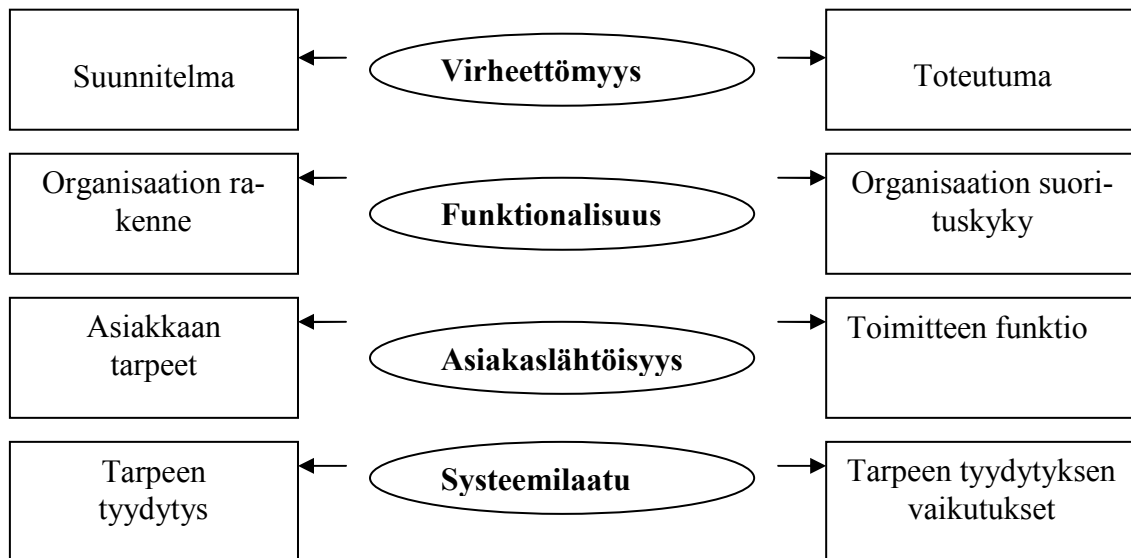
Walshin (1994: 64) mukaan asiakas-tietoisuuden ja asiakaspalvelutaitojen kouluttaminen on tullut oleelliseksi osaksi julkishallintoa. Julkisen palveluiden kuluttajuuksajattelu on tuonut puolestaan hallintoon mukanaan paremman asiakastietoisuuden ja enemmän valinnanvaraa asiakkaille.

Asiakaslähtöinen laatuajattelu tarkoittaa sitä, että kunnan toimintaa ei nähdä vain kyvykkyytenä tuottaa tiettyjä laissa ja asetuksissa määriteltyjä palveluja, vaan pätevyytenä hoitaa omien asiakkaiden asioita ja ymmärtää heidän yksilöityjä tarpeitaan sekä vastata palvelujen kysyntään. (Sundquist & Salminen 1998: 17.)

### 3. NÄKÖKULMIA JULKISEN SEKTORIN JOHTAMISEN, ARVIOINTITIEDON JA ASIAKKUUDEN TEORIAPERUSTEISIIN

#### 3.1. Laadunhallinta

Laatu on käsitteenä moniulotteinen ja suhteellinen ja siksi vaikea hahmottaa. Laadun määrittämisen yhteydessä on hyvä ymmärtää suhteellisuutta. Suhteellisuus tarkoittaa sitä, että laatu ilmaisee erilaisten vertailujen tuloksia. Toteutunaa verrataan tavoitteen, rakennetta suorituskyyyn ja tarvetta tyydytykseen. Mitä lähempänä ne ovat toisiinsa, sitä parempaa laatu on. Laatu koskee asiakkaalle vaihdantasuhteessa toimitettuja tavaroita, palvelua ja/tai tietoa eli toimitteita. Laatu koskee koko prosessia, jolla toimitteita saadaan aikaan, sekä sen välitöntä systeemiympäristöä. Yhteiskuntaa säätelevät virkamiehet ja poliitikot ovat esimerkkejä systeemi- ja ympäristökeskeisistä vaikutuksista laatuun. Laatu ilmiönä sisältää neljä näkökulmaa, jotka määräytyvät seuraavien kuvio 2 vastinparien suhteista. (Lillrank 1998: 19, 37.)



Kuvio 2. Laadun näkökulmat Lillrankin (1998: 20) mukaan.

Laatu määritellään ominaisuuksilla, joilla palvelu täyttää sille esitetyt vaatimukset. Laadua voidaan kuvailla palvelun sopivuudella, hyväksyttävyydellä ja kelpoisuudella asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Tämä tarkoittaa palvelussa muun muassa asiakasystävällisyyttä, kilpailukykyisyyttä, valintojen mahdollistumista, vastinetta rahalle sekä laadun ja kustannusten oikeaa suhdetta. Laatuodotukset ovat hyvin subjektiivisia ja ne voivat vaihdella yksilöittäin. Laatuodotuksilla on aina merkitystä laadun kokemisessa. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 116.)

Laadulla voidaan tarkoittaa myös palvelun virheettömyyttä ja vakioisuutta. Tällä tarkoitetaan pyrkimystä vähentää ja välttää palvelun tuotannossa virheitä, resurssien hukkaamista, parantaa palvelujen joutuisuutta ja vähentää kustannuksia. Molempien edellä mainittujen laatumääritelmien arvioinnissa voidaan käyttää hyödyksi asiakaskyselyitä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 50–51.) Laadunohjaus on menetelmä, jonka ydin on jatkuva mittaaminen ja sen perusteella annettava palaute (Kujala 2003: 55).

Kokonaisvaltainen laatujohtamisen näkökulma korostaa kaikkien laadun näkökulmien huomioon ottamista. Laadun käsite onkin laajentunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kattamaan lähes kaikkea toimintaa tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Laadusta on muotoutunut organisaatioiden ja järjestelmien kaikkea toimintaa kuvaava yläkäsite, eikä sillä ole enää yksiselitteistä selitysvoimaa. Laadun käsite on voimakkaasti aikaan sidottu. Kun näkemys laadusta ja laadun käsitteestä vaihtuu, muuttuu myös laadunarvioinnin sisältö. (Huuskonen ym. 1997: 27–28.)

Asiakas- ja laatu keskeisen ajattelu- ja toimintatavan ollessa osana organisaatiokulttuurin syvempien arvojen ja alitajuisten perusolettamusten tasoja, voidaan puhua laatu kulttuurista. Tämä tukee kokonaisvaltaista laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kun laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat nostettuina organisaation toimintaa ohjauviksi keskeisiksi arvoiksi, voidaan puhua laadunhallinnasta ja laatujohtamisesta. (Kujala 2003: 51.)

### 3.1.1. Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on moniulotteinen käsite ja liiketoiminnassa syntyneenä sitä on hie-  
man vaikea asettaa julkisen johtamisen kehyksiin (Kujala 2003: 57). Lumijärvi ja Jylhä-  
saari (1999: 29) tiivistävät laatujohtamisen määritelmien näkökulmat laadun kokonais-  
valtaisuuteen, laaja-alaiseen ymmärtämiseen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten koh-  
taamiseen, johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muotoihin ja sitoutumiseen, kvan-  
titatiivisten menetelmien käyttämiseen sekä prosessorientaatioon. Laatujohtamisen  
tiivistetty sanoma sisältyy sen englanninkieliseen termiin Total Quality Management.  
Quality viittaa johtamisfilosofian pääpiirteeseen, laatuun, mutta samalla myös asiakas-  
lähtöisyyteen ja asiakkaiden ensisijaisuuteen laadun määrittäjinä ja palvelun onnistumi-  
sen mittareiden asettajina. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 27.)

Kujalan (2003: 58) mukaan laatujohtaminen edellyttää sellaista johtamisen strategiaa,  
joka tähtää selvästi laatuun. Tämä tarkoittaa kykyä hyvään laaturyön organisoimiseen ja  
erityisesti johdon sitoutumista laatuun ja sen parantamiseen. Samoin se edellyttää käy-  
tännön työväliseen toimivaa laaturjestelmää. Laatujohtamisessa on tärkeää ymmär-  
tää, ettei laatua ole vain tuotteen tai palvelun toiminnalliset laatutekijät. Laatua on mitat-  
tava palvelutapahtuman ihmissuhteilla ja reflektoitava niiden vaikutusta palvelutapah-  
tumaan osallistuvien työntekijöiden ja asiakkaan välillä.

### 3.1.2. Asiakaskeskeinen laatu

Yksi Total Quality Managementin näkökulmista on asiakaskeskeinen laatu, jolla tarkoi-  
tetaan palvelun kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkas-  
tellaan sitä, miten palvelu erilaisten ominaisuuksien kokonaisuutena soveltuu asiakkaan  
tarpeisiin. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkasteltava ilmiö on asiakkaan valintojen ja  
niihin vaikuttavien toimitteiden laatutekijöiden kokonaisuus. (Parrila 2002: 38.) Vaikut-  
tavuudesta käsin laatu on sitä, että tehdään asiakkaan kannalta oikeita asioita, ja että  
tuotetaan palveluja sellaisina, että niistä on asiakkaalle todellista hyötyä (Kujala 2003:  
58).

Lillrankin (1998: 34) mukaan asiakaskeskeisessä laadussa tarkasteltava ilmiö on asiakkaan valintojen ja niihin vaikuttavien toimitteiden laatutekijöiden kokonaisuus. Asiakaskeskeisen laadun kehittämisessä ollaan kuitenkin monella alalla vasta alkuvaiheissaan. Julkisella sektorilla näkökulmaa on viime vuosina painotettu voimakkaasti (Sundquist & Salminen 1998: 13).

Asiakkaiden reaktioita pidetään laatujohtamismallissa parhaimpana mittana laatua arvioidessa. Laatuajattelussa lähdetään siis siitä, että asiakkaat ovat organisaation toimivuuden mitta. Asiakaslähtöinen laatu määritellään laatujohtamismallissa ensisijaisesti laadun subjektiiviselta puolelta: miten hyvin palvelu tyydyttää käyttäjän vaatimukset ja tarpeet, mikä on asiakkaalle tärkeää ja mikä taas kenties yhdentekevää. Palvelun laatua arvioidaan siis asiakkaan näkökulmasta. Laadun mittaamiseen tarvitaan mittareita, jotka kuvaavat piirteitä, joilla on merkitystä palvelutyytyväisyyden ja asiakkaiden odotuksien vastaamisen tuottamiseen. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet voivat muuttua hyvinkin nopeasti, jolloin mittaamisen säännöllisyys korostuu. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 52.)

Asiakaskeskeisen laadun tärkein elementti on se, että asiakkaan valintoihin liittyy maksaminen. On olemassa kuitenkin julkisia palveluita, joista ei peritä suoraa maksua, vaan ne kustannetaan verovaroin. Näin asiakkaalle jää vain käyttäjän rooli. Palveluiden käyttämättä jättämien ei kuitenkaan oikeuta veronpalautuksiin. Julkisten palveluiden tarjontaa ei valita, palvelut joko otetaan tai jätetään. Kansalaisen valintapäätökset eivät siis toimi ohjaussignaaleina palvelun tuottajille. Tällöin käyttäjän mielipiteiden kysyminen ohjauksen avuksi korostuu erityisesti. (Lillrank 1998: 34, 43–44.)

### 3.1.3. Laadun arviointi

Laatu koskee vain sellaisia toimitteita, joita voi mitata tai arvioida. Jos ei ole tapaa erottaa hyvää huonosta, laatuaspekti menetetään (Lillrank 1998: 19). Laadun tarkkailulla viitataan laadun jatkuvaan seurantaan ja mittauksiin, joilla arvioidaan toimintojen luotettavuutta jo tuotantoprosessien aikana, sen eri vaiheissa. Laadun arviointi on taas selkeästi jälkikäteistä toimintaa, jossa normaalisti myös palvelun käyttäjät eli asiakkaat

ovat mukana. Se kytkeytyy kiinteästi asiakkuuskäsitteeseen ja saattaa heijastella myös asiakkaiden käyttäytymistä. Arviointi tehdään aina suhteessa johonkin. Aikaansaannoksia vertaillaan esimerkiksi tavoitteisiin, strategiaan tai standardeihin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 30–31.)

Asiakkaiden mukaan ottamisella arviointiin on monia syitä. Tällöin laadun arviointi tarkoittaa nimenomaan laadullista sopivuutta asiakkaan tarpeisiin. Täten on myös selvää, että palvelun laadukkuutena pidetään nimenomaan asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta arvioitua hyvyttä. Asiakasta voidaan siten pitää palautteen antajana saamansa palvelun laadusta yhtenä arvioijatahona. (Kujala 2003: 70.)

Peruskysymys julkisten palvelujen arvioinnissa on, kuinka palveluissa on onnistuttu ja edistytty suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja määriteltyihin tavoitteisiin (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002: 21). Palvelutilanteessa asiakas arvioi palvelujen laatua kokemansa perusteella ja vertaa saamaansa palvelua omiin kokemuksiinsa, odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Palvelun käyttäjää harvoin kiinnostaa minkälaisen prosessin kautta palvelu on muodostunut tai miten se on tuotettu. Asiakkaan kiinnostuksen kohde on sillä hetkellä koettu ja tiettyyn tarpeeseen saatu palvelu. Palvelujen laatua voidaan arvioida esim. asiakastytyväisyysmittauksilla, mutta julkisen palvelutuotannon perusluonteesta johtuen on huomioitava, ettei palvelujen arviointia ja kehittämistä voida perustaa pelkästään asiakastytyväisyyden/-tyytymättömyyden varaan. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 24.)

Julkisten palveluiden laadussa on huomioitava monia asioita. Esimerkiksi kansalaisten tasavertaiseen kohteluun ja palvelujen saatavuuteen liittyvät vaatimukset ovat osa palvelujen laatua ja ne pitää ottaa huomioon palveluita tarjottaessa. Kunnallisten päätöksentekijöiden näkökulmasta on tärkeää arvioida kansalaisten tyytyväisyyttä verovaroin tuotettuihin yhteiskunnan palveluihin. Palvelujen käyttäjän näkökulmasta palveluita arvioidaessa koetaan usein tärkeäksi palvelutilanteessa koettu palvelun laatu sekä palvelun tuottajan kyky vastata asiakkaan palvelutarpeisiin. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 24.)

### 3.1.4. Kuntatason laatujohtamismalli

Kuntatason laatujohtamismallin lähtökohtana on sen suuntautuminen julkispalveluihin, jolloin viranomaisen tulee ymmärtää asemansa nimenomaan kansalaisten palvelijaksi. Kun julkisten palveluiden laatua arvioidaan, on otettava huomioon ne raamit, jotka kunnan resurssit mahdollistavat. Mallissa korostetaan laadun ja kustannusten samanaikaisen arvioinnin tarvetta, asiakasarviointia ja viranomaisten hyvää sensitiivisyyttä asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaat myös halutaan mukaan kehittämään laatua suoran osallistamisen ja vaikuttamisen muotoja hyväksikäyttäen. Siellä missä asiakkailta on valintamahdollisuuksia, ne pitää maksimoida mahdollisuuksien mukaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 110–111.)

Laatua seurataan laatustandardien avulla. Asiakaspalautteiden aktiivinen kerääminen merkitsee oppimisprosessia. Asiakasarviointia ja kansalaisnäkökulmaa tarvitaan täydentämään julkisen edun, poliittisen tarkoituksenmukaisuuden sekä ammattiryhmien ohjaamaa palvelutuotantoa. Yksittäisen asiakkaan tarpeet ja odotukset saadaan selville vain silloin, kun niitä kartoitetaan asiakaspalvelutilanteessa tai sen läheisyydessä. Asiaksnäkökulman korostaminen ei sinällään merkitse markkina-asetelman muutosta. Kysymys on siitä, että palveluorientaatio lähentää viranomaisia asiakkaisiin, jolloin yksilöt hahmottuvat esiin kansalaisuuskäsitteiden keskiarvoista. Asiakkaiden kuuleminen on poikkeuksetta arvokasta. Siksi asiakkaista pitäisi tulla alamaisten sijaan kumppaneita. (Emt. 111–112.)

### 3.2. Oppiva organisaatio

Ihminen oppii jo pienestä pitäen pilkkomaan maailmaa ja sen ongelmia palasiksi, jotta monimutkaiset asiat saadaan helpommin jäseneltäviksi kokonaisuuksiksi. Näin kymmene hahmottaa laajoja kokonaisuuksia vaikeutuu, koska palasia ei ole niin helppo koota enää yhteen. Senge antaa ajatuksia ja työkaluja tuhoamaan illuusion, jonka mukaan maailma koostuu erillään olevista voimista. Tästä illuusiosta luopuminen on yksi oppivien organisaatioiden rakentamisen ehto. (Senge 1990: 3–4.)



Asiakkailla on paras käyttökokemus palveluista. Monissa organisaatioissa korostetaan palvelun laadun kehittämistä, vaikka ne eivät kerää käyttötietoa palvelustaan. Tavallinen asiakaskäynti saattaa olla jo paljastava, mutta systemaattisella asiakastiedon keräämisellä saadaan todellista tietoa asiakkaista ja palveluiden laadun nykytasosta. Oppivassa laatuorganisaatiossa asiakkailta oppiminen on yksi kehittymisen lähtökohta. Oppiminen onkin nähtävä yksilön näkökulman lisäksi yhteisöllisenä toimintana. Siksi asiakaskyselyistä saatu tieto tulee levittää koko organisaatioon, eikä vain esimerkiksi kunnanjohtajan käyttöön. Palvelun kehittäminen ja asiakkaista oppiminen ovat asioita, joita on luonnollista tehdä yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. (Sarala & Sarala 1996: 141.)

Oppivan organisaation käsite tarjoaa varsin idealistisen näkemyksen siitä, miten organisaatiossa pyritään hyvässä yhteishengessä kohti jatkuvasti kehittyvää osaamista ja toimintaa. Kritiikkiä onkin esitetty sekä käytännössä että teorian kentillä siitä, etteivät oppivan organisaation puolestapuhujat näe realistisia käytännön ongelmia, kuten muutosvastarintaa, yksilöiden erilaisia valmiuksia oppimiseen tai yhteisöllisen toiminnan jatkuvaa, valtataisteluiden värittämää eripuraa. Oppivan organisaation muodostuminen edellyttäisi kokonaisvaltaista yhteisöllistä asennetta, ja sellaiseen vaikuttamisesta on enemmän epäonnistuneita kuin onnistuneita esimerkkejä. Jos henkilöstö kokee muutostilanteen pakotetuksi, ryhmädynamiikka muuttuu muutoksen uhkaksi ja syntyy muutosvastarintaa. (Vähämäki, Lehesvirta & Lähtenmäki 2006: 139.)

Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia, koska kaikki ihmiset ovat sisimmässään oppijia. Kenenkään ei tarvitse opettaa vauvaa oppimaan. Sen lisäksi useimmat meistä myös pitävät oppimisesta. Monilla on kokemusta kuulumisesta tiimiin, jonka jäsenet luottavat toisiinsa, täydentää toistensa vahvuuksia ja jonka yhteiset tavoitteet olivat yksilöiden tavoitteita tärkeämpiä ja jonka tulokset ovat erityislaatuisia. Tiimi on voinut olla jalkapallojoukkue, teatteriryhmä tai työpaikan tiimi. Kaikki nämä edellä mainitulla ominaisuuksilla toimineet tiimit ovat esimerkkejä oppivista organisaatioista, jotka eivät aluksi olleet välttämättä kovin hyviä, mutta he oppivat yhdessä tuottamaan erityislaatuisia tuloksia. Oppivien organisaatioiden ominaispiirteitä ovat sen jäsenten taitojen kehittäminen ja heidän pyrkiminen yhteisiin tavoitteisiinsa. Ihmiset oppivat uusia tapoja toimia ja

ajatella. Ihmisen tietoisuus oman tietämyksen vähäisestä määrästä kasvaa, mitä enemmän hän oppii. Tämä ruokkii ihmisen halua oppia lisää. (Senge 1990: 4–6.)

Oppivan organisaation periaatteet auttavat Alasoinin (1999: 2) mukaan organisaatioita luomaan nopeasti ja kustannustehokkaasti uutta tietoa sekä soveltamaan sitä käytäntöön. Tämä näkyy kykynä tuottaa tehokkaasti tuotteisiin, palveluihin ja toimintaprosesseihin kohdistuvia innovaatioita. Oppivalle organisaatiolle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Eri määritelmien pohjalta voidaan erottaa lähinnä seuraavia periaatteita, joista eri asiantuntijoiden kesken vallitsee yhteisymmärrys: 1) Henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat, 2) ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä tukeva työkierto, 3) tiimimäiset, verkostomaiset ym. yhteistoiminnalliset työskentelytavat, 4) valtuuttava johtamistapa, 5) henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan, 6) organisaation kiinteä tuotanto- ja kehittämissyhteistyö muiden organisaatioiden, asiakkaiden sekä tutkimus- ja koulutusinstituutioiden ym. tukiorganisaatioiden kanssa ja 7) osaamiseen, tuloksellisuuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät.

Arvioinnin monien lähestymistapojen taustateoria on avointen systeemien malli siihen liittyvine ohjausajatteluineen. Systeemi- ja ohjausajattelu korostavat palautetiedon tärkeyttä toiminnan ohjaamisessa jopa niin, että tiedosta on tullut ohjauksen keskeinen väline. Tiedon hankinta ja takaisinsyöttö on siis ohjauslaite palautetietoa hankkivassa ja itseään ohjaavassa systeemissä. Tähän ajatteluun kuuluu käsitys kokemuksesta oppivasta toimijasta. Se voi olla yksilö tai yksilöryhmä, esimerkiksi oppiva organisaatio. (Sinkkonen & Kinnunen 1994: 71.)

### 3.2.1. Systeemiajattelu Sengen mukaan

Sengen (1990) systeemiajattelu (systems thinking) on viimeisin viidestä ydinopista (discipline). Systeemiajattelu on neljä muuta oppia yhteen kokoava oppi. Muut opit ovat itsehallinta (personal mastery), mentaalimallit (mental models), jaettu visio (shared vision) ja tiimioppiminen (team learning). Systeemiajattelu on tärkeä osa neljää muuta oppia ja toisaalta jokainen neljästä opista on kiinteä osa systeemiajattelua. Senge määrittelee systeemiajattelun käsitteelliseksi viitekehykseksi, tiedon ruumiillistumaksi ja työ-

kaluksi, jota on kehitetty viimeiset viisikymmentä vuotta hahmottamaan kokonaisuuksiin malleja selkeämmin sekä auttamaan ymmärtämään, kuinka kokonaisuuksia muutetaan tehokkaasti. (Senge 1990: 6–10.)

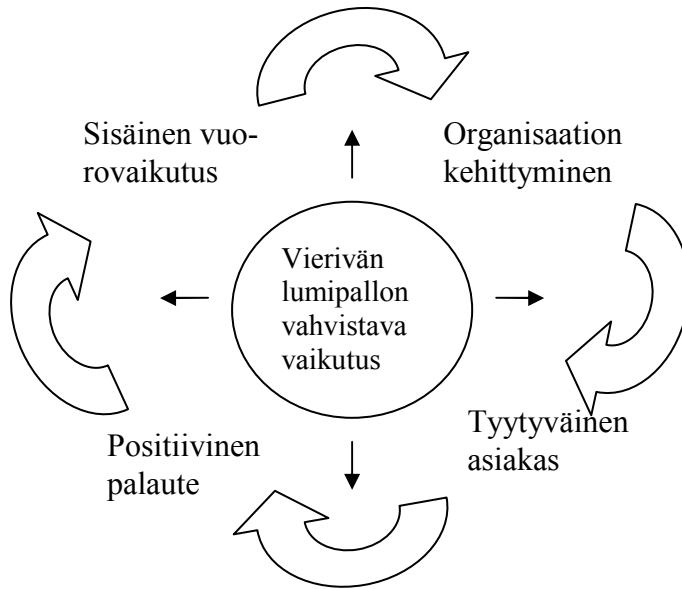
Systeemiajattelussa on olennaista asioiden välisten suhteiden ja muutosten näkeminen dynaamisena kokonaisuutena. Senge (1990: 71–72) kritisoikin useiden systeemianalyysien keskittyvän liikaa yksityiskohtiin. Esimerkki ongelmallisesta dynaamisesta kokonaisuudesta on tavoite laadun kehittämisestä, kustannusten alentamisesta ja tyytyväisistä asiakkaista kestäväällä tavalla. Systeemiajattelussa tavoitteena on havaita todellisuuden koostuvan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista. Tärkeää on nähdä kokonaisuuksien vuorovaikutussuhteet.

Yksi keskeinen käsite systeemiajattelussa on palaute. Usein palaute koetaan vain rohkaisevaksi positiiviseksi palautteeksi tai kritisoivaksi negatiiviseksi palautteeksi. Systeemiajattelussa palaute on kuitenkin laajempi käsite. Sillä tarkoitetaan kaikkea vastavuoroista vaikuttamista järjestelmään. Vaikuttaminen ei ole koskaan yksisuuntaista, vaan kaikki järjestelmään vaikuttaminen on yhtä aikaa syytä ja seurausta. (Senge 1990: 75.)

Palaute voi olla voimistavaa (reinforcing) tai tasapainottavaa (balancing). Voimistava palaute (kuvio 3) kuvaa pienten asioiden kasvamista sen vaikutuksesta vierivän lumipallon tavoin. Voimistava palaute tarkoittaa toisaalta rakentavan palautteen positiivista vaikutusta pitemmällä aikavälillä, jos sen avulla saadaan positiivista vahvistusta toimintaan. Toisaalta vierivä lumipallo -ilmiö toimii myös negatiivisesti. Negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa huonoa itsetuntoa, jolloin henkilökohtainen suoriutumien heikkenee entisestään. (Senge 1990: 79–81.)

Sengen esimerkkejä mukaillen positiivinen voimistava palaute kunnan palveluiden kehittämisen yhteydessä voisi toimia seuraavalla tavalla. Kunnan työntekijä saa asiakkaalta positiivista palautetta toiminnan ripeydestä, jolloin työntekijä keskittyy ripeyteen myös jatkossa. Hän ottaa asian myös puheeksi kehityspalaverissa, jolloin riipeys tarttuu myös muihin työntekijöihin. Positiivista palautetta tulee sen johdosta asiakkailta enem-

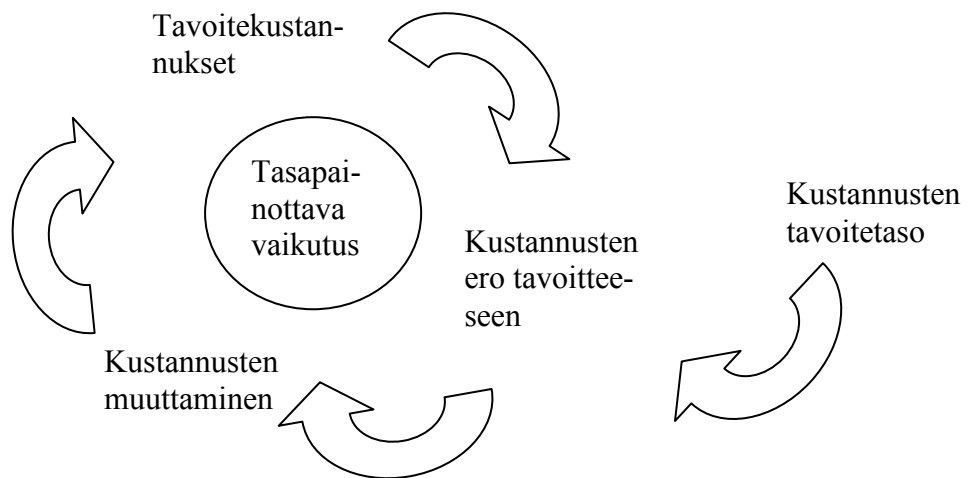
män ja organisaatio on oppinut riipeydestä. Tämä on esimerkki vierivän lumipallon efektistä. (ks. Senge 1990: 81.)



Kuvio 3. Voimistava palaute Sengeä (1990: 81) mukailten.

Voimistava vaikutus ei voi olla kuitenkaan jatkuvaa vaan kasvun rajat tulevat jossakin vaiheessa vastaan, jolloin vaikutus saattaa muuttua negatiiviseksi. Tällöin tarvitaan tasapainotusta, joka on toinen systeemiajattelun peruselementti (kuvio 4). Tasapainottavan palautteen vaikutus on vakauttavaa. Sen avulla saavutetaan haluttu stabiili tavoitetti-la. Tasapainottava palaute toimii siis tavoiteorientoidussa toiminnassa. Jos tavoitteena konkreettisesti esimerkiksi on olla liikkumatta, tasapainottavan palautteen avulla liikettä pyritään jarruttamaan. Tasapainotetussa ajattelussa pyritään siis stabiilisuuteen. (Senge 1990: 83–84.)

Kunnan toimintakentässä tasapainottava palaute Senge esimerkkejä mukaillen toimii seuraavasti. Palvelun tuottamisen kustannuksille on asetettu tietyt raamit, kustannusten tavoitetaso. Kustannuksissa havaitaan kuitenkin liiallista kasvua. Tasapainottavan palautteen avulla kustannuksia vähennetään ja päästään kustannusten tavoitetilään. (ks. Senge 1990: 84.)



Kuvio 4. Tasapainottava palaute Sengeä (1990: 84) mukaillen.

## 4. ASIAKASLÄHTÖINEN ARVIOINTI JA KUNNAN JOHTAMINEN

### 4.1. Kunnan asiakaslähtöinen arviointi strategisen johtamisen työvälineenä

Yhdysvalloissa 1990-luvun loppupuolella yli kolmanneksessa kunnissa, joiden asukasmäärä on yli 25000, asiakaskyselyitä käytettiin apuna poliittisessa päätöksen teossa ja budjettien luomisessa (Kelly & Swindell 2002: 610). New Public Managementin myötä julkisen sektorin toimintoja on lähestytty enemmän yksityisiä markkinoita muistuttavina toimintoina, jolloin asiakastyytyväisyyden tutkiminen on looginen osa julkisten palveluiden kehittämistä. Voidaan jopa sanoa, että koko taloudellinen tehokkuus määritellään suurilta osin asiakastyytyväisyyden perusteella. (Kelly 2005: 78.)

Kunta on organisaatio, joka menestyäkseen tarvitsee hyvää johtamista. Kunnanvaltuusto päättää kunnan strategian ja vision, mutta niiden toteuttamiseen kunta tarvitsee jokaisen organisaationsa työntekijän panoksen. Kunnan johtamisen haasteeksi voidaan luonnehtia se, että miten saadaan poliittinen tahto ja käytännön toiminta kohtaamaan. Ilman strategian toimeenpanoa hienoinkin strategiaprosessi on hyödytön. Strategian tulee muuttua osaksi organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa sekä vastata palvelujen käyttäjiltä saatua palautetta. (Sundquist ym. 2002: 47.)

Strateginen johtaminen on muutosten, isojen asiakokonaisuuksien sekä linjausten johtamista. Strateginen johtaminen koostuu selkeän vision luomisesta, jonka avulla kerrotaan kuntalaisille kunnan kehittymisen suunnasta ja sen vaikutuksesta kuntalaisten elämään. Strateginen johtaminen vaatii myös kykyä johtaa resursseja, jonka avulla johdetaan niin ulkopuolisia sidosryhmiä kuin kunnan sisällä työskenteleviä ihmisiä. Strategisesta johtamisesta vastaa kunnan ylin johto, johon kuuluu valtuusto, hallitus, kunnanjohtaja ja toimialojen johto. Se on osa kunnanjohtoon toimenkuvaa operatiivisen johtamisen lisäksi. Strategisen johtamisen lähtökohtina ovat kuntaidea, toiminta-ajatus, missio, visio, menestystekijät, tavoitteet sekä niiden toteuttamiseen tähtäävät strategiat. Näistä yhdessä muodostuvat keinot saavuttaa kunnan asettamat tavoitteet. (Lauslahti 2003: 217.)

Kunnan ylintä päätösvaltaa kunnassa käyttää kuntalaisten valitsema valtuusto. Kunnan ylimmällä päätöksentekotasolla tehdään strategiset valinnat kuntaorganisaation ja asukkaiden hyvinvoinnin kannalta parhaista palveluiden tuotantotavoista (Kuopila 2007:30). Poliittisten ja strategisten arvojen määrittäjänä valtuuston tehtäviin kuuluu myös mm. päättää arviointisuunnitelmasta ja -prosessista sekä seurata ja arvioida toimintaa ja tehdä tarvittavat johtopäätökset. Toisin sanoen valtuuston tehtävänä on määritellä kunnan kokonaisjohtamisen kannalta merkittävät kehittämisstrategiat ja käynnistää kehittämisprosesseja. Valtuustotasolla kunnan johtaminen edellyttää siis tulevaisuuteen suuntautuvaa, pidemmän aikavälin tarkastelua ja toimintaa ohjaavaa otetta. Tulevaisuuden tarkastelussa perusteena ovat tulevaisuuden näkymien tarkastelu, nykytilan ja tulevaisuuden arviointi ja aikaisemmin asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointi. (Sundquist ym. 2002: 8.)

Kunnan valtuusto voi laatia strategian tueksi lyhyemmälle aikavälille palveluohjelman, joka pohjautuu kuntalaisten tarpeisiin, käytettävissä oleviin resursseihin sekä toimintaympäristön kehitystä ja muutosta koskeviin analyysihin sekä ennusteisiin. Palveluohjelmassa painotetaan ja konkretisoidaan strategian menestystekijöitä ja sen avulla pyritään vahvistamaan palveluiden toimivaa järjestämistä. Analyysien ja ennusteiden pohjana käytetään palveluita käyttäville kuntalaisille tehtäviä asiakaskyselyitä. (Kuopila 2007: 30.)

Kerätyn palautteen lisäksi palveluvalintoja ohjaavat arvot ja luottamushenkilöiden määrittämät palveluita koskevat periaatteet (Kuopila 2007: 30). Yhdentoista suurimman kaupungin strategioita käsittelevän tutkimuksen mukaan asukaslähtöisyys, asiakaslähtöisyys tai ”kaupunkilaisen paras” on Helsingin, Espoon, Turun, Kuopion ja Kouvolan arvoluetteloissa. Saman tutkimuksen päätelmissä mainitaan, että suurimpien kaupunkien strategiset päämäärät jakautuvat yleisesti seuraaviin näkökulmiin: kilpailukyky ja elinvoima, asiakas ja kuntalainen, talous ja henkilöstö, joidenka asiakasnäkökulmissa painotetaan asiakaslähtöisyyttä, ennaltaehkäisevyyttä, omavastuuta ja osallistumista (Helin & Möttönen 2012: 42, 140).

Toiminnalliset suunnitelmat tavoitteisiin pääsemiseksi ovat oleellinen osa strategian toteutumista. Julkisten palveluiden järjestäjien ja niitä ohjaavien tahojen talous- ja toimintasuunnittelun tärkeänä osana on kokonaisvaltainen toiminnan arviointi. Arviointi tulisi liittää osaksi toiminnan suunnittelua, tulosjohtamista, toiminnanaikaista raportointia sekä toimintakertomusta. Yhteiskuntapoliittiset ja tai organisaatiokohtaiset strategiat tulisivat aina sisältää suunnitelman siitä, miten niiden toteutumista arvioidaan. Arviointiprosessin tavoitteena on tuottaa lisäarvoa strategisten valintojen pohjaksi. Itse arviointitiedon tuottaminen ei vielä sisällä tätä lisäarvoa, vaan se koostuu vasta tietoa analysoimalla, yhdistämällä ja jalostamalla – arviointitiedon käyttöön ottamisella ja sen hyödyntämisellä. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 15.)

Poliittisten näkemysten ja arvojen määrittäjänä kunnan valtuuston tehtäviin kuuluu edistää tiivistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa. Tähän työkaluiksi sopivat laatu- ja arviointiajatteluun kuuluvat menetelmät mm. palvelusitoumukset, palvelulupaukset, asiakastyytyväisyystutkimukset ja erilaiset kuntalaisten kuulemistilaisuudet. (Sundquist ym. 2002: 47.) Koska julkinen palvelutuotanto ja sen kehittäminen ja arviointi ovat vahvasti sidoksissa ympäröivään todellisuuteen ja sen liikkeisiin, ovat nämä liitettävä tiukasti julkisiin palveluihin koskevaan suunnitteluun. (Suomen Kuntaliitto ym. 2001: 12.) Kunnallisen toiminnan ja tuotettujen palvelujen arvioinnissa peruskysymys on, kuinka hyvin kunta onnistuu tehtäviensä hoitamisessa ja järjestämisessä. (Sundquist ym. 2002: 61.)

#### 4.1.1. Julkisten palveluiden laatustrategia

Valtioneuvosto määritteli hallintopolitiikan suuntaviivoja huhtikuussa 1998 periaatepäätöksessään. Periaatepäätöstä ennen valmistui valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhteistyönä julkisten palveluiden laatustrategia, joka sisältää suosituksia ja periaatelinjauksia, joita toteuttamalla julkinen sektori voi tarjota kansalaisille heidän tarvitsemaan palveluita tehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. (Sundquist & Salminen 1998: 2) Julkisten palveluiden laatustrategian suosituksia annettiin yhteensä 12. Seuraavassa eriteltyinä suosituksista ne, joissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, asiakkailta saatua palautetta ja julkisten palveluiden arviointia.



Suosituksen mukaan asiakaslähtöisyys on julkisten palveluiden laatutyön perusta. Julkisten palveluiden tuottajien tulee lisätä asiakkaiden valintamahdollisuuksia ja osallistumista palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Palvelun kehittämisen keskeisin edellytys ja lähtökohta on selkeä käsitys asiakkaista. Julkisten palvelujen tuottajien tulee määrittellä ulkoiset ja sisäiset asiakkaansa sekä selvittää heidän palvelutarpeensa ja kehittää heidän palveluprosessejaan tästä lähtökohdasta. Palveluprosessien näkyvyys asiakkaille on tärkeää, ja niitä tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti. Asiakkaiden on voitava osallistua ja vaikuttaa palvelujen kehittämiseen ja heillä tulee aina olla mahdollisuus esittää palautteensa saamastaan palvelusta. Julkisissa palveluissa suositellaan palvelusitoumusten käyttöä, joihin kuuluvat asiakaspalautte, oikaisu ja mahdollinen korvausmenettely luvatussa palvelusta. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 1998: 1, 14–15.)

Julkisten palvelujen arviointi on tärkeä osa palvelujen laadun kehittämistä. Sen avulla voidaan täydentää valvontaa ja tarkastusta ja myös saada tietoa palvelujen merkityksestä poliittisen päätöksenteon avuksi. Julkisen sektorin arviointia koskevaa ammattitaitoa tulee vahvistaa. Arviointi voidaan luonnehtia etukäteis- ja jälkikäteisarviointiksi tai toiminnan aikana tapahtuvaksi arvioinniksi. Julkisten palveluiden haasteena voidaan pitää arviointia koskevien menetelmien tuntemuksen lisäämistä. Julkisten palvelujen arvioinnissa tulee käyttää osaavia asiantuntijoita. Julkisia palveluja koskevan arviointitoiminnan ja laatutyön tehostamiseksi ja koordinoimiseksi perustetaan määräaikainen julkisten palvelujen yhteistyö- ja seurantaryhmä, jonka keskeinen lähtökohta on julkisten palvelujen laadun kehittäminen. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 1998: 14–15.)

#### 4.2. Asiakaslähtöisen arvioinnin menetelmät ja metodit

Toiminnan arvioiminen ja mittaaminen eri näkökulmista ja eri arviointialueilta on ominaista menestyville organisaatioille. Arviointi suoritetaan usein valmiiden arviointimenetelmien avulla, joissa on tietty järjestelmä tai systematiikka. Eri menetelmät auttavat siinä, että eri arviointialueet nostetaan esiin arvioinnin kohteeksi. Näin huomio arvioin-

nissa kiinnitetään itse asiaan, sen sijaan että joudutaan keskittymään liikaa sen tekniseen suorittamiseen. (Sundquist ym. 2002: 63.)

Kunta voi myös itse kehittää oman arviointimenetelmän tai arviointikäytännön. Arviointimenetelmiä on useita erilaisia, joissa vaihtuu niin arvioinnin kohde kuin tiedonkeruumenetelmätkin. Toiminnan arvioinnin eri menetelmiin lukeutuvat esimerkiksi laatu-palkintokehikot, ISO-standardit, CAF (Common Assessment Framework), joka on EU-jäsenmaiden julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli sekä strategian toteutukseen Balanced Scorecard. Julkisen sektorin palveluja voidaan arvioida asiakastytyväisyyskyselyjen ja muiden asiakastutkimusten avulla. Henkilöstötilinpäätös on yksi esimerkki henkilöstöarvioinnissa käytettävistä menetelmistä. Benchmarking-menetelmässä erilaiset organisaatiot vertailevat itseään toisiin menestyneisiin organisaatioihin tunnistaakseen menestymiseen johtavia tekijöitä. (Sundquist ym. 2002: 63.)

Asiakaspalautetta voidaan hankkia monin eri tavoin ja moniin eri lähtökohtiin perustuen. Palautteen hankinta on sidoksissa niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joihin haetaan vastausta tai joista halutaan palautetta. Asiakaspalautetutkimukset voivat olla luonteeltaan esimerkiksi galluptyyppisiä, barometrityyppisiä, markkinatutkimuksia tai käytännönläheisiä kyselyitä. Tiedonhankinta voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisena haastatteluna, puhelinhaastatteluna, kirjallisena kyselynä, vuorovaikutteisena atk-kyselynä tai edellisten yhdistelmänä. Myös reklamaatiot tuovat tietoa asiakastytyväisyydestä. (Sundquist & Salminen 1998: 17; Huuskonen ym. 1997: 40.)

#### 4.2.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa

Arviointimenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisilla menetelmillä arvioidaan tilaa ja ominaisuuksia, jotka ovat mitattavissa esimerkiksi lukumäärinä, suhdelukuina, välimatkoina tai aikoina. (Sundquist & Salminen 1998: 15.) Alasuutari (1999: 37) määrittelee kvantitatiivisen analyysin seuraavasti: Kvantitatiivinen analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa.

Määriteltäessä kvantitatiivista tutkimusta Alasuutari käyttää esimerkkinä lomaketutkimusta. Lomaketutkimuksessa on lähes poikkeuksetta periaatteena esittää vastaajalle mahdollisimman neutraalisti muotoiltuja kysymyksiä hänestä tai hänen mielipiteistä. Tuotoksena on numeerista informaatiota tietyn ryhmän, yhteisön tai jossain tietyssä yhteiskunnallisessa asemassa olevien ihmisten tyypillisistä asenteista, mielipiteistä, tavoista ajatella tai käyttäytymismalleista. Lomaketutkimusta käytetään siis faktatiedon keruun muotona varsin rajoittuneella ja kaavamaisella tavalla. Alasuutari puhuu faktanäkökulmasta, jossa tutkimusmateriaalina käytettyä aineistoa pidetään enemmän tai vähemmän rehellisinä ja todenmukaisina väitteinä ulkopuolisesta todellisuudesta. (Alasuutari 1999: 110–112.)

Toisin kuin tilastollisessa analyysissä kvalitatiivisessa analyysissä ei sallita poikkeuksia yleisistä säännöistä eikä johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Tämän rajoituksen tekee yleensä jo se, että tutkittavia yksiköitä on rajallinen, pieni määrä. Koska esimerkiksi kvalitatiivisista teemahaastatteluista saattaa muodostua kymmeniä litte-roituja tekstisivuja, on harvoin mahdollista tehdä niin paljon haastatteluja, että niiden tilastollinen vertailu olisi järkevää. Niin kuin kvantitatiivinenkin, laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 1999: 38–39.)

Kvalitatiivinen laadunarviointi perustuu pehmeisiin tiedonhakumenetelmiin. Tällaisia menetelmiä ovat tyypillisesti haastattelut, joissa haetaan vastausta hieman syvällisempiin ongelmiin. Kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan selvittää mm. asiakastyytyväisyyttä, palveluihin liittyviä mielipiteitä sekä palvelun imagoa. Kyselyn tuottamat vastaukset voidaan pisteyttää ja koodata numeeriseen muotoon. Pisteytyksen avulla vastauksista voidaan muodostaa laadussa tapahtuneita muutoksia kuvaava indeksi tai laadun tasoa heijasteleva tunnusluku. (Sundquist & Salminen 1998: 16.)

### 4.3. Arviointitiedon hyödyntäminen

Arviointitutkimus nähdään rationaalisuuden kasvattamiseksi hallinnon päätöksenteossa. Objektiiivisella arviointitutkimustiedolla voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä esimerkiksi talousarvioiden ja toimintasuunnitelmien yhteydessä (Weiss 1974: 2).

Asiakaskyselyt paljastavat palvelun laadusta yksityiskohtia, koska ne ottavat huomioon vastaajan subjektiivisen näkemyksen kysyttävästä asiasta. Se ei kuitenkaan välttämättä vielä tuo takeita siitä, että asiakaskyselyllä pystytään parantamaan laatua. Se tuo kuitenkin lähes poikkeuksetta mukanaan positiivisen eettisen arvon, että asiakasta kuunnellaan ja siitä välitetään. Se on jo yksi riittävä peruste sille, että asiakaskyselyitä toteutetaan. (Kelly 2005: 79.)

Asiakaspalautteen hyödyntämiseen toimintaa kehitettäessä vaikuttaa seuraavat kaksi asiaa. Yhtäältä millä tavalla organisaatiossa on mietitty palautteen keräämisen tapoja ja toisaalta millä tavalla palautteen käsittely on organisoitu organisaatioiden sisällä. Jos palautteiden käsittelyä ei annettu kenellekään tietyn toimijan tai toimielimen vastuulle, on yksittäisen työntekijöiden vaikea viedä tärkeäksi kokemaansa palautetta eteenpäin oikeille tahoille. Sähköiset palautekanavat tai muut palautteen keräämisen muodot saattavat olla teknisesti ja kustannustehokkaasti helposti toteutettavissa, mutta ne vaativat yhtä lailla organisaation sisäistä näkemystä siitä, mikä on asukaspalautteen tarkoitus ja tehtävä toimintoja kehitettäessä ja kenelle palautteen käsittely kuuluu. (Bäcklund, Jyrämä & Väisänen 2010: 96.)

Organisaatioon saattaa tulla samanaikaisesti palautetta useita kanavia pitkin, kuten sähköisesti, asiakaskontakteissa kasvokkain, kyselyillä ja muilla arviointimenetelmillä. Silloin on pohdittava, ovatko nämä kaikki erilaiset palautteen keräämisen tavat myös keskenään yhteismitallisia ja vertailukelpoisia sekä millaista resursointia niiden käsittely vaatii. Koska asukas- tai asiakaspalautetta pidetään olennaisena palvelutuotannon tehokkuus- ja laatukseskusteluissa, on tarpeen paneutua virastokohtaisesti palautteen käsittelyn nykytilaan ja toimivuuteen. Mikäli palautteen käsittelytavat ovat epäselviä, huonosti organisoituja tai asukaspalautteen merkitystä ei ole selkeytetty koko henkilös-

tölle, jää asukkaiden näkemysten tiedollinen relevanssi helposti yksittäisten työntekijöiden arvioitavaksi eikä välttämättä välity niille tahoille, jotka vastaavat organisaation toimintojen kehittämisestä. Konkreettinen toimenpide on myös se, että organisaatioitain tulisi sekä selkeyttää asukaspalautteen merkitys toimintoja kehitettäessä että luotava myös kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt palautteen käsittelyyn ja sen tiedollisen hyödynnettävyyden arvioimiseen. (Bäcklund ym. 2010: 96.)

Suomessa kuntalaisten käsityksiä palveluista tutkitaan säännöllisesti. Esimerkiksi Kunnalliskehittämissäätiön jokavuotisessa ilmapuntarissa tutkimukset antavat perustietoja siitä, mihin palveluihin kuntalaiset ovat tyytyväisiä, mistä palveluista kuntalaisten mielestä voitaisiin luopua ja mitkä kunnat saavat kuntalaisiltaan parhaimmat ja huonoimmat pisteet. Aikaisempien tutkimusten valossa selittävät tekijät on etsittävä toisaalta yksilötasolta, toisaalta toiminta- ja/tai kuntatasolta. Osa yksilöiden ja kuntien välisistä vaihteiluista voidaan selittää tekijöillä, joilla on suora ja konkreettinen yhteys arvioitavaan toimintaan tai toimintaa arvioivaan yksilöön – esimerkiksi palvelujen tasolla tai kysynnällä. Näiden lisäksi löytyy joukko selityksiä, jotka liittyvät yksilöiden vaatimustasoon, kunnassa vallitsevaan ilmapiiriin tai vastaaviin vaikeammin mitattaviin seikkoihin. (Sandberg 1998: 176–177.)

Useissa tutkimuksissa on Sandbergin (1998: 177) mukaan tullut esille tulos, että pienten kuntien asukkaat ovat tyytyväisempiä kunnallisiin palveluihin kuin suurten kuntien. Kyseinen johtopäätös voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla: Pienissä kunnissa on paremmat palvelut kuin isoissa kunnissa tai pienkuntalaiset tyytyvät vähään ja antavat tästä syystä paremmat arvosanat palveluista verrattuna suurten kuntien asukkaisiin, vaikka palvelujen taso olisikin objektiivisesti heikompi kuin suurissa kunnissa. Toisena mainittua tulosta on kutsuttu myös palveluparadoksiksi, eli kuntalaiset suhtautuvat myönteisemmin palveluihin, mitä alhaisempi todellinen palvelutaso oli. Usein tutkijat päätyvät myös toteamaan, että sekä objektiivisilla että subjektiivisilla tekijöillä on vaikutusta kuntalaisten mielipiteisiin. Yksi näkökulma on, että yksilönmielipiteisiin kunnallisista palveluista vaikuttaa kaksi seikkaa: 1) kunta, mikä tarkoittaa kunnan palvelutasoa ja kunnassa vallitsevaa ilmapiiriä, 2) yksilön vaatimustaso, jonka kautta kaikki

vaikutelmat ja kokemukset suodattuvat. Jos kuilu tavoitellun ja todellisen välillä on liian suuri, ihmiset ovat tyytymättömiä. (Sandberg 1998: 177.)

Saavuttaakseen käyttökelpoista tietoa palveluiden laadusta on paneuduttava tyytyväisyyden eri rakenteisiin ja tarkastella niitä eri muuttujien avulla. Lisäksi on syytä ymmärtää julkisen sektorin toimintakyvyn periaatteet suhteessa kansalaisten kykyyn arvioida sitä osana palvelukokonaisuutta. (Kelly & Swindell 2002: 611.) Kuntien palveluiden vaatimustasoon vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset tekijät. Henkilön koulutustaustalla ja iällä on todettu olevan vaikutusta hänen mielipiteisiinsä kunnallisista palveluista niin, että nuori korkeasti koulutettu henkilö suhtautuu palveluihin kriittisemmin, kuin vanhempi ja vähäisen koulutuksen saanut henkilö. Suomalaiset kuntalaistutkimukset osoittavat myös sen, että kuntalaisten mielipiteet ovat varsin suhdanneherkkiä. (Sandberg 1998: 177.)

#### 4.4. Hyödyntämisen haasteet

Julkisen sektorin palvelujen vertailtavuus vaikeuttaa asiakastyytyväisyyden mittaamista. Jos kansalainen uskoo, että naapurikuntalainen saa parempaa palvelua samalla verotuksella, se vaikuttaa hänen tyytyväisyyteen, vaikka vertailu ei ole relevanttia yksittäisen palvelusuoritteen tai sen osien välillä. Jos esimerkiksi naapurikunnassa saa tilattua nopeammin hammaslääkäriajan, ei se automaattisesti tee palvelusta parempaa, vaan voi olla enemmänkin osoitus lyhyemmästä jonosta. Tämä kuitenkin mahdollistaa kuntien välisen vertailun. Markkinointikirjallisuus määrittää asiakastyytyväisyyden odotusten ja kokemuksen väliseen suhteeseen olettamuksella, että tuotteet ovat homogeenisiä ja hinta on suhteellisen vakio. Hammaslääkäriajan vertailu on esimerkki taas heterogeenisestä tuotteen vertailusta. (Kelly 2005: 80.)

Asiakaskysely on yleisin tapa arvioida palvelun ominaisuuksia ja laatua sekä sen käyttäjien tyytyväisyyttä. Kuitenkaan vuosikymmenienkään tutkimusten avulla ei ole täysin pystytty selvittämään pitävää vastausta ongelman kannalta validiin kysymykseen: antaako kansalaisten arvio palveluiden laadusta oikeasti työvälineitä niiden laadun kehit-

tämiseksi (Kelly 2003: 855). Asiakasarvioinnilla saatuja tuloksia on kritisoitu mm. näennäisyydestä, sisäisistä ristiriitaisuuksista, epäselvyydestä, pintapuolisuudesta, heikosta pysyvyydestä ja luotettavuudesta. Tulokset voivat johtaa helposti päätelmiin, jotka syvällisempi tutkimus on osoittanut vääriksi tai epärelevantiksi. Edelleen rajoituksiksi on todettu abstraktit ja yleiset tyytyväisyyden mittarit, heikko kysymysten muotoilu, tyytymättömyyttä koskevien kysymysten puuttuminen, erityyppisten asiointitilanteiden sekä yksilön persoonallisuuden ja tyytyväisyyden välisten suhteiden puutteellinen tunnistaminen ja tutkimusten epäteoreettisuus. (Huuskonen ym. 1997: 42–43.)

Myös Sandbergin (1998: 176) mukaan kovin usein asiakaskyselyiden tulosten raportointi jää varsin pinnalliseksi, vaikka se onkin usein yksityiskohtainen. Raporteista selviää mm. se, että minkä kunnan kuntalaiset ovat minäkin vuonna tyytyväisimpiä ja minkä kunnan tyytymättömiä. Siihen tai moneen muuhun yksityiskohtaiseen tietoon syy on usein kuitenkin piilossa. Tarkasti ottaen ei ole siis tietoa, mistä eri tulokset johtuvat.

Asiakaskyselyitä tehdään osana kuntien palveluiden laaduntarkkailua, mutta niiden systemaattisuus on harvinaisempaa. Yhdeksi ongelmaksi voidaan luokitella se, että palautteeseen reagointiin ei ole laadittu yhtenäisiä ohjeita. Myös palautteen systemaattisen seurannan puuttuminen voi nousta haasteeksi, jos tieto palautteesta ja sen sisällöstä ei välity toiminnasta vastaavalle henkilölle tai elimelle. (Kuopila 2007: 23.)

Jos kaikkia kuntalaiskyselyn vastaajia ajatellaan ”asiakkaina”, on vaarana, että tuloksia tulkitaan väärin ja löydökset saattavat olla harhaanjohtavia. Palvelulaadun arvioijana kuntalaisen mielipiteet hyvin todennäköisesti vaihtelevat sen mukaan, onko hänellä suora vai välillinen suhde palveluun. Lisäksi kuntalaiset saattavat arvioida palvelua eri tavoin sen mukaan, onko heidän käyttämässään palvelussa vaihtoehtoja (choice) vai ei (coercion). (Brown 2007: 559.) On myös kyseenalaistettu, että voiko tiettyjä hyvinvointipalvelujen aukkoja kompensoiviin palveluihin yleensä olla tyytyväinen; esim. viivästyneitä etuuksia odottavat tai palvelujen ja tuen ulkopuolelle jäävät väliinputoajat. Ongelmaksi on myös koettu, että asiakkailta on taipumus liioitella tyytyväisyyttään. Tyytyväisyyden käsite on sinänsä jo ongelmallinen. On todettu muun muassa, tieteelliseltä

kannalta tyytyväisyyden käsite on merkityksetön, ellei sitä suhteuteta yksilön tavoite-tasoon. Erityisesti on painotettava myös asiakkuuden ongelmaa julkisissa palveluissa, koska julkisen palvelun asiakkaalla on hyvinkin erilaisia rooleja. (Huuskonen ym. 1997: 42–43.)

Asiakaskyselyt ovat suunniteltu antamaan näkemystä siitä, mitä palveluita kuntalaiset haluavat ja miten palvelua tuotetaan ja kuinka paljon he ovat valmiita siitä maksamaan. Kuitenkaan kaikki kuntalaiset eivät ole palveluun sidoksissa samalla tavalla. Siksi on kyseenalaista kohdella heidän antamia vastauksia samalla tavalla kyselyssä. Brown kutsuu sitä klassiseksi virheeksi, joka johtuu siitä, että asioita ajatellaan julkishallinnossa liikaa samalla tavalla, kun niitä ajatellaan yksityisellä sektorilla. Tämä johtaa helposti väärin tulkintoihin, kun asiakaskyselyiden tuloksia analysoidaan. (Brown 2007: 560.) Keskittymällä liikaa kuntalaisen asiakkuuteen ja palvelemalla heitä kuin asiakkaita saatetaan unohtaa kuntalaisen tärkeä rooli veronmaksajana (Moore 2002: 302).

Koko kuntaa kattavien ja kuntalaisten näkemyksiä tarkastelevien asiakaskyselyiden teossa on runsaasti vaikeuksia, mikä antaa mahdollisuuksia erilaisiin tulkintoihin. Kysytessä kaikkien kuntalaisten mielipidettä tai näkemystä palvelujen hoidosta tai tasosta, riippumatta siitä onko käyttänyt palveluita tai ei, liikutaan näihin liittyvien mielikuvien ja joskus epäselvienkin arvostusten maailmassa. Yksi piirre ongelmista on esiintynyt mm. Efektian kuntapalvelututkimuksessa 2001 ja KuntaSuomi 2004 tutkimusten tuloksissa, joissa palvelujen käyttäjien arviot palveluiden tasosta olivat korkeammat kuin ei-käyttäjien keskuudessa. Palvelujen käyttäjille suoraan kohdistetut kysymykset antavat esimerkiksi palvelujen kehittämisen pohjaksi käyttökelpoisempia tuloksia. Kaikille kuntalaisille suunnatuissa kyselyissä on kuitenkin oma merkityksensä. Ne kuvastavat yleistä mielipidettä kaupungin tuottamien palvelujen laadusta ja tasosta. Tulokset voivat kertoa myös kunnan palvelujen tuottamisesta, tuottamiseen käytettävistä resursseista, niiden tasosta tai niissä esiintyvistä puutteista. (Miettinen ym. 2001: 13.)

Ongelmakohtia on usein koko tutkimusprosessin matkalla, liittyen otokseen ja sen edustavuuteen ja laajuuteen. Lisäksi kyselyn operationalisointi, vastausten tulkinta ja vastaamatta jättämisen analysointi saattaa olla ongelmallista. Esimerkiksi operationalisoin-



nissa on muistettava, että asiakastyytyväisyyden syiden ja kohteiden erittely sekä näiden asettaminen kattavien ja yksiselitteisesti ymmärrettävien kysymysten muotoon on oleellisia kyselyn tarkoituksen toteutumisen kannalta. Puutteellisesti tai huolimattomasti valmistellut kyselylomakkeet voivat antaa ristiriitaisia ja epäselviä tuloksia, jolloin kyselyllä ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Kysymysten epäluotettavuudesta seuraa pahimmissa tapauksessa täysin väärin johtopäätösten ja kehittämispäätösten tekeminen. (Sundquist & Salminen 1998: 18.)

Asiakastyytyväisyyskyselyssä on samoja sudenkuoppia kuin muissakin markkinointitutkimuksissa. Ropen mukaan kyselyn onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että tutkimuksen tekijällä on riittävä markkinointitutkimusosaaminen, jota harvoin löytyy valmiiksi organisaation sisältä. Siksi on perusteltua ostaa palvelut organisaation ulkopuolelta. Asiantuntijan läsnäolo tutkimuksen suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa maksaa itsensä usein takaisin tutkimuksen laadukkuudella ja hyödynnettävyydellä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tarkoitus on kuitenkin olla käyttökelpoinen jokapäiväisessä toiminnassa. (Rope & Pöllänen 1994: 101.) Vaikka asiakaspalautteen hankkiminen on erittäin tärkeää julkisten palveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä, palautetiedon hankkimiseen liittyy kuitenkin joitakin ongelmia, joista osa voidaan eliminoida huolellisella suunnittelulla, mutta osa täytyy vain hyväksyä asiakasmittauksiin kiinteästi kuuluvina. (Sundquist & Salminen 1998: 17.)

Aikaisemmat tutkimukset kuntien palvelun laadun arvioinnista ovat suosittelleet mittaamaan monipuolisesti palvelujen tarjoajia ja käyttäjiä. Asiakaskyselyt ovat antaneet vastauksia kvantitatiivisessa muodossa, jota kuntien johto ei ole kuitenkaan osannut ottaa käytännön työvälineeksi niiden vaikeaselkoisuuden vuoksi. (Kelly & Swindell 2002: 612.) Kvantitatiivisen tutkimuksen hyödyntämisessä ja yleistämisessä on otettava huomioon seuraava seikka. Se mikä on kaikille tutkimusyksiköille yhteistä, ei anna johtolankoja selitettävänä olevista ilmiöistä, koska se rajautuu määritelmällisesti metodologisten keinojen ulkopuolelle. Toisaalta sen, mikä kaikille tutkituille on yhteistä, yleistäminen määräytyy perusjoukon rajoista, eli otoksen luotettavuudesta. Koska tilastollinen analyysi perustuu tutkimusyksiköiden välisten erojen selittämiseen muilla muuttujilla, muuttujien tulee olla erottelukykyisiä. (Alasuutari 1999: 52–53.)

Yksityisen sektorin mukainen asiakastyytyväisyys ei voi täysin julkisella sektorilla toteutua. Se johtuu julkisen sektorin toiminnan ominaispiirteistä. Yksi tärkeimmistä on se, että palvelut maksetaan verorahoilla ja maksaminen ei ole vapaaehtoista eikä kansalaiset maksa vain käyttämistään palveluista. He saattavat joutua maksamaan ajoittain myös palvelusta, joita ei esimerkiksi moraalisisista tai uskonnollisista syistä käytä. Joskus he saattavat joutuvat maksamaan palveluista, joista he jo maksavat yksityisillä markkinoilla, esim. maksullinen opetus. Yksittäinen kansalainen ei voi myöskään kilpailuttaa tai vaihtaa palvelun tarjoajaa. Pakollinen tietty maksu sarjasta palveluita, jotka jakaantuvat epätasaisesti edunsaajille, ei ole kovinkaan ihanteellinen lähtökohta asiakastyytyväisyydelle. Kansalaiset eivät voi vaikuttaa palvelukokonaisuuteen ja silti niistä on maksettava tasaisesti, vaikkei niitä käyttäisikään. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat ymmärrettävästi asiakaskyselyiden tekoon ja vaikeuttavat niiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Kelly 2005: 79.)

Kansalaisten tyytyväisyydessä on kollektiivinen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan, että ei makseta vain omista palveluistaan vaan vero on kollektiivinen maksu, jolla kaikki palvelut tuotetaan. Toinen ulottuvuus on jo aiemmin mainittu vertailtavuus, joka tuo mukanaan yhdessä kollektiivisuuden kanssa ongelman, joka kokonaisuudessaan vaikeuttaa objektiivisen asiakastyytyväisyyden mittaamista. Yksityisen sektorin palveluntuottajat saavat tietoa asiakastyytyväisyydestä hinnoittelumekanismeilla ja kilpailutilanteella, mutta julkisen sektorin on ymmärrettävä tyytyväisyyttä epäsuorien mittareiden avulla, joihin ei ole hinnoittelumekanismiin verrattavaa selkeää syy ja seuraussuhdetta. (Kelly 2005: 79.)

Julkisella sektorilla tiedostetaan edellä mainitut ongelmat ja ne osaltaan ohjaavat kuntia mittaamaan palvelun laatua mieluummin sisäisillä mittareilla, joihin voi vaikuttaa helpommin ja joita voi muokata (Kelly 2005: 82). Kritiikki ei kuitenkaan poista asiakaspalutteen hankkimisen tarvetta asiakaslähtöisessä toimintatavassa. Asiakastyytyväisyyden ongelmat on kuitenkin syytä tiedostaa käyttökelpoisten ja relevanttien tulosten saamiseksi. Tyytyväisyyttä tulee kysyä neutraalilla tavalla neutraaleissa olosuhteissa eikä vastaajaa saa ohjailla. Kyselyn muotoilulla onkin suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Siksi jo muotoiluvaiheessa on erityisen tärkeää tietää, mitä tutkimusel-

ta halutaan eli mitkä ovat sen tavoitteet. Muotoilulla pystytään vaikuttamaan siihen, että tutkimuksella saadaan tietoa palvelun konkreettisista ongelmista ja kehittämiskoh-teista. Kysymysten muotoilulla ei saisi houkutella vastaajia peittelemään tai muutta-maan todellisia mielipiteitään. (Huuskonen ym. 1997: 43.)

## 5. ASIAKASKYSELYT KUNNISSA -TUTKIMUS

### 5.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomen kuntien asiakaskyselykäytäntöjä; kuinka usein kyselyjä tehdään ja miten asiakaskyselyt näkyvät kunnan strategiatyössä. Lisäksi kyselyn avulla tutkittiin väittämien avulla vastaajien mielipiteitä asiakaskyselyiden toteuttamisesta ja niiden hyödyntämisestä ja sen haasteista

Asiakaskyselyillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kyselyitä, jotka tehdään suoraan kunnallisten palveluiden käyttäjille, eli kunnan asiakkaille. Asiakaskyselyihin kuuluvat mm. asiakastyytyväisyyskyselyt, gallup-kyselyt, potilaskyselyt ja muut vastaavat kyselyt, joissa on käsitelty palvelun käyttäjän ja kunnan välistä suhdetta. Asiakaskyselyihin kuuluvat myös kuntalais- ja asukaskyselyt, jos niissä on käsitelty kunnan palveluiden käyttämistä.

### 5.2. Tutkimuksen toteutus

Kyselyn kysymykset suunniteltiin yhdessä Suomen Kuntaliiton kanssa. Kysely toteutettiin internet-kyselynä 11.6.2010–2.7.2010. Vastaamatta jättäneille lähetettiin tänä aikana kaksi muistutusviestiä. Kysely lähetettiin yhteensä 577 päättäjälle, joista vastauksen antoi 168 henkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 29,1. Vastauksista poistettiin satunnaismenetelmällä vastaukset, jotka tulivat samasta kunnasta niin, että vain yksi vastaaja jokaisesta kunnasta hyväksyttiin lopulliseen aineistoon. Näin lopulliseen aineistoon jäi 142 henkilön vastaukset, joiden analysointi esitetään tässä luvussa. Kuntia Manner-Suomessa vuonna 2010 oli 326, joten kysely kattoi 43,5 % Manner-Suomen kunnista.

### 5.3. Kyselyn kohderyhmä ja aineiston analysointi

Kysely lähetettiin jokaiseen Manner-Suomen kuntaan vähintään yhdelle kunnan päättäjälle. Yhteystiedot selvitettiin Fonectan ProfinderB2B -työkalun avulla ja puuttuvat yhteystiedot selvitettiin kuntien internet-sivuilta. Kysely lähetettiin jokaisen kunnan kunnanjohtajalle ja lisäksi kunnan koosta ja organisaatorakenteesta riippuen esim. hallintojohtajille, kehitysjohtajille, kehittämisspäälliköille, kaupunginjohtajille ja apulaiskaupunginjohtajille, jotta mahdollisimman monesta kunnasta saataisiin vastaus.

Aineiston analysoinnissa käytettiin markkinointitutkimusten työkalua (Tixel 8.48), jonka avulla laskettiin tutkimuksen tunnusluvut ja luotiin taulukot. Tutkimuksen väittämistä vastausvaihtoehdot olivat: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tutkimuksen käytettiin myös kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehtoina olivat kyllä ja ei. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joiden avulla paneuduttiin tarkemmin kyselyiden hyödyntämisen problematiikkaan.

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen eli numeerisen tietojen ja niiden välisten erojen ja yhteyksien avulla. Taulukkomuodossa olevan aineiston tutkimusyksiköille annetaan arvoja eri muuttujilla. Tutkimusyksikköinä voivat olla yksilöt tai laajemmat ihmisryhmät, kuten eri kuntien väestöt. Tässä tutkielmassa tutkimusyksikköinä ovat kunnat. Ikäryhmä ja sukupuoli voivat olla taas esimerkkejä eri muuttujista, joiden avulla verrataan eri tutkimusyksiköiden jakaumia ja tutkimusyksiköiden välisiä eroja esimerkiksi tyytyväisyyskysymysaineistossa. Muuttujia määrittelemällä ja eri tutkimusyksiköiden saamia arvoja näillä muuttujilla erittelemällä tutkitaan erilaisten hypoteesien paikkansapitävyyttä. (Alasuutari 1999: 34–37.)

Kvantitatiivisessa analyysissä voidaan erottaa kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen eli tuottaminen sekä arvoituksen ratkaiseminen ja selittäminen. Havaintojen pelkistämisen alkaa joiltakin osin jo ennen aineiston keräämistä, kun määritellään muuttujat ja niiden koodit, joiden avulla tehdään samaisen vaiheen kerätyn aineiston koodaus ja tilastollinen analysointi. Arvoituksen ratkaiseminen kuvaa tulosten tulkitsemista, esimerkiksi niiden muuttujien kausaalisuhteiden selvittämistä. Lisäksi tulkinta-apuna voidaan

käyttää muuta informaatiota, kuten aiempia tuloksia ja niiden avulla johdettuja hypoteeseja. (Alasuutari 1999: 50.) Tulosten tulkintaa tapahtuu tässä tutkielmassa johtopäätöksissä.

#### 5.4. Vastaajaprofiili ja tutkimuksen edustavuus

Vastaajaprofiilin avulla ymmärretään tutkimuksen vastaajien ja heidän kuntiensa taustatiedot sekä muodostetaan kuva tutkimuksen edustavuudesta vertaamalla tutkimuksen jakaumia perusjoukon jakaumiin. Osa vastaajaprofiilin tiedoista saatiin kyselyn avulla ja osa syötettiin kyselyyn taustatietojen syöttötoiminnalla. Tällöin tiedot saatiin Kuntaliiton tietokannoista. Tällaisia taustatietoja olivat vastaajan kunnan suuralue (Etelä-Suomi, Pohjois-Suomi, Länsi-Suomi ja Itä-Suomi), vastaajan kunnan tilastollinen kuntaryhmitys (kaupunkimaiset kunnat, taajaan asutut kunnat ja maaseutumaiset kunnat), kuntamuoto (kaupunki ja muu kunta) ja kunnan asukasluvu.

#### *Vastaajan henkilökohtaiset tiedot*

Taulukko 1. Vastaajan sukupuoli.

Sukupuoli		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Mies	98	68,5
Nainen	45	31,5
Yht.	143	100

Taulukko 2. Vastaajan ikäryhmä.

Ikäryhmä		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Alle 50-vuotias	38	26,6
50-60-vuotias	73	51,0
Yli 60-vuotias	32	22,4
Yht.	143	100

Vastaajista 68,5 % oli miehiä. Suurin osa (51,0) vastaajista oli iältään 50–60-vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 53,9 vuotta.

Taulukko 3. Vastaajan työssäoloaika.

Työssäoloaika nykyisissä työtehtävissä (nykyisen kunnan palveluksessa ja mahdollisten muiden kuntien palveluksissa yhteensä)

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
1 vuosi tai vähemmän	14	9,8
2–5 vuotta	35	24,5
6–9 vuotta	17	11,9
10–15 vuotta	22	15,4
16 vuotta tai enemmän	55	38,5
Yht.	143	100

Vastaajista 38,5 % oli ollut nykyisissä työtehtävissä yli 15 vuotta. Isolla osalla vastaajista on pitkä kokemus kuntasektorilla työskentelystä.

#### *Vastaajan kuntakohtaiset tiedot*

Vastaajan kuntakohtaisissa tiedoissa on esiteltyä tutkimuksen jakaumat sekä todelliset kuntakohtaiset jakaumat, jotka on laskettu vuoden 2010 tilastotiedoista Kuntaliiton tietokannoista. Vertailun avulla arvioitiin tutkimuksen edustavuutta ja sen myötä tulosten yleistämistä laajempaan joukkoon.

#### *Suuralueet*

Suuralueluokitusten tarkoituksena on kuvailla kuntien alueellisia vaihteluja ja yleisesti aluerakennetta. Suuraluejako perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukseen 1059/2003 (Tilastokeskus 2010).

Taulukko 4. Suuralueluokitus, tutkimus.

Suuralueet	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Etelä-Suomi	44	30,8
Länsi-Suomi	42	29,4
Itä-Suomi	28	19,6
Pohjois-Suomi	29	20,3
Ahvenanmaa	0	0,0
Yht.	143	100

Taulukko 5. Suuralueluokitus, todellinen.

Suuralueet, todellinen		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Etelä-Suomi	96	28,1
Länsi-Suomi	104	30,4
Itä-Suomi	63	18,4
Pohjois-Suomi	63	18,4
Ahvenanmaa	16	4,7
Yht.	342	100

Tutkimuksen vastaajien alueellinen jakauma vastasi hyvin kuntien todellista aluejakaumaa. Suurin ero tutkimuksen ja todellisen aluejaon välillä oli Etelä-Suomen alueella, 2,7 prosenttiyksikköä. Ahvenanmaan kunnat eivät olleet tutkimuksen kohdejoukkoa.

#### *Tilastollinen kuntaryhmitys*

Tilastollinen kuntaryhmitys on Tilastokeskuksen kehittämä kaupunkimaisuuden kuvaaja, joka on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien. Sen avulla kunnat jaetaan taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asuttuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Tilastollinen kuntaryhmitys perustuu väestölaskentojen yhteydessä kerran viidessä vuodessa tehtävään taajamarajaukseen ja siitä saatuun tietoon taajamaväestöstä. Väestölaskennoissa käytettävän taajaman määritelmän on hyväksynyt Pohjoismaiden väestö- ja työvoimatilastoaliokunta. Määritelmän mukaan taajamina pidetään kaikkia vähintään 200 asukkaan rakennusryhmiä, joissa rakennusten välinen etäisyys ei yleensä ole 200 metriä suurempi. Taajamien rajausta ei riipu hallinnollisesta aluejaosta, joten taajama voi ulottua useamman kuin yhden kunnan alueelle. (Tilastokeskus 2010).

Alue on kaupunkimainen kunta, jos alueen asukkaista yli puolet asuu taajamassa ja kuntamuoto on läänin pääkaupunki tai muu kaupunki. Taajaan asuttu kunta toteutuu, jos alle puolet asuu taajamassa ja kuntamuoto on läänin pääkaupunki tai muu kaupunki. Jos yli puolet asuu taajamassa ja kuntamuoto on muu kunta, alue on maaseutumainen kunta. (Tilastokeskus 2010.)



Taulukko 6. Tilastollinen kuntaryhmitys, tutkimus.

Tilastollinen kuntaryhmitys		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kaupunkimaiset kunnat	33	23,1
Taajaan asutut kunnat	25	17,5
Maaseutumaiset kunnat	85	59,4
Yht.	143	100

Taulukko 7. Tilastollinen kuntaryhmitys, todellinen.

Tilastollinen kuntaryhmitys, todellinen		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kaupunkimaiset kunnat	61	18,7
Taajaan asutut kunnat	66	20,2
Maaseutumaiset kunnat	199	61,0
Yht.	326	100

Todellisesta jakaumasta on poistettu Ahvenanmaan kunnat. Näin ollen Manner-Suomen kuntien ja tutkimuksen aineiston kuntien välinen suhde on havaittavissa taulukoista 6 ja 7. Erot pysyivät noin viiden prosenttiyksikön sisällä.

### *Kuntamuoto*

Vuonna 1995 voimaan tullut uusi kuntalaki tuntee virallisena kunta-muotona vain kunnan, mutta kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, jos se itse katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset. (Suomen Kuntaliitto 2011: 11)

Taulukko 8. Kuntamuoto, tutkimus.

Kuntamuoto		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kaupunki	48	33,6
Muu kunta	95	66,4
Yht.	143	100

Taulukko 9. Kuntamuoto, todellinen.

Kuntamuoto, todellinen		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kaupunki	107	32,8
Muu kunta	219	67,2
Yht.	326	100

Kuntamuotojaon mukaan tutkimuksen aineisto mukaili todellisuutta enintään prosenttiyksikön erolla.

#### *Asukasluku*

Tutkimuksen kunnat jaettiin asukasluvun mukaan kahteen ryhmään: alle 20 000 asukasta ja 20 000 asukasta tai yli.

Taulukko 10. Asukasluku, tutkimus.

Asukasluku		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Alle 20000 asukasta	113	79,0
20000 asukasta tai yli	30	21,0
Yht.	143	100

Taulukko 11. Asukasluku, todellinen.

Asukasluku, todellinen		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Alle 20000 asukasta	286	83,6
20000 asukasta tai yli	56	16,4
Yht.	342	100

Tutkimuksen aineistossa alle 20 000 asukkaan kuntia oli 79,0 %, kun todellisuudessa sama lukema vuonna 2010 oli 83,6 %.

## 5.5. Tutkimuksen tulokset vaihtoehtokysymyksistä

### 5.5.1. Kuntien asiakaskyselykäytännöt

Tutkimuksella selvitettiin kuntien asiakaskyselykäytäntöjä kuten kyselyjen toistuvuutta ja toimialasidonnaisuutta. Lisäksi vastaajilta kysyttiin väittämien avulla mielipiteitä asiakaskyselyiden määrästä ja välttämättömyydestä

Kysymys: Toteutetaanko kunnassanne asiakaskyselyitä? Ottakaa vastauksessanne huomioon eri yksiköissä ja toimissa toteutettavat tutkimukset yhteensä.

Taulukko 12. Asiakaskyselyiden toteuttaminen.

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kyllä	117	81,8
Ei	19	13,3
Osana laajempaa kuntalaiskyselyä	6	4,2
En osaa sanoa	1	0,7
Yht.	143	100

Kyselyn vastaajien kunnista 81,8 %:ssa toteutetaan tutkimuksessa määritettyjä asiakaskyselyitä ja 86,0 %:ssa kunnissa kyselyitä toteutettiin vähintään osana laajempia kuntalaiskyselyjä.

Kysymys: Millä seuraavista kuntanne toimialoista toteutetaan asiakaskyselyitä?

Taulukko 13. Asiakaskyselyt eri toimialoilla.

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Sosiaali- ja terveystoimi	102	82,3
Opetus-, kulttuuri-, sivistys- ja kirjastotoimi	96	77,4
Tekninen toimi (ympäristö, yhdyskunta, tekniikka)	66	53,2
En osaa sanoa	2	1,6
Jokin muu, mikä	40	32,3
Yht.	306	247
N:	124	

Vastaukseksi pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. 82,3 %:ssa niiden vastaajien kunnissa, joissa asiakaskyselyitä yleensä toteutetaan, asiakaskyselyitä tehdään sosiaali- ja terveystoimessa. Tähän kysymykseen eivät vastanneet he, joiden kunnissa ei asiakaskyselyitä toteuteta ollenkaan.

Taulukko 14. Jokin muu, mikä? -vastaukset.

Toimi	Lkm
Yleis-/keskushallinto	18
Elinkeinotoimi	5
Ruokahuolto	4
Siivouspalvelut	2
Yrittäjäkysely	2
Maaseututoimi	2
Kuntien yhdistäminen	1
Kuntayhteistyö, palvelutytyväisyys yleensä	1
Hankintapalvelut	1
Demokratia, osallisuus, viihtyvyys, asuminen	1
EU-hankkeet	1
Tukipalvelut, 4 vuoden välein Kuntaliiton kyselyn osana	1
Vapaa-aikatoimi	1
Sisäiset palvelut	1
Strategia	1
Yleiset palvelukyselyt, muuttajakyselyt	1
Kaikilla toimialoilla yhdellä kertaa	1
Kehittämispalvelujen tulosalue	1
Kylien kehittämishanke	1
Maataloushallinto, lomituspalvelut	1
Kaikkia palveluita kattavasti	1

Yleis-/keskushallinto oli yleisin (18 kpl) vastaus annettujen vastausvaihtoehtojen ulkopuolella.

Kysymys: Kuinka usein kunnassanne toteutetaan keskimäärin asiakaskyselyitä? (Kaikissa toimissa yhteensä.)

Taulukko 15. Asiakaskyselyiden useus.

	Lkm	%
Useita vuosittain	22	15,4
Vuosittain	53	37,1
Noin kahden vuoden välein	22	15,4
Harvemmin	22	15,4
Ei koskaan	19	13,3
En osaa sanoa	5	3,5
Yht.	143	100

Vastaajien kunnista yli puolessa (52.5 %) asiakaskyselyjä tehtiin vähintään vuosittain. 15,4 %:sta vastaajien kunnista asiakaskyselyitä tehtiin yli kahden vuoden aikajänteellä.

Kysymys: Asiakaskyselyille on asetettu kunnassamme tulostavoitteet (esim. asiakastyytyväisyyden osalta).

Taulukko 16. Asiakaskyselyiden tulostavoitteet.

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kyllä	65	45,5
Ei	74	51,7
En osaa sanoa	4	2,8
Yht.	143	100

Yli puolessa (51,7) vastaajan kunnassa ei oltu tehty erityisiä tulostavoitteita esim. asiakastyytyväisyyden osalta.

Kysymys: Kunnassamme on joko yksi tai useampi aktiivisesti toimiva asiakaspalautejärjestelmä.

Taulukko 17. Aktiiviset palautejärjestelmät.

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kyllä	87	60,8
Ei	52	36,4
En osaa sanoa	4	2,8
Yht.	143	100

60,8 prosentissa vastaajien kunnissa oli aktiivisesti toimiva asiakaspalautejärjestelmä.

Taulukko 18. Asiakaskyselyiden toteuttamistahot.

Miten asiakaskyselyt kunnassanne toteutetaan? (Voitte valita useampia vaihtoehtoja.)

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kunnassamme on erillinen tutkimuksiin erikoistunut yksikkö.	2	1,6
Kunnan oman henkilöstön toimesta (pois lukien edellä mainittu yksikkö)	102	82,9
Ulkopuolisen tutkimuslaitoksen toimesta	47	38,2
Yhteistyössä kunnan sidosryhmien kanssa (esim. Kuntaliitto)	21	17,1
Osallistumme valtakunnallisiin tai useamman kunnan yhteisiin tutkimuksiin	36	29,3
En osaa sanoa	2	1,6
Jokin muu, mikä	8	6,5
Yht.	218	177

Suurin osa (82,9 %) kuntasektorilla tehtävistä asiakaskyselyistä tehtiin kunnan oman henkilöstön toimesta. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon.

Taulukko 19. Tärkein toteuttamistaho.

Mikä em. kyselyiden toteuttamistahoista on tärkein kunnassanne? (Valitkaa vain yksi vaihtoehto.)

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
Kuntamme erillinen tutkimuksiin erikoistunut yksikkö.	2	1,6
Kunnan oma henkilöstö pois lukien edellä mainittu yksikkö)	81	65,9
Ulkopuolinen tutkimuslaitos	21	17,1
Yhteistyö kunnan sidosryhmien kanssa (esim. Kuntaliitto)	2	1,6
Osallistuminen valtakunnallisiin tai useamman kunnan yhteisiin tutkimuksiin	10	8,1
En osaa sanoa	4	3,3
Jokin muu, mikä	3	2,4
Yht.	123	100

Kyselyn vastanneista 65,9 prosenttia vastaajista valitsi kunnan oman henkilöstön tärkeimmäksi toteuttamistahoksi, kun puhutaan asiakaskyselyiden toteuttamisesta.

Taulukko 20. Väittämät asiakaskyselykäytännöistä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kunnassamme tehdään liian vähän asiakaskyselyitä.	2,1	17,5	22,4	44,8	9,8	3,5
	19,6			54,5		
Kunnan näkökulmasta asiakaskyselyiden teko on välttämätöntä.	0,0	3,5	16,8	67,1	11,9	0,7
	3,5			79,0		
Asiakaskyselyitä pitäisi tehdä jokaisessa kunnassa.	0,0	4,9	13,3	55,2	21,7	4,9
	4,9			76,9		
As.kyselyiden toteuttaminen on selkeästi tietyn henkilön tai tiettyjen henkilöiden vastuulla	19,6	44,8	9,8	21,0	2,8	2,1
	64,3			23,8		

Yli puolet vastaajista koki, että heidän kunnassaan tehtiin liian vähän asiakaskyselyitä. Yli kolme neljännestä vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väitteiden kanssa, joissa kerrottiin asiakaskyselyiden tekemisen olevan kuntien näkökulmasta välttämätöntä, ja että niitä pitäisi tehdä jokaisessa kunnassa. Kukaan ei ollut viimeksi mainittujen väitteiden kanssa täysin eri mieltä. Vastaajista 64,3 prosentin mielestä kunnan asiakaskyselyt eivät olleet selkeästi tietyn henkilön tai tiettyjen henkilöiden vastuulla.

#### 5.5.2. Asiakaskyselyt kunnan strategiatyössä

Osion kysymyksillä selvitettiin, onko asiakaskyselyiden toteuttaminen kirjattu kunnan strategiaan ja väittämien avulla selvitettiin asiakaskyselyiden käyttöä kunnan strategiatyössä.

Taulukko 21. Asiakaskyselyiden kirjaus kunnan strategiaan.

Asiakaskyselyiden toteuttaminen on kirjattu kuntamme strategiaan tai toimintasuunnitelmaan.

	Lkm	%
Kyllä	84	58,7
Ei	59	41,3
En osaa sanoa	0	0,0
Yht.	143	100

Taulukko 22. Asiakslähtöisyyden kirjaus strategiaan.

Tavoite asiakslähtöisyydestä on kirjattu kuntamme strategiaan.

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kum. lkm</i>	<i>Kum-%</i>
Kyllä	127	88,8	127	89
Ei	15	10,5	142	99
En osaa sanoa	1	0,7	143	100

Asiakslähtöisyys oli kirjattu selvästi suurimman osan (88,8 %) vastaajien kunnan strategiaan ja asiakaskyselyiden toteuttaminenkin oli kirjattu 58,7 % vastaajan kuntastrategiaan.

Taulukko 23. Väittämät strategiatyöstä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	E samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asiakaskyselyt tukevat kuntamme strategisten tavoitteiden asettamisessa.	0,7	2,1	11,2	67,1	16,8	2,1
	2,8			83,9		
Asiakaskyselyiden tuloksia on helppo hyödyntää kunnan strategiatyössä.	0,0	10,5	27,3	50,3	8,4	3,5
	10,5			58,7		

Kyselyyn vastanneiden 83,9 %:ssa kunnista asiakaskyselyiden tulokset olivat tukena kunnan strategisten tavoitteiden asettamisessa ja 58,7 % mukaan asiakaskyselyitä oli helppo hyödyntää kunnan strategiatyössä.

### 5.5.3. Asiakaskyselyiden hyödyntämien

Tutkimuksen kysymykset painottuivat selkeästi asiakaskyselyiden hyödyntämiseen ja sen haasteisiin liittyviin väittämiin. Kysymyksissä pureuduttiin mm. kyselyiden toteuttamisen resursseihin, ammattitaitoon ja hyödyntämisen vaikeuteen. Myös tutkimuksen avoimet kysymykset liittyivät hyödyntämisen ja sen haasteiden teemaan.



Taulukko 24. Väittämät asiakaskyselyiden hyödyntämisestä ja sen haasteista.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Kunnassamme on riittävät henkilöstöresurssit toteuttaa tarvittava määrä asiakaskyselyitä.	14,0	39,2	12,6	25,9	5,6	2,8
	53,1			31,5		
Kunnassamme on riittävät taloudelliset resurssit toteuttaa tarvittava määrä asiakaskyselyitä.	8,4	33,6	9,8	39,2	8,4	0,7
	42,0			47,6		
Kuntamme henkilöstö osaa hyödyntää asiakaskyselyitä riittävällä ammattitaidolla.	2,1	18,9	25,9	47,6	4,2	1,4
	21,0			51,7		
Asiakaskyselyiden numeerisen tiedon (keskiarvojen, jakaumien ja indeksien) hyödyntäminen koetaan kunnassamme vaikeaksi.	1,4	40,6	24,5	23,1	2,1	8,4
	42,0			25,2		
Asiakaskyselyiden avointen vastausten ja muun kirjallisen palautteen hyödyntäminen koetaan kunnassamme vaikeaksi.	4,2	44,1	23,8	21,0	1,4	5,6
	48,3			22,4		
Asiakaskyselyiden tavoitteet ovat kunnassamme täysin selkeät jo tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa.	2,1	23,8	35,0	32,9	3,5	2,8
	25,9			36,4		
Asiakaskyselyiden hyötyjä on vaikea huomata kunnassamme.	2,8	52,4	28,0	11,2	2,1	3,5
	55,2			13,3		
Kuntalaisia on vaikea saada osallistumaan asiakaskyselyihin.	3,5	27,3	19,6	39,9	4,9	4,9
	30,8			44,8		
Asiakaskyselyiden tulokset ovat usein liian pintapuolisia.	1,4	21,0	30,1	41,3	3,5	2,8
	22,4			44,8		
Asiakaskyselyiden tuloksissa on usein sisäisiä ristiriitoja.	0,0	11,9	32,2	48,3	2,1	5,6
	11,9			50,3		
Politiittiset päättäjät eivät koe asiakaskyselyitä tarpeellisiksi.	8,4	42,0	24,5	15,4	2,8	7,0
	50,3			18,2		

Henkilöstöresurssien riittämättömyyttä asiakaskyselyiden toteuttamisen suhteen esiintyi yli puolessa (53,1 %) vastaajien kunnista. Väitteeseen taloudellisten resurssien riittävydestä yhtyi 47,6 prosenttia vastaajista. Riittämättömäksi ne kokivat yhteensä 42,0 prosenttia vastaajista. Henkilöstöresurssien riittävydestä oli vastaajista 11,1 prosenttiyksikköä useampi eri mieltä tai täysin eri mieltä verrattuna samaan lukemaan väittämän kohdalla, joka koski taloudellisten resurssien riittävyttä. Henkilöstön ammattitaidon kyselyiden tulosten hyödyntämiseen koki riittäväksi noin puolet (51,7 %) vastaajista. Asiakaskyselyiden numeerisen tiedon (25,2 %) tai kirjallisen tiedon (22,4 %) hyödyntämisen vaikeus koettiin suunnilleen yhtä suuressa osassa vastaajien kunnassa. Asiakaskyselyiden tavoitteet koettiin selkeiksi jo tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa 36,4 prosentissa kunnissa. 13,3 % vastaajista koki asiakaskyselyiden hyötyjen huomaimisen vaikeaksi kunnassaan. Yhtä suuri osa (44,8 %) vastaajista koki, että kuntalaisia on vaikea saada osallistumaan asiakaskyselyihin sekä että asiakaskyselyiden tulokset ovat usein pintapuolisia. Noin puolet (50,3 %) kokivat niiden tuloksissa olevan usein

sisäisiä ristiriitoja ja 18,2 % vastaajista epäili, että poliittiset päättäjät eivät koe asiakaskyselyitä tarpeellisiksi.

## 5.6. Tutkimuksen tulokset avoimista kysymyksistä

Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä keskityttiin asiakaskyselyiden hyödyntämiseen ja hyödyntämisen haasteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen. Kvalitatiivinen analyysi vaatii abso-luuttisuutta verrattuna kvantitatiiviseen analyysiin. Kaikki selvitettäviin ongelmiin kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1999: 38.)

Havaintojen pelkistämisestä voidaan Alasuutarin (1999: 40–41) mukaan erottaa kaksi osaa, aineiston tarkastelu tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja havaintojen yhdistäminen. Ensimmäinen tarkoittaa aineiston tarkastelua näkökulmasta, joka on olennaista tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja kulloisen kysymyksenasettelun kannalta. Jälkimmäisen osan ideana on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi, johon päästään etsimällä havainnoille yhteinen piirre tai nimittäjä muotoilemalla sääntö, joka pätee koko aineistoon.

### 5.6.1. Asiakaskyselyiden hyödyt

Vastaukset jaoteltiin alaluokkiin, jotka tukivat tutkielman teoreettista viitekehystä palvelun kokonaisvaltaisesta laadusta ja oppivalle organisaatiolle tyypillisestä tutkimustiedon avulla kehittymisestä. Edellä mainittujen teoreettisten näkökulmien ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla kysymyksen ”Mitkä asiat koette asiakaskyselyiden suurimmiksi hyödyiksi kunnassanne?” alaluokiksi muodostuivat palveluiden kehittäminen, toimintaprosessit ja strategiatyö sekä asiakkaiden odotusten ja tarpeiden tunteminen.

### *Palveluiden kehittäminen*

Tutkimuksella selvitettiin asiakastutkimustiedon osaa kuntapalveluiden kehittämisessä. Osassa avoimissa vastauksia asiakaskyselyiden suurimmaksi hyödyksi koettiin palveluiden kehittäminen, palveluiden laadun parantaminen ja palaute palveluiden onnistumisesta. Toisin sanoen kunnissa koettiin asiakaskyselyiden avulla saatavan apua palveluiden kehittämisessä. Koska palaute onnistumisesta tulee suoraan palvelun käyttäjiltä, sitä osataan arvostaa kehityskohteita suunniteltaessa.

*”Lähinnä palvelujen laatuun ja saatavuuteen liittyvät asiat, jotka voidaan ottaa huomioon esim. toimintatapoja kehitettäessä.”*

*”Niillä voi kehittää kunnan toimintaa, parantaa palveluiden laatua ja poistaa havaittuja epäkohtia. Niistä saa asiakasnäkökulmaa asioihin.”*

*”Saamme tietoa palvelujen asiakaslähtöisen kehittämisen perustaksi.”*

*”Että saisi helpolla työllä, vähällä vaivalla, koottua kuntalaispalautetta toiminnan kehittämiseen. sähköisellä palvelulla saadaan myös vastausten tiedot yhteenvetomuotoon, jolloin vastausten analyysiin ei pala niin paljoa aikaa.”*

Asiakaskyselyiden tulosten avulla pystytään reagoimaan epäkohtiin ja saadaan myös positiivista palautetta, jota harvemmin muilla tavoilla saadaan. Asiakaspalaute koettiin tärkeäksi osaksi palvelutoimintojen kehittämistyössä. Kyselyt auttavat hahmottamaan vastaajien mukaan kokonaiskuvaa palveluiden laadusta ja mahdollistavat myös eri sektoreiden vertailun, jonka avulla kehittämistyön kohdistaminen on helpompaa.

### *Toimintaprosessit ja strategiatyö*

Asiakaskyselyiden avulla saadaan selville yleiset suunnat, kuinka kunnassa mennään eteenpäin. Asiakaskyselyiden tuloksia käytetään strategiatyön pohjana. Kyselyt auttavat saamaan vastauksia valtuustoa varten siitä, mihin on kunnassa suunnattava kehittämistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Asiakaskeskeisen toimintatavan vahvistaminen edellyttää toiminnan laadun ja sen muutosten tuntemista, joista saadaan asiakaskyselyillä arvokasta tietoa. Asiakaskyselyiden avulla saadaan selville hyvät käytännöt, joiden vahvistaminen ja monistaminen koetaan tärkeäksi.

*”Palvelujen kysynnän muutosten ennakointi. Palvelujen kehittämisehdotukset. Saavutettavuuteen liittyvät tiedot. Henkilöstön ammatilliseen käyttäytymiseen liittyvä tieto. Byrokratia, käsittelyaikoihin liittyvä tieto.”*

*”Hyvä asiakaskuuntelujärjestelmä on osa arkista työtä. Kaikkiin omalla nimellä jätettyihin palautteisiin vastataan, ja toimialojen johtoryhmät käyvät läpi palauteprosessit. Asiaa tulee edelleen kehittää.”*

*”Kyselyt antaa ainakin osittain suunnan esim. jos kysytään asumisesta, mitä kunnan pitäisi rakentaa, rivi- vai kerrostaloja ja missä kuntalaiset haluaisi asua?”*

*”Vuosittaiset muutokset tai muutokset 4 vuoden välein kiinnostavia.”*

Toimintaprosessien kehittämiseen saadaan suunnattua apua kohdistettujen kysymysten avulla. Palveluntarvetta osataan suunnitella paremmin ja tarvittavien toimenpiteiden kohdentaminen helpottuu. Asiakaskyselyt ovat myös tärkeä työkalu vertailuun ja seurantaan siitä, ovatko tehdyt toimenpiteet oikeansuuntaisia ja mitä vaikutuksia niillä on. Lisäksi asiakaskyselyistä saatua tietoa käytetään myös palvelujen tuotteistamisessa ja resursoinnissa.

#### *Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen*

Yksi osa laatujohtamisen kokonaisvaltaisesta laadun ymmärtämisestä on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunteminen. Vastausten mukaan arviointitiedon hyödyntämisen yksi tärkeimmistä tekijöistä olikin asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen. Ne auttavat palveluiden kohdentamisessa ja laadun parantamisessa.

*”Saada tietoa kuntalaisten tarpeista ja toiveista ja voidaan ottaa ne huomioon palvelujen tarjonnassa ja kehittämisessä.”*

*”Kokonaiskuvan saaminen siitä, miten kunnan palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin/näkemyksiin.”*

*”Kuntalaisilta saadaan tilastollisesti edustavaa tietoa palvelujen järjestämisestä, laadusta ja asukkaiden toiveista.”*

*”Saadaan suora suodattamaton tieto miten palvelujen käyttäjät kokevat tuotetut palvelut.”*

Asiakkaiden tunteminen on tärkeä osa palveluiden laadun kehittämistyötä. Selkeä palaute asiakastarpeista ovat perustana palvelujen ja prosessien kehittämisessä. Asiakas- kyselyt ilmentävät kuntalaisten toiveita, tarpeita, odotuksia ja näkemyksiä. Niiden avulla saadaan tietoa myös palvelukokemuksesta, joka antaa pohjaa ja virikettä kehittämistyölle.

### 5.6.2. Hyödyntämisen haasteet

Myös toisen avoimen kysymyksen, ”mitkä asiat koette vaikeimmiksi asioiksi kun puhutaan asiakaskyselyiden hyödyntämisestä?”, vastaukset jaoteltiin teoriasta poimittujen näkökulmien ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin yhdistelmällä. Kysymyksen alakohdiksi muodostuivat näin seuraavat kolme kokonaisuutta; henkilökunnan osaaminen, resurssien riittämättömyys sekä vastausten määrä ja laatu.

#### *Henkilökunnan osaaminen*

Selvästi suurimmaksi haasteeksi asiakaskyselyiden hyödyntämisessä tutkimuksen avointen kysymysten perusteella muodostui henkilökunnan osaaminen. Osaamispuutteita koettiin olevan useissa asiakaskyselyprosessin vaiheissa:

#### 1) kysymysten asettelussa,

*”Oikea kysymysten asettelu.”*

*”Oikeiden kysymysten teko, jotta saadaan esille ne asiat, joita halutaan.”*

*”Kyselyt pitää osata laatia niin, että kysymysten validiteetti ja reliabiliteetti toteutuvat.”*

#### 2) analysoinnissa,

*”Koordinoidun analyysitiedon puute”*

*”Vastausten jakautuma tasainen, mitä johtopäätöksiä?”*

*”Avointen kysymysten käsittely on raskasta ja ainakin työläämpää.”*

*”Kyvykyys pelkittää dataa”*

*”Yhteenvedojen tehokas koonti ja analysointi kehittämistoimien perustaksi. Sen varmistaminen, että asiakaskyselyt suoritetaan säännöllisesti.”  
 Riittävä yksinkertaistaminen (esim. graafiset esitykset)”*

### 3) tutkimustulosten hyödyntämisessä

*”Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kyky ottaa huomioon asiakaskyselyn tulokset työssään, hyödyntää niitä oman toimialan strategiaprosessissa tai muuttaa käytäntöjä toivottuun suuntaan. Oikeanlaisen asiakasnäkökulman huomioiminen käytännössä on pitkän prosessin tulos”*

*”Tuloksia ei oteta riittävän vakavasti ja joskus niitä pyritään mitätöimään. Myös aina ei osata käyttää tuloksia riittävän laajasti hyödyksi”*

*”Henkilöstöllä ei ole riittävästi osaamista asiakaskyselyiden pitkälliseen kehittämiseen, hyödyntämisen kannalta riittävään tulosten avaamiseen ja tulosten hyödyntämiseen käytännön toiminnassa. Edulliset kunnan palvelujen arviointiin soveltuvat asiakaskyselyt raportointeineen olisivat tervetulleita.”*

*”Tulosten suhde poliittisiin päätöksiin.”*

*”Meillä suurin ongelma on ollut asiakaskyselyiden tulosten tiedottaminen laajemmalti. Myönteisistäkään tuloksista ei ole muistettu tiedottaa riittävästi tiedotusvälineille ja kuntalaisille.”*

*”Ainakin laajemmissa kyselyissä osa tuloksista voi jäädä 'hyllytavaraksi”*

*”Koordinoitun analyysitiedon puute”*

### Resurssit

Resurssien niukkuudesta esille tulivat lähinnä henkilöstön ja ajan puute, mutta esille tulivat myös taloudellisten resurssien puute.

*”Niukat resurssi”*

*”Resurssit tulkinnassa ja kehittämisessä.”*

*”Asiakaskyselyt eivät välttämättä kuulu säännöllisiin rutiineihin, jolloin niitä pidetään ylimääräisenä työnä.”*

*”Henkilöstöllä ei ole riittävästi aikaa asiakaskyselyiden pitkälliseen kehittämiseen, hyödyntämisen kannalta riittävään tulosten avaamiseen ja tulosten hyödyntämiseen käytännön toiminnassa. Edulliset kunnan palvelujen arviointiin soveltuvat asiakaskyselyt raportointeineen olisivat tervetulleita.”*

*”Tarpeita on paljon ja rahaa vähän.”*

*”Kyselyn toteutus vaatii paljon aikaa ja rahaakin.”*

### *Vastausten määrä ja laatu*

Vastausten mukaan kuntalaisia oli vaikea houkutella vastaamaan asiakaskyselyihin. Koettiin että vastausprosentti jää liian pieneksi tai se ei edusta kaikkia kuntalaisia riittävän laajasti. Vastausten mukaan oli olemassa ryhmiä, joilta oli erityisen vaikea tai mahdotonta saada vastauksia, jolloin heidän vastaukset jäivät otoksesta pois.

*”Nettikyselyt toimivat jotenkin; kirjallisia vastauksia ja vastauksia esim. iäkkäiltä ihmisiltä vaikea saada: haastattelu on laadullinen hyvä ja työläs tapa hankkia tietoa.”*

*”Palvelujen käyttäjistä vain murto-osa vastaa kyselyihin. Keskiarvoissa suuren enemmistön ääni ei näy, joten tulokset ovat monesti vain suuntaa antavia. Negatiivista palautetta annetaan herkemmin kuin myönteistä.”*

*”Yleensä palautetta saadaan vain negatiivisista asioista, koska ihmiset ottavat niihin kärkeämmän kantaa. Jotenkin pitäisi saada molempi näkemys esille muutenkin kuin 'hiljaisen tiedon kautta.”*

*”Riittävän volyymin aikaansaaminen, jotta todelliset ongelmat voidaan erottaa yksittäisistä näkemyksistä.”*

*”Yleensä kyselyissä vastaajat tirkistelevät kovin kapeasta raosta!!”*

*”Jos vastausprosentti on alhainen, ei kysely vastaa siihen asetettuja tavoitteita, eikä anna oikeastaan mitään vastausta.”*

*”Palautteen kattavuus ja luotettavuus. Otantajärjestelmiä ei yleensä käytetä, joten tiedon tilastollinen merkitsevyys jää arvioimatta.”*

*”Vastausprosentti tai otoksen pienuus saattavat vääristää lopputulosta.”*

*”Myös tilastollinen luotettavuus on ongelma, kun saatujen vastausten määrä ei ole riittävä. Menetelmä on tässä ydinkysymys; parhaat tulokset on saatu koulujen oppilaille tai heidän vanhemmilleen suunnatuissa kyselyissä.”*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Keskeiset havainnot

Asiakaslähtöistä arviointitietoa voidaan käyttää työvälineenä kunnan johtamisessa eri tavoin. Arviointitietoa käytetään Suomen kunnissa hyödyksi kuntien palvelujen kehittämiseen, strategiatyön tukemiseen, toimintaprosessien kehittämiseen ja kuntalaisten tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Koska asiakaskyselyitä toteutetaan lähes jokaisessa kunnassa, on aihealue useimmalle kunnan johdolle vähintäänkin tuttu ja osalle merkittävässä osassa työntekoa. Kunnista runsas neljännes (27 %) ei tehnyt tai teettänyt lainkaan kuntalaiskyselyitä ja/tai asiakastyytyväisyysmittauksia valtuustokaudella 1997–2000 (Outinen, Holma & Lempinen 1994: 7). Tutkielman vastaava prosenttilukema on 13,3 %, joten kyselyitä toteutetaan kunnissa nykyisin enemmän kuin kymmenen vuotta sitten. Asiakaskyselyitä tehdään eniten toimialoilla, joilla asiakkuussuhde on helpommin määriteltävissä, kuten sosiaali- ja terveystoimessa ja opetus-, -kulttuuri-, sivistys- ja kirjastotoimessa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, sosiaali- ja terveysalalla asiakasta pidetään yhä tärkeämpänä ja keskeisempänä päätöksentekijänä, jonka tarpeet, mielipiteet ja kokemukset on otettava huomioon. Tutkielman kyselyn vastaajien kunnissa 82,3 prosentissa toteutetaan asiakaskyselyitä sosiaali- ja terveystoimessa.

Kuntien asiakaskyselykäytännöt ovat vakiinnuttamassa asemansa olemalla osa organisaatioiden asiakaslähtöistä lähestymistapaa. Asiakaskyselyiden useus kuitenkin vaihtelee suuresti eri kunnissa. Koska useita vuosittain tehtäviä asiakaskyselyitä toteutetaan vaajassa kuudenneksessä kunnista, niiden hyödyntämisen osaaminen vaihtelee kunnittain. Voidaan olettaa, että tulosten hyödyntäminen on helpompaa kunnissa, joissa kyselyitä tehdään tiheämmällä tahdilla ja niiden kanssa toimimiseen tulee tiettyä rutiinia. Asiakaskyselyiden useus voi kertoa myös siitä, että kunnassa työskentelee johtoa, joka on ottanut kyselyt osaksi omaa ja organisaation työntekoa. Yli puolet tutkielman kyselyyn vastanneista kokee, että asiakaskyselyitä tehdään liian vähän oman kuntansa kohdalla ja yli kolme neljästä kokee asiakaskyselyiden toteuttamisen välttämättömäksi, ja että niitä pitäisi tehdä jokaisessa kunnassa. Tämä kertoo, että yleisesti ottaen kyselyihin suhtaudutaan positiivisesti ja niiden hyödyt ymmärretään. Lisäksi se kertoo, että kyse-



lyissä olisi potentiaalia olla kunnan kehityksessä isommassakin roolissa, mutta joko osaaminen tai resurssit vähentävät kyselyiden käyttöä ja ennen kaikkea niiden hyödyntämistä.

Asiakaskyselyiden tulostavoitteiden asettaminen on merkki siitä, että kunnassa tehdään seuranta tutkimuksen tuloksista pitemmällä aikavälillä. Siitä kertoo myös se, että asiakaskyselyiden toteuttaminen merkitään kuntastrategiaan tai toimintasuunnitelmaan. Asiakaslähtöisyys on pinnalla monessa kunnassa ja sen strategiaan kirjaaminen tehdään noin yhdeksässä kunnassa kymmenestä. Asiakaskyselyiden toteuttamista ei kuitenkaan kirjata yhtä usein strategiaan tai toimintasuunnitelmaan. Siihen voi vaikuttaa se, että kyselyiden tekeminen ei sisällä yhtä paljon strategista ajatusta kuin asiakaslähtöisyys sen arvolatauksen johdosta. Arviointitutkimustiedolla on ollut jo vuosikymmeniä rooli kuntien päätösten teossa talousarvioiden ja toimintasuunnitelmien yhteydessä (ks. Weiss 1974). Jos asiakaskyselyiden teko on kirjattu strategiaan tai toimintasuunnitelmaan, on niiden toteuttaminen kunnalle tärkeä osa toimintaa, ja niistä on koettu olevan hyötyä kunnalle. Asiakaskyselyiden tulokset tukevat kuntaa strategisten tavoitteiden asettamisessa. Ei ole kuitenkaan täysin selvää tutkielman kyselyn mukaan, kuinka se tehdään ja kuinka tuloksista saadaan strategiatyöhön paras hyöty irti. Siitäkin huolimatta yli puolet kyselyyn vastanneista kokevat tulosten hyödyntämisen strategiatyössä helpoksi.

Tutkielman teoriaosuudessa kerrottiin asiakaskyselyiden olevan laatumääritelmien mittari ja yksi laatuajattelun lähtökohdista asiakkaiden olemisen organisaation toimivuuden mitta (ks. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999; Kujala 2003). Tutkielman kyselyyn vastanneiden mukaan yksi tärkeimmistä asiakaskyselyiden hyödyistä on juuri palveluiden kehittämien eli niiden laadun parantaminen. Kolme neljännestä vastaajista piti asiakaskyselyitä jopa välttämättömän työkaluna palveluita kehitettäessä. Asiakaskyselyiden hyödyntäminen ei kuitenkaan ole kunnissa aivan yksiselitteistä. Ei voida sanoa, että asiakaskyselyiden teko automaattisesti parantaa palvelua, vaikka asiakkuussuhdetta se voikin parantaa monella tapaa. Kuten teoriaosassa esiteltiin Sundquistin ym. (2002) ajatuksia kunnan strategiatyöstä siten, että kunnan strategian määrittely vaatii vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa, ja että vuorovaikutukseen erinomaisia työkaluja ovat oikein käytettynä laatu- ja arviointiajatteluun kuuluvat asiakaskyselyt. Vuorovaikutus jaka-

tuu asiakaskyselyn koko prosessin ajaksi esim. tulosten tiedottamisen muodossa. Kyselyt voivat siis toimia vuorovaikutusvälineenä ja tuottaa asiakkaalle tunnetta, että hänestä välitetään. Kyselyt on myös kanava antaa palautetta ja antaa kuntalaiselle mahdollisuus vaikuttaa, mitkä on koettu kuntalaiselle olevan tärkeitä asioita kuntalaisen roolissa (ks. Olin, Pekola-Sjöblom & Sjöblom 2004). Kysyttäessä tutkielman kyselyn vastaajilta asiakaskyselyiden suurimpia hyötyjä, vain yksi vastaaja mainitsi kyselyiden hyödyksi kuntalaisten osallistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen. Edellä mainittujen lisäksi asiakaskyselyiden tavoitteeksi mielletään konkreettisempia tavoitteita esimerkiksi palveluiden kehittämisessä ja osallistaminen sekä vaikutusmahdollisuudet ovat enemmänkin mukavan lisän roolissa, kuin itse kyselyjen tarkoitus. Vastaajista melkein puolet kokeenkin, että kuntalaisia on itse asiassa vaikea saada vastaamaan kyselyihin, joka viestii siitä, että osa vastaajista kokee vastaamisen olevan enemmän taakka kuin mahdollisuus.

Asiakaskyselyiden tulosten pintapuolisuutta ja tulosten sisäisiä ristiriitoja on kritisoitu tulosten hyödyntämisen yhteydessä (ks. Huuskonen ym. 1997). Melkein puolet vastaajista on samaa mieltä väitteen ”Asiakaskyselyiden tuloksissa on usein sisäisiä ristiriitoja” kanssa. Vain reilu kymmenesosa vastaajista oli väitteen kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Sisäiset ristiriidat voivat johtua siitä, että asiakaskyselyn kysymyksen asettelu on epäonnistunut tai kysymyksen toteuttaja ei ole tiennyt kysymyksiä suunniteltaessa, että mikä kyselyn tavoite on. Väitteeseen ”asiakaskyselyiden tavoitteet ovat täysin selkeät jo tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa” samaa tai täysin samaa mieltä oli hieman yli kolmannes vastaajista. Jotta kyselyissä koettaisiin parempaa hyödynnettävyyttä, prosenttiosuuden tulisi olla selkeästi suurempi.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on ilmennyt, että asiakaskyselyt ovat antaneet vastauksia kvantitatiivisessa muodossa, jota kuntien johto ei ole osannut ottaa käytännön työvälineeksi. Syyksi on arveltu mm. niiden vaikeaselkoisuutta (ks. Kelly & Swindell 2002). Yli puolet tutkielman kyselyyn vastanneiden mielestä oman kuntansa henkilöstöllä on riittävä osaaminen asiakaskyselyiden hyödyntämiseen. Noin viidennes vastaajista kuitenkin epäilee oman kuntansa henkilöstön ammattitaitoa kyselyiden hyödyntämisessä. Noin neljännes vastaajista kokee juuri asiakaskyselyiden numeerisen tiedon hyödyntä-

misen vaikeaksi. Reilu viidennes kokee avointen vastausten ja kirjallisten palautteen hyödyntämisen hankalaksi. Julkisen sektorin laatustrategian yhtenä tavoitteena on ollut julkisen sektorin arviointia koskevan ammattitaidon vahvistaminen (ks. Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 1998). On vaikea täysin arvioida, kuinka tavoitteessa on onnistuttu, mutta henkilöstön ammattitaidon kehittäminen asiakaskyselyiden kohdalla on kriittinen tekijä, kun puhutaan niiden hyödyntämisestä. Se korostuu ensisijaisesti kyselyiden suunnittelussa ja kysymysten asettelussa. Jos on kysytty vääriä asioita, on kyselyn hyödyntäminen mahdotonta.

Kun tiedetään asiakkaiden tarpeet, odotukset ja tyytyväisyysentila palvelua kohtaan ajankohtaisesti, on kehittämisresurssien suuntaaminen luontevaa ja kustannustehokasta (ks. Kankaala, Kutinlahti & Törmälä 2007: 23). 61,5 prosenttia tutkielman kyselyyn vastanneista uskoivat, että ”asiakaskyselyihin käytettävät investoinnit maksavat itsensä takaisin” olemalla väitteen kanssa samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vähän alle puolet (49 %) on vähintään samaa mieltä, että ”asiakaskyselyt auttavat tekemään kunnan toiminnasta kustannustehokkaamman”. Tämä entisestään vahvistaa kunnan johdon positiivista suhtautumista asiakaskyselyitä kohtaan.

Tällä hetkellä vain noin neljänneksessä tutkielman kyselyyn vastanneista kunnista on asiakaskyselyiden toteuttaminen selkeästi tietyn nimetyn henkilön tai tiettyjen nimettyjen henkilöiden vastuulla. Samalla kuitenkin yli 80 % tutkimuksista toteutetaan oman henkilöstön voimin. Se kertoo, että kyselyiden toteuttamiseen osallistuu suuri määrä kunnan henkilökuntaa, jolloin on vaarana, että kyselyitä tehdään eri toimintaperiaattein ja osaamistasoilla. Osaksi asiaa edistäisi kuntien henkilöstön kouluttaminen asiakaskyselyiden toteuttamisessa, jotta yleisimmät virheet ja sudenkuopat voitaisiin välttää.

Yleisesti ottaen kyselyn vastauksista erottuu kaksi näkökulmaa. Yhtäältä kyselyihin suhtaudutaan varsin positiivisesti ja halua myös niiden hyödyntämiseen on selvästi havaittavissa. Toisaalta asiakaskyselyiden systemaattinen hyödyntäminen on vielä enemmän tulevaisuutta kuin nykypäivää. Asian ajankohtaisuus ja yleisyys on varmasti omiaan antamaan aiheelle sykäyksiä, joiden avulla löydetään toimivat mallit hyödyntämiseen.

## 6.2. Pohdintaa

Asiakaskyselyt antavat kuntaorganisaatiolle mahdollisuuksia oppia ja kehittää omaa toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakkailta oppiminen on yksi oppivan organisaation tunnusmerkkejä (ks. Sarala & Sarala 1996). Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii myös asiakaskyselyiden osalta yhteisöllisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa; kyselyiden tulokset tulisi olla käytettävissä mahdollisimman laajasti ja niistä saatu tieto tulisi puresskella hyödynnettäväksi ottamalla huomioon toimintaympäristö kokonaisuudessaan.

Asiakaskyselyt ja palveluiden laadun kehittäminen ovat termit, jotka kulkevat hyvin usein yhdessä. Sen on osoittanut niin tutkielman teoriakatsaus kuin empiirinen tutkimuskin. Laadun hallinta sisältää laatujohtamista, laadun asiakaskeskeisyyttä ja laadun arviointia. Asiakaskysely on väline, jonka avulla laatujohtamista toteuttava johtaja oppii tuntemaan asiakkaidensa tarpeet ja odotukset. Laatujohtamisessa strategiset tavoitteet tähtäävät laatuun ja sen kehittämiseen. Tutkielman kyselyn mukaan asiakaskyselyt ovat erinomainen työkalu laadun mittaamiseen ja seurantaan.

Kun puhutaan asiakaskyselyistä ja niiden hyödyntämisestä, monet aiheen ympärillä olevat termistöt ovat monimerkityksellisiä ja laajoja. Kuntasektorilla tehtävä arviointi (ks. Sinkkonen & Kinnunen 1994), asiakkuuden ja kuntalaisuuden välinen suhde (ks. Huuskonen ym.1997; Pakarinen 2002) sekä palveluiden laatu (ks. Lillrank 1998) ovat kaikki asioita, joiden yksiselitteinen määrittäminen ja ymmärtäminen ovat vaikeaa. Ne ovat kuitenkin kaikki olennaisessa osassa tutkielman ongelman asettelussa. Kun pyritään selvittämään asiakaslähtöisen arviointitiedon asemaa osana kuntasektorin johtamistyötä, on edellä mainittujen käsitteiden sisäistäminen välttämätöntä. Sama pätee asiakaskyselyiden toteuttamisessa; on tiedostettava 1) mitä arviointi on ja miksi sitä tehdään, 2) keneltä arviointitietoa kerätään ja mikä on kysyjän ja vastaajan välinen suhde sekä 3) mitä palveluiden laatu pitää sisällään ja miten sitä voi parantaa. Kunnan johdolta vaaditaan avoimuutta sekä vahvaa tiedottamista ja johtamista, jotta asiakaskyselyiden toteuttajat ja hyödyntäjät ymmärtävät edellä mainitut asiat yksittäin ja kokonaisuutena. Samanlaista ongelmaa on havaittavissa asiakaskyselyiden metodeissa ja menetelmistä. Puhutaan asiakastutkimuksista ja -kyselyistä, lomaketutkimuksista ja kuntalaiskyselyis-

tä tai asukas- ja potilaskyselyistä. Luetteloa voisi jatkaa pidemmällekin, esimerkiksi erilaisten tyytyväisyys- ja mielipidekyselyjen avulla. Termistön moninaisuus vaikeuttaa tutkimusten vertailtavuutta ja yhtenäistämistä.

Lisähaasteen tuovat tutkielmassa esitellyt julkisen sektorin erityispiirteet, jotka monitukaistavat ajatusta esimerkiksi kuntalaisten tyytyväisyydestä. Otetaan yksinkertaistetuksi esimerkiksi rikollisuuden torjunta. Kunnassa, jossa on paljon rikollisuutta, on paljon poliiseihin tyytymättömiä asukkaita. Alueella, jolla poliisimäärärahat ovat samat, mutta muista syistä johtuen vähemmän rikollisuutta, voidaan sanoa asukkaiden olevan tyytyväisiä poliisin toimiin. Tähän tietoon perustuen voidaan kyseenalaistaa asiakkaan rooli poliisia arvioitaessa. Antaako asiakaskysely tässä tilanteessa oikeaa ja vertailukelpoista tietoa? Tullaan saman kysymyksen äärelle, jonka myös Kelly (2005:78) on esittänyt; onko asiakas oikea henkilö arvioimaan palveluiden laatua? Ei välttämättä aina olekaan, mutta lähes poikkeuksetta palvelun käyttäjältä on saatavissa sellaista arviointitietoa, jota voi käyttää hyödyksi palveluiden kehittämisessä. Voidaankin todeta, että asiakaskysely ei ole automaattinen ratkaisu palveluiden kehittämisessä, jos ei ole kysyty oikeita asioita.

Seuraavaksi esitetään tutkielman teoriaosuuden ja empiirian avulla tehtyä pohdintaa, kuinka tutkielman avulla selvitettyjä asiakaskyselyiden hyödyntämiseen liittyviä haasteita voi yrittää minimoida. Kuten todettua, ensimmäinen sudenkuoppa asiakaskyselyissä on jo tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa. Asiakaskyselyiden toteuttajalla tulisi olla taho, jonka kanssa varmistaa oikeat kysymykset kyselyyn, jotta sillä saadaan haluttu hyöty irti. Harvoilla kunnilla on mahdollisuuksia panostaa tutkimusosaamiseen niin, että sitä varten on mahdollista palkata osaaja, joka pystyy omalla tutkimusosaamisellaan ratkaisemaan yksittäisen kunnan ongelmia asiakaskyselyiden toteuttamisessa.

Voimavarat tulisi suunnata useamman kunnan käyttöön kerralla. Esimerkiksi Kuntaliitosta voi löytyä sellaista osaamista, jota kunnat voivat käyttää jo tutkimuskyselyitä suunniteltaessa. Kyselyn mukaan Kuntaliiton tai vastaavan järjestämiä asiakaskyselyitä käytetään 17,1 prosentissa vastaajien kuntia. Tutkielman kyselyn perusteella konsultointia ja apua tarvitaan eniten juuri tutkimuskyselyitä suunniteltaessa ja tulosten hyödyn-

tämisessä. Asiakaskyselyissä on hyvin paljon sellaisia lainalaisuuksia, joita voi monistaa eri kunnissa. Esimerkiksi kyselyistä tiedottaminen, asteikkojen määrittäminen, tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen ovat asioita, jotka pystyttäisiin ennalta määrittelemään ja perustelevaan. Yksi mahdollisuus on valita alueelliset tutkimusosaajat, jotka olisivat kuntien käytössä, kun asiakaskyselyiden toteuttamista pohditaan. Alueellinen yhdenmukaistaminen helpottaisi myös kuntakohtaisten vertailujen tekemistä, mikä edesauttaa kyselyiden hyödyntämistä ja jatkokehittämistä.

Kun kyselyillä on joko kunnan sisäinen tai ulkoinen selkeä vastuuhenkilö kyselyiden toteuttamisessa, se myös sitouttaa kunnan johtoa käyttämään asiakaskyselyitä oikein. Kyselyiden ohjeistettu toteuttaminen takaa niiden onnistumiselle hyvät lähtökohdat.

Toinen vaihtoehto on ostaa tutkimusosaamista yksityiseltä sektorilta tutkimusyryksiltä. Tällä hetkellä kyselyn mukaan ulkopuolisen tutkimuslaitoksen toimesta asiakaskyselyitä tehdään 38,2 prosentissa vastaajien kunnista. Silloinkin olisi hyvä, että näkökulma olisi alueellisesti isompi, kuin vain yksi kunta. Tämä parantaisi tutkimusosaamisen taloudellisuutta ja hyödyntämistä. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja hyvien käytäntöjen jakamista tulisi kuntien asiakaskyselykentässä lisätä.

### 6.3. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuksen aiheita

Koska tutkimuksen otos kattoi 43,5 prosenttia tutkimuksen perusjoukosta, Manner-Suomen kunnista, ja koska vastausprosentti (29,1) oli hyvin tyypillinen internetkyselyn vastausprosentti, voidaan tutkimuksen reliabiliteettia pitää hyvänä. Tutkimuksessa myös hyvin seikkaperäisesti esitelty tutkimuksen edustavuus puoltaa tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta ja pysyvyyttä.

Aiheen ajankohtaisuus ja monisäikeisyys on herättänyt tutkimusprosessin edetessä mielenkiintoisia kysymyksiä, joita ei tässä tutkielmassa erikseen käsitelty. Mitkä ovat konkreettisia toimenpiteitä, joita kunnissa on tehty asiakaskyselyiden tulosten perusteella? Miten näitä käytäntöjä voidaan monistaa eri kunnissa? Kun tunnistetaan ongelma, joka

asiakaskyselyn avulla voidaan ratkaista, antaa se hyvät lähtökohdat kyselyn toteuttamiselle.

Tämä tutkielma paneutui enemmän asiakaskyselyihin yleisenä ilmiönä, jolloin esimerkiksi asiakaskyselyiden konkreettisemmat hyödyntämismenetelmät ja kohteet jäivät tutkielman ongelman asettelun ulkopuolelle. Toimivien tutkimusmallien rakentaminen kohdistettuna tietyn ongelman ympärille olisi käyttökelpoista tietoa kyselyiden toteuttajille. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, millaisia erilaisia toimintatapoja eri kuntien kyselyrutiineissa on ja miten niitä pystyttäisiin yhtenäistämään ja hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

## LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo (1999). Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma uutena työpoliittisena strategiana, 1–14. Teoksessa: Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Toim. Tuomo Alasoini & Petteri Halme. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Brown, Trevor (2007). Coercion versus Choice: Citizen Evaluations of Public Service Quality across Methods of Consumption. *Public Administration Review* 67: 3, 559–572.
- Buurma, Hans (2001). Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of Marketing* 35: 11/12, 1287–1302.
- Bäcklund, Pia, Annukka Jyrämä & Heini Väisänen (2010). ”Nyt innovoidaan!”: Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Folz, David H. (1996). *Survey Research for Public Administration*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Glaser, Mark & John Bardo (1994). A Five-Stage Approach for Improved Use of Citizen Surveys in Public Investment Decisions. *State and Local Government Review* 26: 3, 161–172.
- Granö-Suomalainen, Veronica & Marja Lahtinen (2002). Usein kysytyt kysymykset, 9–22. Teoksessa: Mihin me pyrimme? Miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Toim. Veronica Granö-Suomalainen & Maisa Loivio. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.



- Helin, Heikki & Sakari Möttönen (2012). Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Huuskonen, Juha, Niko Ijäs, Olavi Lehtoranta (1997). Julkisten palveluiden laadunarviointi: Arviointikehikko ja näkökulma. Helsinki: Tilastokeskus
- Kankaala, Kari, Pirjo Kutinlahti & Timo Törmälä (2007). Tutkimustulosten kaupallinen hyödyntäminen: kvantitatiivisia tuloksia. Helsinki: Sitra.
- Kelly, Janet M. (2003). Citizen satisfaction and Administrative performance measure, Is There Really a Link? *Urban Affairs Review* 38: 2, 855–866.
- Kelly, Janet M. (2005). The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. *Public Administration Review* 65: 1, 76–84.
- Kelly, Janet M. & David Swindell (2002). A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlation Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions. *Public Administration Review* 62: 5, 610–621.
- Kujala, Eila (2003). Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli: Tilastollisen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveystieteeseen. *Acta Universitatis Tamperensis* 914.
- Kuopila, Antti (2007). Tilaa tuottaja-toimintatapa – Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laiho, Ulla-Maija, Päivi Kurikka & Elina Laamanen (2000). Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien toteutuminen kunnissa. Teoksessa: Kuntajohtamisen ja demokratian käytännöt 1997–2000. Toim. Jose Valanta. Acta Helsinki: Suomen Kuntaliiton verkkojulkaisu.

- Laukkanen, Reijo (1998). Opetustoimen keskushallinnon evaluaatioajattelun kehitys Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 5. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Lauslahti, Sanna (2003). Menestyvä kunta: Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Lillrank, Paul (1998). Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Lumijärvi, Ismo & Jani Kaarlejärvi (2000). Ministeriöt arviointitutkimusten hyödyntäjinä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Maunula, Reijo (1994). Byrokraatista kansalaisten palvelijaksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Miettinen, Tuula, Juhani Riihelä, Teuvo Savikko & Sari Söderlund (2001). Veljekset kuin ilvekset: Espoolaisten ja Vantaalaisten mielipiteet käyttämistään palveluista. Espoon tieto- ja tutkimuspalvelut & Vantaan tilasto ja tutkimus.
- Miller, Thomas, Michelle Miller Kobayashi, Erin Caldwell, Sarah Thurston & Ben Collet (2002). Citizen Surveys on the Web: General Population Surveys. *Social Science Computer Review*. 20: 3, 124–136.
- Moore, Mark (2002). Privatizing Public Management. Teoksessa: *In Market-Based Governance: Supply Side, Demand Side, Upside, and Downside*. Toim. John D. Donahue & Joseph S. Nye, Jr. Washington, DC: Brookings Institution Press.

- Olin, Robert, Marianne Pekola-Sjöblom & Stefan Sjöblom (2004). Asiakkaat arvioitsijoina: Asiakkaiden tyytyväisyys kunnallisiin palveluihin vuonna 2003. Acta nro 171. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 51.
- Outinen, Maarit, Tupu Holma & Kristiina Lempinen (1994). Laatu ja asiakas: Laatuystöskentely sosiaali- ja terveystalalla. Helsinki: WSOY.
- Pakarinen, Terttu, Pekka Kuusela, Vuokko Niiranen & Bjarne Andersson (2002). Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 31.
- Parrila, Sanna (2002). Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää: Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Acta Universitatis Ouluensis Scientiae Rerum Socialium E 59.
- Pekola-Sjöblom, Marianne (2001). Kuntalaistutkimusten käyttö ja hyödyntäminen kunnissa. Teoksessa: Kunnat murroksessa. Toim. Vuokko Niiranen. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.
- Pekola-Sjöblom, Marianne (2002). Kuntalais-asiakaskyselyt arvioinnin välineinä kunnissa: Mihin kuntalais- ja asiakaskyselyjä tarvitaan? Visionääri 1, 26–28.
- Pekola-Sjöblom, Marianne, Voitto Helander & Stefan Sjöblom (2004). Kuntalaisen monet roolit. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 37.
- Robson, Colin (2001). Käytännön arvioinnin perusteet: opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Suom. Tuija Lindqvist, Maisa Maaniitty, Eila Niemi, Petteri Paasio & Leea Paija. Helsinki: Tammi.
- Rope, Timo & Jouni Pöllänen (1994). Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Espoo: Weilin + Göös.

- Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey & Howard E. Freeman (2004). Evaluation: a systematic approach. Thousand Oaks: Sage.
- Sandberg, Siv, (1998). Mitä mieltä kuntalaiset ovat kunnallisista palveluista? 176–197. Teoksessa: Kuntalaisten valta ja valinnat. Toim. Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, Marianne Pekola-Sjöblom, Krister Ståhlberg. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1996). Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, Peter (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.
- Sinkkonen, Sirkka & Juha Kinnunen (1994). Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Terveystalouden ja -talouden laitos, Kuopion yliopisto
- Sundquist, Salme, Veronica Granö-Suomalainen, Rolf Eriksson, Karin Creutz & Kaisa Jyrä (2002). Teoksessa: Miksi arvioida kunnan palveluja? Toim. Salme Sundquist & Karin Creutz. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sundquist, Salme & Matti Salminen (1998). Julkisten palvelujen laatustrategia, Julkisten palvelujen arviointi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Suomen Kuntaliitto (2011). Alueluokat 2011 kartalla. Saatavissa 10.8.2011: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/Documents/Alueluokat%202011%20kartalla.ppt>
- Suomen Kuntaliitto, Sisäasiainministeriö & Valtiovarainministeriö (2001). Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia. Keskustelualoite. Helsinki: Kansallinen tuottavuusohjelma.

Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö (1998). Julkisten palvelujen laatustrategia. Suomen Kuntaliiton ja valtiovarainministeriön julkaisuja. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö (2001). Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla: Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. Muut julkaisut. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Tilastokeskus (2010). Alueluokitukset. Saatavissa 10.11.2010: [http://www.stat.fi/meta/luokitukset/index\\_alue.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/index_alue.html).

Uusikylä, Petri (1999). Poliitiikan ja hallinnon arviointi. Teoksessa: Arviointi ja asiantuntijuus, 17–30. Toim. Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara. Helsinki: Gaudeamus

Vähämäki, Maija, Tuija Lehesvirta & Satu Lähteenmäki (2006). Kuuntelu, kohtaaminen ja konfrontaatio organisaation oppimisessa, 134–156. Teoksessa: Työelämän taitekohtia. Toim. Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo. Työelämän julkaisuja 309.

Walsh, Kieron (1994). Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing* 28: 3, 63–71.

Weiss, Carol H. (1974). *Evaluation research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

## LIITE 1. Kyselylomake

Hei,

Asiakas- ja kuntalaiskyselyt ovat välttämättömiä kunnan kehittämisen työkaluja. Mm. tätä väitettä tutkitaan kyselyllä, joka on muotoiltu yhdessä Suomen Kuntaliiton kanssa. Kysely on suunnattu kaikille Manner-Suomen kuntien johtajille. Kyselyyn vastanneille lähetetään kiitokseksi vastauksista tiivistelmä tutkimustuloksista, jota voitte hyödyntää oman kunnan kehittämistyössä ja jonka avulla saatte kuvan asiakas- ja kuntalaiskyselyiden käytöstä Suomen kunnissa.

Kyselyyn, jonka vastaamiseen menee noin 15 minuuttia, pääsette osallistumaan seuraavasta linkistä: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Toivon, että löydätte aikaa vastaamiseen 24.6.2010 mennessä. Kaikki vastaukset ovat tutkimuksen kannalta erittäin tärkeitä. Pahoittelut, että kyselyn kysymykset ovat vain suomenkielellä. Myös ruotsinkieliset vastaukset ovat erittäin tervetulleita.

Tutkimustulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia käsitellä missään muodossa.

Kiitoksia tutkimuspanoksestanne.

Tutkimusterveisin,

Teppo Paalasmaa  
HTK  
Vaasan Yliopisto

## ASIAKASKYSELYT KUNNISSA

### 1. Taustakysymykset

1. Sukupuolenne?
  - Mies
  - Nainen
2. Syntymävuotenne?
3. Ammattinimikkeenne?
4. Työssäoloaikanne nykyisissä työtehtävissä (nykyisen kunnan palveluksessa ja mahdollisten muiden kuntien palveluksissa yhteensä)?
  - 1 vuosi tai vähemmän
  - 2–5 vuotta
  - 6–9 vuotta
  - 10–15 vuotta
  - 16 vuotta tai enemmän

### 2. Asiakaskyselykäytännöt kunnassamme

Asiakaskyselyillä tarkoitetaan kyselyitä, jotka tehdään suoraan kunnallisten palveluiden käyttäjille, eli kunnan asiakkaille. Asiakaskyselyihin kuuluvat mm. asiakastyytyväisyyskyselyt, gallupkyselyt, potilaskyselyt ja muut vastaavat kyselyt, joissa on käsitelty palvelun käyttäjän ja kunnan välistä suhdetta. Asiakaskyselyihin kuuluvat myös kuntalais- ja asukaskyselyt, jos niissä on käsitelty kunnan palveluiden käyttämistä.

(Ottakaa vastauksessanne huomioon eri yksiköissä ja toimissa toteutettavat tutkimukset yhteensä.)

1. Toteutetaanko kunnassanne asiakaskyselyitä?
  - Kyllä
  - Ei
  - Osana laajempaa kuntalaiskyselyä
  - En osaa sanoa
2. Millä seuraavista kuntanne toimialoista toteutetaan asiakaskyselyitä?
  - Sosiaali- ja terveystoimi
  - Opetus-, kulttuuri-, sivistys- ja kirjastotoimi
  - Tekninen toimi (ympäristö, yhdyskunta, tekniikka)
  - Muut toimet, mitkä?
  - En osaa sanoa

3. Kuinka usein kunnassanne on tehty asiakaskyselyitä? (Kaikissa toimissa yhteensä.)
  - Useita vuosittain
  - Vuosittain
  - Noin kahden vuoden välein
  - Harvemmin
  - Ei koskaan
  - En osaa sanoa
  
4. Miten asiakaskyselyt kunnassanne toteutetaan? (Voitte valita useampia)
  - Kunnassamme on erillinen tutkimukseen erikoistunut yksikkö.
  - Kunnan oman henkilöstön toimesta (pois lukien edellä mainittu yksikkö)
  - Ulkopuolisen tutkimuslaitoksen toimesta
  - Yhteistyössä kunnan sidosryhmien kanssa (esim. Kuntaliitto)
  - Osallistumme valtakunnallisiin tai useamman kunnan yhteisiin tutkimuksiin
  - Muuten, miten?
  - En osaa sanoa
  
5. Mikä em. kyselyiden toteuttamistahoista on tärkein kunnassanne? (Valitkaa vain yksi)
  - Kuntamme erillinen tutkimukseen erikoistunut yksikkö.
  - Kunnan oma henkilöstö (pois lukien edellä mainittu yksikkö)
  - Ulkopuolinen tutkimuslaitos
  - Yhteistyö kunnan sidosryhmien kanssa (esim. Kuntaliitto)
  - Osallistuminen valtakunnallisiin tai useamman kunnan yhteisiin tutkimuksiin
  - Muu, mikä?
  - En osaa sanoa
  
6. Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai ei.
  - Tavoite asiakaslähtöisyydestä on kirjattu kuntamme strategiaan.
  - Asiakaskyselyiden toteuttaminen on kirjattu kuntamme strategiaan tai toimintasuunnitelmaan.
  - Asiakaskyselyille on asetettu kunnassamme tulostavoitteet (esim. asiakasyytyväisyyden osalta).
  - Kunnassamme on joko yksi tai useampi aktiivisesti toimiva asiakaspalauttejärjestelmä.
  - Kunnassamme dokumentoidaan ja analysoidaan sähköistä tai kirjallista asiakaspalautetta.
  - Kunnassamme dokumentoidaan ja analysoidaan suullisia palautteita.
  - Asiakaskyselyille on kunnassamme budjetoitu tietty määrä rahaa.
  - Kuntamme ostaa yksityisiltä yrityksiltä tai kolmannelta sektorilta palveluita, joihin sisältyy asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisiä asiakaskontakteja.



**Väittämät**

1-5 Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä, En osaa sanoa

**Asiakaskyselyiden toteuttaminen kunnassamme**

- Kunnassamme on riittävät henkilöstöresurssit toteuttaa tarvittava määrä asiakaskyselyitä.
- Kunnassamme on riittävät taloudelliset resurssit toteuttaa tarvittava määrä asiakaskyselyitä.
- Kuntamme henkilöstö osaa hyödyntää asiakaskyselyitä riittävällä ammattitaidolla.
- Asiakaskyselyiden numeerisen tiedon (keskiarvojen, jakaumien ja indeksien) hyödyntäminen koetaan kunnassamme vaikeaksi.
- Asiakaskyselyiden avointen vastausten ja muun kirjallisen palautteen hyödyntäminen koetaan kunnassamme vaikeaksi.
- Asiakaskyselyiden tavoitteet ovat kunnassamme täysin selkeät jo tutkimuskysymyksiä suunniteltaessa.
- Kunnassamme tehdään liian vähän asiakaskyselyitä.
- Kunnan henkilöstö tuntee kuntalaiset niin hyvin, että asiakaskyselyiden toteuttaminen ei ole kunnassamme perusteltua.
- Asiakaskyselyiden toteuttaminen on selkeästi tietyn nimetyn henkilön tai tiettyjen nimettyjen henkilöiden vastuulla kunnassamme.

Mitkä asiat koette asiakaskyselyiden suurimmiksi hyödyiksi kunnassanne?

**Asiakaskyselyt ja palveluiden kehittäminen kunnassamme**

- Asiakaskyselyiden avulla kuntamme pystyy parantamaan palveluiden laatua.
- Asiakaskyselyt auttavat löytämään kunnan palveluiden kehittämiskohteet.
- Asiakaskyselyihin käytettävät investoinnit maksavat itsensä takaisin kehittyneen toiminnan myötä.
- Asiakaskyselyt auttavat tekemään kunnan toiminnasta kustannustehokkaamman.
- Asiakaskyselyt tukevat kuntamme strategisten tavoitteiden asettamisessa.
- Kunnan palveluja kehitettäessä asiakaskyselyt ovat välttämätön työkalu.
- Asiakaskyselyiden hyötyjä on vaikea huomata kunnassamme.

Mitkä asiat koette vaikeimmiksi asioiksi kun puhutaan asiakaskyselyiden hyödyntämisestä?

**Mielipiteet asiakaskyselyistä kuntasektorilla yleensä**

- Kuntalaisia on vaikea saada osallistumaan asiakaskyselyihin.
- Kunnan näkökulmasta asiakaskyselyiden teko on välttämätöntä.
- Asiakaskyselyiden tulokset ovat usein liian pintapuolisia.
- Asiakaskyselyiden tuloksissa on usein sisäisiä ristiriitoja.
- Asiakaskyselyitä pitäisi tehdä jokaisessa kunnassa.

- Asiakaskyselyiden avulla voidaan vahvistaa kuntalaisten osallistumista kunnan toimintaan.
- Asiakaskyselyiden tuloksia on helppo hyödyntää kunnan strategiatyössä.
- Poliittiset päättäjät eivät koe asiakaskyselyitä tarpeellisiksi.

Avoimet kommentit aiheesta ja terveiset tutkimuksen tekijälle?