LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Jesse Myllylä

VIRTUAALINEN ASIAKASPALVELU – SOVELTUVUUS JA TUOTTAVUUSHYÖDYT KUNTAORGANISAATIOLLE

CASE: OULUN KAUPUNKI

Työn	1. ohjaaja/tarkastaja:	Professori Aino Kianto
	2. ohjaaja/tarkastaja:	Tutkijatohtori Miia Kosonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jesse Myllylä
Tutkielman nimi:	Virtuaalinen asiakaspalvelu – soveltuvuus ja tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle Case: Oulun kaupunki
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	**Tietojohtaminen**
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 131 sivua, 13 kuvaa, 20 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Miia Kosonen
Hakusanat:	virtuaalitiimit, asiakaspalvelu, tuottavuus, julkinen sektori, kunta

Suomalainen julkisen sektorin asiakaspalvelu elää tällä hetkellä merkittävää murrosvaihetta. Julkisesta asiakaspalvelusta on tehty kansainvälisestikin vain vähän tieteellistä tutkimusta, ja tähän asti tehty tutkimus on keskittynyt pääasiassa valtiollisiin toimijoihin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuutta ja potentiaalisia tuottavuushyötyjä kuntaorganisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu nimenomaan kuntaorganisaatiolle.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, ja tutkimuskohteena oli Oulun kaupunki. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavana oli Oulun kaupungin työntekijöitä sellaisilta toimialoilta, jotka joko asioivat kuntalaisten kanssa suoraan tai osallistuvat kuntalaisille suunnatun asiakaspalvelun kehittämiseen.

Tutkimus osoitti, että kuntaorganisaatiolle soveltuva virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli ottaa huomioon kuntakontekstin erityispiirteet, automatisoi helpot tehtävät ja mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön ohjaamalla asiakaspalvelukontaktit automaattisesti ja paikkariippumattomasti vapaana olevalle asiakaspalvelijalle. Virtuaalisen asiakaspalvelun pitää olla vaikuttavaa sekä kuntalaiselle että kuntaorganisaatiolle. Toimintamallin tulee vastata tietoturvan ja tietosuojan vaatimuksiin, jotta sitä voidaan soveltaa kattavasti volyymipalveluissa, joista on potentiaalisesti saavutettavissa suurimmat hyödyt. Toimintamallin tulee olla toimialariippumaton ja helposti monistettavissa mittakaavahyötyjen aikaansaamiseksi.

ABSTRACT

Author:	Jesse Myllylä
Title:	Virtual customer service - suitability and productivity benefits for municipal organization Case: City of Oulu
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	**Knowledge Management**
Year:	2013
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 131 pages, 13 figures, 20 tables and 3 appendixes
Examiners:	Professor Aino Kianto Postdoctoral researcher Miia Kosonen
Keywords:	virtual teams, customer service, productivity, public sector, municipal organization

The Finnish public customer service is now going through a major transformation. Relatively low amount of scientific research has been made concerning public customer service. The research so far, has focused primarily on governmental actors. This study is focused on virtual customer service suitability and potential productivity benefits for municipal organization. The study objective was to determine what kind of a virtual customer service model is suitable for municipal organization.

The study was conducted as a qualitative case study; the research object was the city of Oulu. The empirical part is based on a semi-structured theme interview with employees of the City of Oulu, that work on sectors that directly do business with local residents or that are in some way involved in the development of customer service aimed at local residents.

The study showed that a suitable model of virtual customer service for municipal organization takes into account the specific features of municipal context, automates simple tasks and enables efficient use of resources by directing customer contacts automatically and location independently to vacant customer service recipients. The virtual customer service should have influence on both the residents of the municipality and the municipality organization. This model should respond to information security and data protection requirements in order to be applied to a comprehensive volume of services, which have potential to achieve greatest benefits. This model should be industry-independent and easily duplicated to achieve scale benefits.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen taustaa 3

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma 9

1.3 Tutkimuksen rajaus 10

1.4 Tutkielman rakenne 11

2. VIRTUAALIORGANISAATIO 13

2.1 Virtuaaliorganisaation määritelmä ja tutkimukselliset näkökulmat 13

2.3 Virtuaalitiimin edellytykset 22

2.3.1 Organisaatio 22

2.3.2 Prosessit ja toimintatavat 24

2.3.3 Teknologia 25

2.3.4 Henkilöstö ja osaaminen 27

2.3.5 Luottamus 30

2.3.6 Suorituskyvyn mittaaminen 32

3. TUOTTAVUUS 36

3.1 Tuottavuus ja palvelutuottavuus 36

3.2 Palvelutuottavuuden mittaaminen 39

3.3 Tieto- ja viestintäteknologian tuottavuusvaikutukset 42

4. TUTKIMUSMENETELMÄT 47

4.1 Tutkimusstrategia 48

4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta 48

4.1.2 Aineistonkeruumenetelmä 50

4.2 Aineiston keruu 52

4.3 Analysointia edeltävät toimet 54

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 58

5. TUTKIMUSTULOKSET 59

5.1 Aineiston esittely ja analyysi 60

5.1.1 Taustat 60

5.1.2 Edellytykset 68

5.1.3 Hyödyt 94

6. POHDINTA 103

6.1 Virtuaalisen asiakaspalvelun kriittiset menestystekijät tuottavuuden aikaansaamiseksi Oulun kaupungissa 103

6.2 Virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset tuottavuusvaikutukset ja toimintamalliehdotus Oulun kaupungille 110

7. JOHTOPÄÄTÖKSET 117

LÄHDELUETTELO 123

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen taustateorioiden tutkimukselliset suhteet 9
Kuva 2. Tutkimuskohde ja rajaukset 11
Kuva 3. Tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet 12
Kuva 4. Virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella 35
Kuva 5. Tuottavuuden muutos ja sen osatekijät 36
Kuva 6. Tutkimuksen vaiheet 47
Kuva 7. Aineiston analysointi 55
Kuva 8. Tutkimusaineiston pää- ja alateemat 57
Kuva 9. Haastatteluaineiston analysoinnin rakenne 59
Kuva 10. Oulun kaupungin hallinnollinen organisaatio 2013 62
Kuva 11. Hyödyt ja hyödynsaajat 99
Kuva 12. Virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset Oulun kaupungissa 110
Kuva 13. Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalli Oulun kaupungille 115

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Virtuaaliorganisaatioiden tutkimuksen kehitys 14
Taulukko 2. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, ensimmäinen vaihe 16
Taulukko 3. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, toinen vaihe 18
Taulukko 4. Virtuaaliorganisaatioiden ja virtuaalitiimien yhtäläisyydet ja erot 19
Taulukko 5. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, kolmas vaihe 21
Taulukko 6. Vaihtoehtoisia tapoja mitata palvelutuottavuutta 40
Taulukko 7. Taustat, Alateema 1 61
Taulukko 8. Haastatellun kohdejoukon kuvaus 63
Taulukko 9. Taustat, Alateema 2 64
Taulukko 10. Haastateltujen työkokemus Oulun kaupungilla 65
Taulukko 11. Taustat, Alateema 3 65
Taulukko 12. Edellytykset, Alateema 4 68
Taulukko 13. Edellytykset, Alateema 5 73
Taulukko 14. Edellytykset, Alateema 6 77
Taulukko 15. Edellytykset, Alateema 7 82
Taulukko 16. Edellytykset, Alateema 8 88
Taulukko 17. Edellytykset, Alateema 9 92
Taulukko 18. Edellytykset, Alateema 10 95
Taulukko 19. Edellytykset, Alateema 11 99
Taulukko 20. Ehdotus palvelutuottavuuden mittareiksi Oulun kaupungille 112

TUTKIELMASSA KÄYTETYT LYHENTEET

VO	Virtuaaliorganisaatio
VT	Virtuaalitiimi
ICT	Tieto- ja viestintäteknologia
KBV	Tietoperusteinen näkemys
KM	Tietämyksen hallinta
CMC	Tietokonevälitteinen viestintä
NPM	Uusi julkisjohtamisen oppi
VM	Valtiovarainministeriö
OUKA	Oulun kaupunki
TMS	Transaktiivinen muistijärjestelmä
VPN	Virtuaalinen yksityisverkko

1. JOHDANTO

Kuntakentän asiakaspalvelu elää merkittävää murrosvaihetta. Kuntien asiakaspalveluiden organisoinnin yhtenä selkeänä kehityssuuntana on ollut eri substanssitoimintojen asiakaspalveluiden kokoaminen yhteen ja yhdestä pisteestä tarjottavaksi. Tästä esimerkkinä asiakaspalvelukeskus (ASPA) – hanke, jonka tavoitteena oli luoda kunnille asiakaslähtöinen toimintamalli, ”asiakaspalvelukeskus-konsepti”, jossa kunnan asiakaspalvelu järjestetään palvelu- ja prosessilähtöisesti, nykyisen organisaatiolähtöisen mallin sijaan. Tavoitteeksi määriteltiin uuden toimintamallin luominen ja sen ”tuotteistaminen”, jotta hankkeessa mukana olleiden Oulun, Rovaniemen ja Kuusamon lisäksi toimintamallia pystyttäisiin monistamaan kuntakentässä. Vuonna 2010 hanketta alettiin jalkauttaa mukana olleiden kuntien lisäksi myös muihin kuntiin. (Asiakaspalvelu 2014 hankkeen loppuraportti, Valtiovarainministeriö, 2013, 33.)

Valtiovarainministeriö asetti 2012 koko julkisen hallinnon kattavan asiakaspalvelun kehittämishankkeen (Asiakaspalvelu 2014), jossa julkisen sektorin yhteisen asiakaspalvelun järjestämisvastuu säädetään kunnille. Asiakaspalvelu 2014 -hankkeen yhtenä keskeisistä tavoitteista on, että asiakas saa julkisen hallinnon palvelut yhteisistä, fyysisistä asiakaspalvelupisteistä yhden luukun periaatteella. Palvelumallissa eri viranomaisten asiantuntijat ovat käytettävissä etäyhteyden, kuten videoneuvottelun välityksellä. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa on saatavilla ainakin poliisin, työ- ja elinkeinotoimistojen, Verohallinnon, maistraatin, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten, työvoiman palvelukeskusten, kuntien ja Kelan palveluita. Myös yksityiset palveluntuottajat ja kolmas sektori voivat osallistua yhteiseen asiakaspalveluun. (Valtiovarainministeriö, 2013.) Asiakaspalvelun kehittämisen tavoitteena on muun muassa asiakkaiden hallinnollisen taakan vähentäminen. Hankkeen tavoitteena on myös parantaa asiakaspalvelun

tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Tulosten tarkastelussa tulee ottaa huomioon mahdollisten säästöjen realistinen aikajänne ja näkökulmana tulee olla koko julkisen hallinnon asiakaspalvelu. (VM, Julkisen hallinnon asiakaspalvelun yhteiset kehittämis- ja toteuttamisperiaatteet, 2012.) Asiakaspalvelu 2014 -hanke asettaa monenlaisia haasteita niin valtiolle kuin myös kunnille. Palvelutuotannossa korostuvat maantieteelliset etäisyydet, useamman sektorin palvelujen tarjoaminen ja monikanavaisuus. Vastaavasti kuntiin hajautetut asiakaspalvelupisteet pakottavat valtionhallinnon koordinoimaan valtakunnallista tietojärjestelmäkokonaisuutta. Asiakaspalvelu 2014 on valtion hanke, jonka tavoitteena on kehittää koko julkista asiakaspalvelua uuden toimintamallin avulla, mutta hanke ei kuitenkaan ratkaise kuntien asiakaspalveluiden järjestämiseen liittyviä haasteita, vaan jokaisen kunnan on ratkaistava nämä itse.

Edellä esitetty taustoitus toimi keskeisimpänä ajurina toteuttaa tutkimus, jonka aiheena on Virtuaalinen asiakaspalvelu – soveltuvuus ja tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mahdollisuutta tuottaa kuntalaiselle tarjottavia asiointipalveluita virtuaaliorganisaation avulla, jolloin asiointitapahtuma ja palvelun tuottaminen eivät ole enää paikkaan sidottuja. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu kuntaorganisaatiolle ja mitä hyötyjä tämän toimintamallin avulla voitaisiin saavuttaa. Koska virtuaalinen asiakaspalvelun on kunnille uusi tapa toimia, valittiin tutkimuskohteeksi Oulun kaupunki, joka on toiminut Suomessa eräänlaisena suunnannäyttäjänä järjestää kunta-asiakaspalveluita uusilla tavoilla ja toimintamalleilla. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata virtuaalisen asiakaspalvelun tuottamisen edellytykset kuntakontekstissa siten, että Oulun kaupunki sekä myös muut Suomen kunnat ja kaupungit voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman asiakaspalvelunsa kehittämisessä tuottaakseen jatkossa mahdollisimman tuloksellista ja vaikuttavaa asiakaspalvelua.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja peruskäsitteet yleisellä tasolla. Lisäksi määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Lopuksi määritellään tutkimuksen rajaukset ja kuvataan työn rakenne.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomenkielessä virtuaaliorganisaatiosta on käytetty myös synonyymia hajautettu organisaatio. Hajautetuilla organisaatioilla on pitkät, satoja vuosia vanhat perinteet. Esimerkkinä mainittakoon 1670 perustettu ja edelleen toimiva Hudson Bay Company (HBC), jonka toimialaa olivat alun perin turkikset. Alkuaikoina yhtiön pääkonttori sijaitsi Lontoossa, mutta 99 % yhtiön työntekijöistä työskenteli Hudson-lahden rannoilla nykyisen Kanadan alueella. Yksittäiset toimipisteet sijaitsivat kaukana, vähintään kymmenen päivämatkan päässä toisistaan ja vuorovaikutus tapahtui joko kirjein tai matkustamalla paikan päälle koiravaljakoiden tai kanoottien avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, 15–16.) Edellä esitetystä poiketen, kaikkia nykypäivän hajautettuja virtuaaliorganisaatioita yhdistää vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys, jota kuvaa hyvin Vartiainen et al. (2004, 19) määritelmä, jonka mukaan: *”Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi tai tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa”.*

Nykypäivän tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävien virtuaaliorganisaatioiden (virtual organizations, VO) ja virtuaalitiimien (virtual teams, VT) tutkimus on suhteellisen nuorta. Ensimmäisen kerran nykymuotoisen virtuaaliorganisaation idean esittelivät Davidow ja Malone (1992) kirjassaan The Virtual Corporation. Organisaatioiden asiakaspalvelu on tyypillisesti järjestetty erikokoisten asiakaspalvelutiimien avulla, joten tässä tutkimuksessa perehdytään pääsääntöisesti virtuaalitiimejä käsittelevään kirjallisuuteen.

Duarte & Snyder (2001, 5-9) ovat luokitelleet virtuaalitiimien tyypit seuraavaan seitsemään kategoriaan

1. Verkostotiimit (networked teams)
2. Rinnakkaistiimit (pararrel teams)
3. Projekti- tai tuotekehitystiimit (project or R&D teams)
4. Tuotantotiimit (production teams)
5. Palvelutiimit (service teams)
6. Johtoryhmät (management teams)
7. Toimintatiimit (action teams).

Virtuaalitiimien tyypeistä *Palvelutiimi* kuvaa parhaiten asiakaspalveluorganisaatiota, jonka tuotanto on hajautettu paikka- ja/tai aikariippumattomaksi ja jonka tehtävänä on tuottaa jatkuvaa palvelua sen asiakkaille. (Duarte & Snyder, 2001, 7-10). Aidon, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuminen tekee tiimistä "virtuaalisen" ja erottaa sen tavallisesta tiimistä. (Bell & Kozlowski, 2002, 13.) Virtuaaliorganisaatioiden olemassaololle on syynsä. Globalisaatio ja nopea teknologinen kehitys, kuten internet loivat ympäristön, jossa tiimit kommunikoivat ja tekivät yhteistyötä virtuaalisesti yli aika-, organisaatio ja maantieteellisten rajojen. (Duarte & Snyder, 2001, 11.)

Edellä mainitut suuret ilmiöt asettavat työn tekemiselle valtavia tehokkuus- ja tuottavuuspaineita ja nämä ilmiöt heijastuvat myös suomalaiseen työelämään. Tuottavuus-käsitteestä on olemassa monenlaisia tulkintoja. Tuottavuuden keskeinen kysymys on, miten toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos tai vastaavasti, kuinka vaadittava tuotos saadaan aikaiseksi mahdollisimman pienin panoksin. (Uusi-Rauva, 1996, 16).

Pritchard (1995, 2-3) listaa kolme erilaista lähestymistapaa ymmärtää tuottavuus:

1. **Teknis-taloudellinen:** tuottavuudessa on kysymys tuotosten ja panosten suhteesta, jolloin tuottavuus nähdään tehokkuuden mittarina.
2. **Tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmä:** tuottavuudessa on kyse tuotosten ja panosten suhteesta, mutta myös siitä, miten tuotokset vastaavat asetettuja tavoitteita.
3. **Laaja näkökulma:** tuottavuus pitää sisällään kaiken, mikä saa organisaation toimimaan paremmin ja tehokkaammin, ottaen huomioon myös muita tekijöitä, kuten työmoraali, innovaatiot jne.

Tässä tutkimuksessa tuottavuus ymmärretään tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä.

Koska vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys on kaikkia nykypäivän virtuaaliorganisaatioita yhdistävä tekijä, voidaan myös tietokonevälitteisen viestinnän (computer mediated communication, CMC) tutkimuksen nähdä liittyvän virtuaaliorganisaatioiden tieteellisen keskusteluun. Fischer & Manstead (2004, 308) mukaan, CMC määritellään synkrooniseksi (reaaliaikaiseksi) tai asynkroonikseksi (ei-reaaliaikaiseksi) viestinnäksi yhden tai useamman vastaanottajan välillä siten, että osapuolilla on käytössään tietokone. CMC-tutkimuksessa voidaan tunnistaa kaksi pääkoulukuntaa, jotka ovat rationaalinen ja sosiaalinen koulukunta. Rationaalisen koulukunnan näkemysten mukaan mikä tahansa välitetty viestintä on vajavaista tai puutteellista verrattuna aitoon kasvokkain tapahtuvaan viestintään. (Fischer & Manstead 2004, 308–311.) Sosiaalisen koulukunnan edustajista muun muassa Walther (1996, 10–11) on ehdottanut rationaalisten näkemysten vastapainoksi sosiaalisen informaation prosessointiteoriaa (social information processing theory), jonka mukaan ihminen kykenee ongelman ratkaisuun myös tiedolla, joka sisältää vähemmän sosiaalista informaatiota, kuten eleitä ja ilmeitä. Näkemyksen mukaan tietokonetietokonevälitteisessä viestinnässä osapuolten välille kehittyy sosiaalisia suhteita aivan kuten kasvokkain

tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tietokonetietokonevälitteisessä viestinnässä muodostuvien suhteiden kehittyminen vain vie kauemmin, mutta niiden laatu ei lopulta eroa normaaliympäristössä muodostuneista suhteista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa kahteen pääteemaan: virtuaaliorganisaatioon sekä tuottavuuteen. Nämä linkittyvät toisiinsa kuntaorganisaation asiakaspalvelutuotannon näkökulmasta tarkasteltuna. Yleisemmän tason taustateorioina ja näkemyksinä vaikuttavat tietoperusteinen näkemys (knowledge-based view, KBV) ja uusi julkisjohtamisen oppi (new public management, NPM).

Tietoperusteinen näkemys (knowledge-based view) tutkii yrityksen tietoresursseja sen tärkeimpänä kilpailukykyä muodostavana tekijänä. Näkemyksen mukaan tieto on yrityksen strategisesti tärkein resurssi. (Grant, 1996, 10.) Tietoperusteiset resurssit ovat usein sosiaalisesti rakentuneita, kompleksisia ja vaikeasti kopioitavia, joten ne voivat toimia kestävän kilpailuedun lähteenä. Tieto itsessään ei ole arvokasta, vaan ratkaisevaa on yrityksen kyky hyödyntää tehokkaasti sen olemassa olevia tietoresursseja ja kyky luoda uutta tietoa, jonka avulla rakentaa kilpailuetua. Tietoa tulee johtaa tietämyksen hallinnan (knowlegde management, KM) keinoin. Tarkasteltaessa tietoa kyvykkyytenä, määrittyy tietämyksen hallinnan näkökulma seuraaviin tekijöihin: ydinkyvykkyyksien (core competencies) rakentaminen, tieto-taidon (know-how) strategisen arvon ymmärtäminen ja aineettoman pääoman (intellectual capital) luominen. (Alavi & Leidner, 2001, 108–110.)

Tietoperusteinen näkemys poikkea muista yritysteorioista siten, että se näkee yrityksen dynaamisena ja oppivana toimijana, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa pyrkien muuttamaan sitä ja itseään jatkumona. (Nonaka & Toyama, 2005, 422–423). Tietoperusteinen näkemys tarkastelee yritystä perinteisiä strategisen johtamisen teorioita laveammin,

ulottaen käsittelyn kilpailukyvyn ja strategisten valintojen lisäksi organisaatiorakenteeseen, johdon rooliin ja päätöksentekoon, yritysrajojen määrittelyyn ja innovaatioteorioihin. (Grant, 1996, 10.)

Julkisen sektorin asiakaspalvelua on tutkittu verrattain vähän. Yhdysvaltalainen Jane E. Fountain (2001) argumentoi, että yksityisen sektorin asiakaspalvelustrategiat ja toimintamallit ovat paljon kehittyneempiä verrattuna julkisen hallinnon organisaatioihin ja kuvaa artikkelissaan niitä haasteita, joita poliittinen ympäristö luo julkisen asiakaspalvelun tuottamiselle. Artikkelin yksi loppupäätelmä oli, että julkinen asiakaspalvelu ja myös asiakastyytyväisyys julkisia palveluita kohtaan pysyy heikkona, ellei poliittista linjaa asiakaspalvelun parantamiseksi merkittävästi muuteta. (Fountain, 2001, 70–71). Artikkeli käsitteli 1990–2000-luvun taitteen julkista asiakaspalvelua Yhdysvalloissa, mutta edellä esitetyt päätelmät ovat edelleen ajankohtaisia 2010-luvun Suomessa.

Täten on syytä tarkastella uutta julkisjohtamisen oppia, jonka näkemykset ja perusteesit vaikuttavat myös tämän tutkimuksen taustalla. Uusi julkisjohtamisen oppi (new public management, NPM) esiteltiin julkisen hallinnon organisaatioille 1970-luvun lopulla. (Cohen et al. 1999, 477). NPM tähtää lähtökohtaisesti julkisen hallinnon muuttamiseen yksityissektorin kaltaiseksi. Perusajatuksena on tehdä julkisista organisaatioista ja sen työntekijöistä enemmän liiketoiminta- ja markkinaorientoituneita, mikä tarkoittaa suorituskyky-, kustannus-, tehokkuus- ja seuranta-orientoituneisuutta. (Diefenbach, 2009, 893.) Eräs varhaisista NPM-tutkijoista Christopher C. Hood listasi seitsemän ylitse muiden noussutta NPM-oppia aiheen varhaisesta 1980-luvun tieteellisestä keskustelusta. Ne ovat monilta osin edelleen relevantteja:

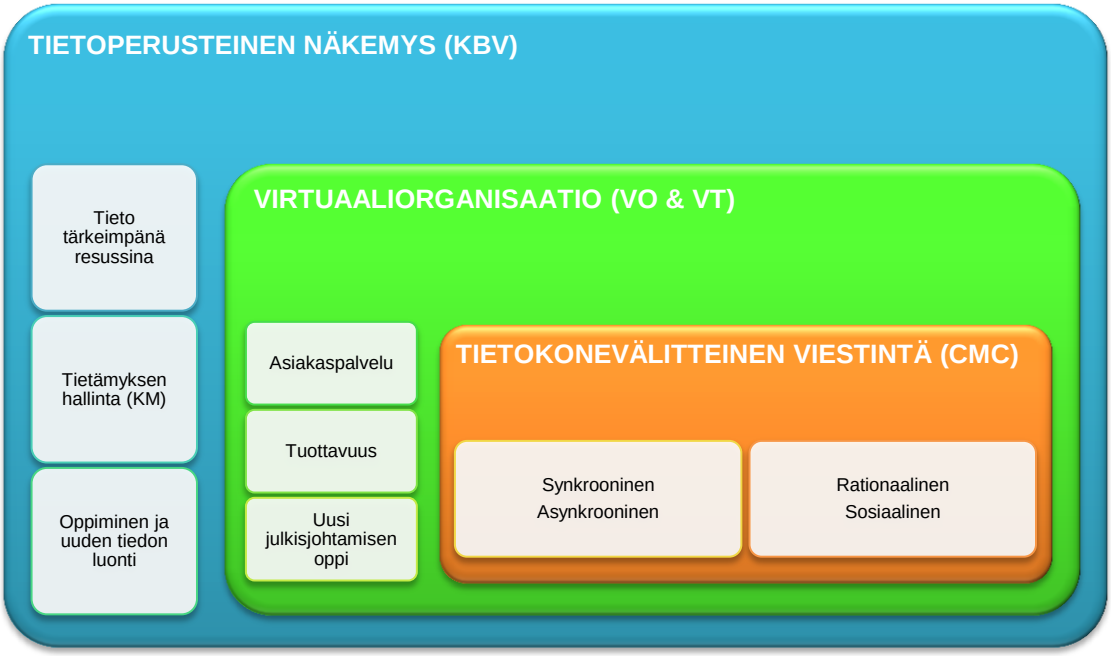
1. Käytännön ammattijohtaminen julkisella sektorilla
2. Näkyvät standardit ja suorituskykymittarit

3. Huomion kiinnittäminen menettelytavoista tuloksiin
4. Siirtyminen eriytettyihin yksiköihin julkisella sektorilla
5. Siirtyminen voimakkaampaan kilpailuun julkisella sektorilla
6. Yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjen korostaminen
7. Resurssien käytön kurinalaisuuden ja niukkuuden painottaminen, 'do more with less' ajattelutavan mukaisesti. (Hood, 1991, 4-5).

Tätä julkisen hallinnon muutosoppia voidaan pitää radikaalina ja kokonaisvaltaisena sen soveltamisalan, levinneisyyden ja voimakkuuden perusteella. NPM on sovellettu globaalisti lähes kaikilla julkisen palvelun aloilla: valtion organisaatiossa, alue- ja paikallishallinnossa, korkeakouluinstituuteissa, terveydenhuollossa, oikeusjärjestelmässä, poliisivoimissa, julkisissa järjestöissä sekä muissa julkisissa palveluissa. (Diefenbach, 2009, 892.)

Edellä esitetty tutkimuksen tausta voidaan summata seuraavasti. Tietoperusteinen näkemys (KBV) tarkastelee tietoa yrityksen keskeisimpänä resurssina ja yritystä dynaamisena ja oppivana toimijana, joka muuttuu ja muuttaa ympäristöään jatkumona. Tieto sinällään ei ole arvokasta, vaan yrityksen kyky hyödyntää sen arvokkaita tietoresursseja oppiakseen ja luodakseen uutta tietoa kilpailuedun saavuttamiseksi, jolloin tietämyksen hallinta (knowledge management, KM) korostuu. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on KBV-näkemyksen erityinen tiedon arvostaminen ja organisaation riittävän lavea tarkastelu kiinnittäen huomiota muun muassa organisaatiorakenteisiin sekä organisaatiorajojen määrittelyyn, joihin virtuaalinen toimintaympäristö vaikuttaa voimakkaasti. Virtuaalinen toimintamalli on keino tehdä asiakaspalvelusta joustava ja dynaaminen toiminto tieto- ja viestintäteknologian (ICT) avulla. Tässä tutkimuksessa virtuaalisen toimintamallin keskeisenä tavoitteena nähdään asiakaspalvelun tuottavuuden parantaminen. Tietokonevälitteinen viestintä (CMC) on tieteellinen tutkimussuuntaus tavoista kommunikoida virtuaaliorganisaatiossa

ottaen huomioon virtuaalisuuden tuomat haasteet ja rajoitteet. Uusi julkisjohtamisen oppi (NPM) on muutosoppi, jonka tavoitteena on julkisen hallinnon muuttaminen enemmän yksityissektorin kaltaiseksi omaksumalla yksityisen sektorin toimintatapoja. Tässä tutkimuksessa NPM nähdään uutta, virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallia kuntasektorille ehdottavana näkemyksenä, jonka pyrkimyksenä on nykyistä tuloksellisempi ja vaikuttavampi asiakaspalvelu. Kuvassa 1. on esitetty teorioiden väliset tutkimukselliset suhteet ja niiden tärkeimmät käsitteet.



Kuva 1. Tutkimuksen taustateorioiden tutkimukselliset suhteet

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu nimenomaisesti kuntaorganisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena on myös perehtyä virtuaalisen asiakaspalvelun tuottamisen edellytyksiin ja potentiaalisiin tuottavuushyötyihin kuntakontekstissa.

Tutkimuskysymys on:

Millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu kuntaorganisaatiolle?

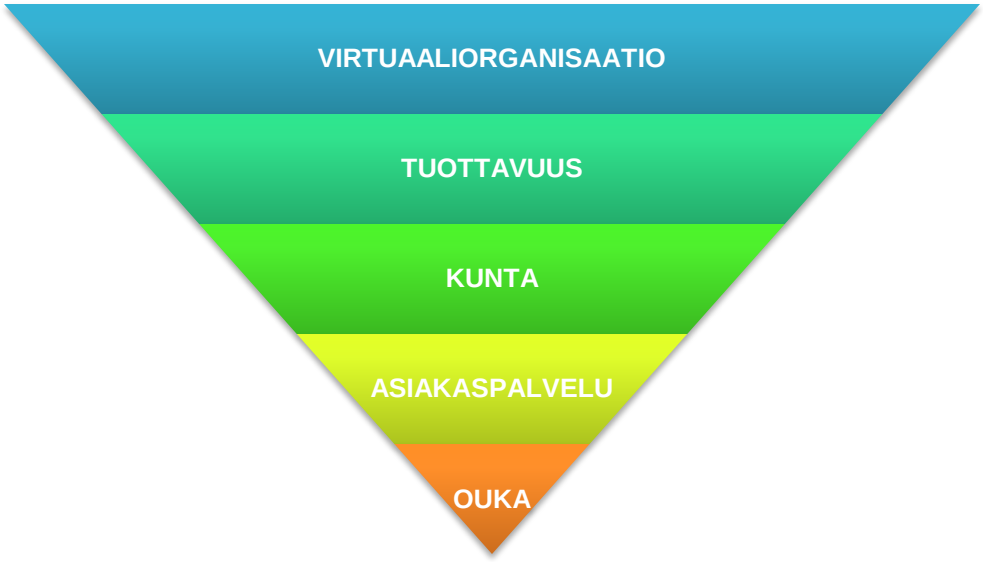
Tutkimuskysymyksen alakysymykset ovat:

- Alakysymys: Millaisia edellytyksiä kuntaorganisaatiossa voidaan tunnistaa virtuaaliselle asiakaspalvelulle?
- Alakysymys: Mitkä ovat virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus keskittyy *virtuaaliorganisaatioiden* tutkimiseen, koska perinteisten organisaatioiden johtamismallit (management) eivät sellaisenaan vastaa modernien virtuaaliorganisaatioiden haasteisiin. Virtuaaliorganisaatioiden johtajilta vaaditaan lisäksi erityisosaamista johtajuuden (leadership) näkökulmasta. (Duarte & Snyder 2001, 4; Mukherjee, Lahiri, Mukherjee & Billing, 2012, 274.) Tarkemmin, tutkimus rajataan tarkastelemaan *virtuaalisen asiakaspalvelutuotannon toiminnan edellytyksiä ja potentiaalisia tuottavuusvaikutuksia.* Tutkimuksessa keskitytään *julkisen sektorin* tarkasteluun ja yksityisen sektorin tarkastelu rajataan pois. Tähänastinen virtuaaliorganisaatioiden tutkimus on keskittynyt pääasiassa yksityiseen sektoriin, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta, joista mainittakoon esimerkiksi Breu & Hemingway (2004) ja Green & Roberts (2010). Harvat aiheesta julkiselle sektorille tehdyt tutkimukset ovat tyypillisesti tutkineet valtionhallinnon toimijoita. Tämä tutkimus sen sijaan keskittyy pelkästään *kuntakontekstin* tutkimiseen. Kuntakontekstin tutkimiselle on myös käytännön tilaus viitaten aiemmin mainittuun valtion Asiakaspalvelu 2014 – hankkeeseen, jossa julkisen sektorin yhteisen asiakaspalvelun järjestämisvastuu säädetään kunnille, tarjoamatta kunnille kuitenkaan konkreettisia ratkaisuja niiden asiakaspalveluiden järjestämiseksi. Tutkimus

rajataan *virtuaaliorganisaation avulla tuotetun asiakaspalvelun tuotannollisen näkökulman tarkasteluun* ja keskitytään niihin edellytyksiin, joita uusi toimintamalli vaatii toteutuakseen ja mahdollistaakseen positiiviset tuottavuusvaikutukset. Tässä tutkimuksessa asiakaspalveluksi määritellään kaikki sellaiset aktiviteetit, joissa kuntalainen asioi kunnan kanssa joko fyysisesti tai erilaisten sähköisten kanavien kautta. Tutkimuskohteeksi on rajattu *Oulun kaupunki,* jotta uutta ilmiötä on mahdollista tarkastella sellaisessa kunnassa, jolla on näyttöjä muista merkittävistä asiakaspalvelu-uudistuksista viime vuosilta ja täten suurella todennäköisyydellä mahdollisimman paljon annettavaa uuden tyyppisen toimintamallin edistämiseksi kuntakontekstissa. Kuvassa 2. on esitetty rajaukset kootusti.

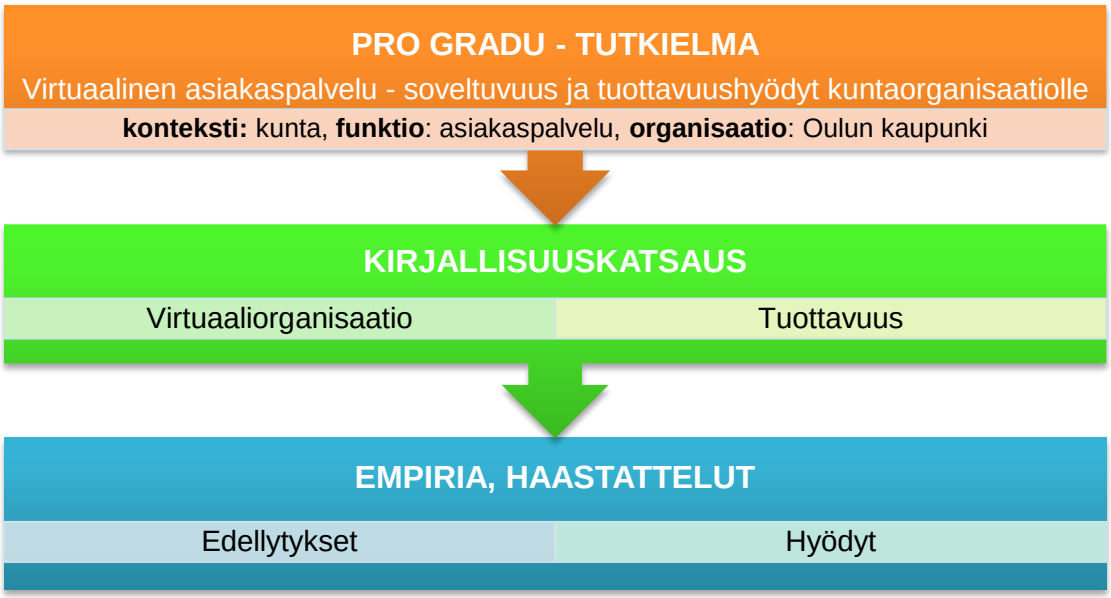


Kuva 2. Tutkimuskohde ja rajaukset

1.4 Tutkielman rakenne

Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, asetetaan tutkimuskysymykset sekä määritellään rajaukset. Johdannon jälkeisessä luvussa kaksi syvennytään tarkemmin virtuaaliorganisaation määrittelyyn ja tutkimuksellisen taustan kartoittamiseen sekä tarkastellaan virtuaalitiimien toiminnan edellytyksiä. Luvussa kolme keskitytään tuottavuuden teoriaan

käyden läpi keskeisimmät tuottavuuteen liittyvät seikat sekä tarkastellaan tuottavuutta tieto- ja viestintäteknologian (ICT) näkökulmasta. Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimusstrategia, menetelmävalinnat ja aineistonkeruun toteutus sekä tutkimuksen vaiheistus. Luvussa viisi esitellään tutkimusaineiston analyysi. Luvussa kuusi peilataan tehdyn tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja tehdään ehdotuksia havaintojen pohjalta. Lopuksi luvussa seitsemän vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, esitetään johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen esiin nostamia potentiaalisia jatkotutkimuskohteita. Kuvassa 3 on kiteytetty tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet sekä kirjallisuuskatsauksen että empirian osalta.



Kuva 3. Tutkimuksen pääteemat ja käsittelyalueet

Tässä luvussa käsiteltiin tutkimuksen teoreettista taustaa yleisellä tasolla. Virtuaaliorganisaatio ja tuottavuus ankkuroitiin suurempiin teoreettisiin viitekehyksiin. Seuraavassa kahdessa luvussa tarkastellaan virtuaalista organisoitumista ja siihen liittyvää tuottavuutta tarkemmalla tasolla.

2. VIRTUAALIORGANISAATIO

Tässä luvussa perehdytään virtuaaliorganisaatioiden tutkimuskenttään ja käsitteisiin. Alaluvuissa käydään läpi virtuaaliorganisaatioiden tutkimuksellinen kehitys, keskeiset tutkijat ja tärkeimpiä julkaisuja. Lisäksi virtuaaliorganisaation käsitettä tarkennetaan virtuaalitiimeihin. Lopuksi tarkastellaan virtuaalitiimeihin liittyviä edellytyksiä eri näkökulmista.

2.1 Virtuaaliorganisaation määritelmä ja tutkimukselliset näkökulmat

Virtuaaliorganisaation (VO) käsitteen esitteli ensimmäisen kerran Abbe Mowshowitz jo 1970-luvun lopulla, mutta kesti vielä pitkään ennen kuin käsite vakiintui nykymuotoonsa ja tuli laajemmin tunnetuksi. Virtuaaliorganisaation käsitteen kehittymistä auttoi modernin tieto- ja viestintäteknologian kehitys. (Groznik, Weber & Kern, 2010, 3133.) Nykymuotoisten tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävien virtuaaliorganisaatioiden ensimmäisen vaiheen voidaan katsoa alkaneen 1990-alkupuolella laajemman keskustelun alkamisen myötä. Tutkimusaallon ensimmäisessä vaiheessa tutkijat pyrkivät lähinnä kuvaamaan uutta ilmiötä, jonka nopea teknologinen kehitys oli mahdollistanut. Tutkimusaallon toisessa vaiheessa 1990-luvun loppupuolella organisaatioiden virtuaalisuutta pyrittiin ymmärtämään enemmän teoreettisten mallien avulla. Toisessa vaiheessa virtuaaliorganisaation (VO) käsite laajeni muun muassa virtuaalitiimeihin (VT), jolloin tutkimus myös pysyvästi haarautui näiden pääkäsitteiden suuntiin. Tämä tutkimus tarkastelee asiakaspalvelun tuottamista ainoastaan virtuaalitiimeihin (VT) liittyvien teorioiden pohjalta, koska virtuaalitiimin tyyppeihin lukeutuva palvelutiimi (service team) vastaa organisoitumismuodoltaan parhaiten tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa asiakaspalvelun tuottamista. 2000-luvun alkupuolella alkaneen ja edelleen käynnissä olevan tutkimusaallon kolmannen vaiheen tarkastelu keskittyy tästä syystä ainoastaan virtuaalitiimien (VT) tutkimuksellisiin trendeihin. Kolmannen vaiheen virtuaalitiimien (VT) tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet

manageriaalisten implikaatioiden tutkimiseen ja empiiristen todisteiden hankkimiseen. Taulukossa 1. on selvennetty virtuaaliorganisaatioiden tutkimuksellista kehitystä ja painopisteitä eri vaiheissa.

Taulukko 1. Virtuaaliorganisaatioiden tutkimuksen kehitys

Tutkimuksen vaihe	Päänäkökulmat	Tärkeimmät käsitteet
Ensimmäinen vaihe (1992-1998)	Virtuaali-organisaatioiden (VO) nostaminen yleiseen keskusteluun	Virtuaaliorganisaatiot, virtuaaliyhtiöt, organisaatiorakenteiden ja rajojen hämärtyminen, virtuaaliallianssit, virtualisoituminen, teknologia keskeisenä mahdollistajana
	Varhainen käsitteiden määrittely	
	Ilmiön kuvaaminen	
Toinen vaihe (1998-2002)	Virtuaalitiimit (VT) käsite ja tutkimuksen jakautuminen VO ja VT suuntauksiin	Virtuaalitiimit, virtuaalisuuden teoreettiset mallit, organisaation sisäinen näkökulma, luottamus virtuaalitiimeissä
	Organisaatioiden sisäinen näkökulma organisaatioiden välisen tarkastelun rinnalle	
	Virtuaalisuutta arvioivat teoreettiset mallit	
	Keskeisten käsitteiden määrittely ja selventäminen	
	Ensimmäisiä manageriaalisia impikaatioita VO ja VT tutkimuksessa	
Kolmas vaihe (2002 -)	Käytännön manageriaalisten implikaatioiden tutkiminen (VT)	Virtuaalitiimien hyödyt ja haitat, vaikutukset johtamiseen, johtajaominaisuudet, prosessit, tehokkuus, suorituskyvyn mittaaminen
	Empiiristen aineiston kerääminen tutkimuksen tueksi (VT)	

Davidow & Malone (1992) esittelivät käsitteen virtuaaliyhtiö (virtual corporation) samannimisessä kirjassa, jonka voidaan katsoa aloittaneen nykymuotoisten virtuaaliorganisaatioiden tieteellisen keskustelun. Vuotta myöhemmin virtuaaliyhtiön ja virtuaaliorganisaation käsitteet saivat lisää tunnettuutta Business Week-lehden kansikuvalla ja artikkelilla kirjoittajien Byrne, Brandt & Port (1993) toimesta. Davidow & Malone (1992) kuvasivat virtuaaliorganisaation rajattomaksi, nestemäiseksi yksiköksi, jonka virtuaalinen tuote on välitön tulos asiakkaan ja tuottajan vuorovaikutuksesta. Byrne et al. (1993) kuvasivat virtuaaliorganisaation uudeksi organisoitumisen muodoksi, joka hyödyntää teknologiaa yhdistääkseen ihmiset, varat ja ideat väliaikaiseksi organisaatioksi, joka tehtävän hoidettuaan lopettaa toimintansa. (Scholz, 1998, 3; 2000, 3.)

Virtuaaliorganisaatioiden alkuaikojen keskustelu toi vahvasti esiin organisaatiorakenteiden ja rajojen hämärtymisen ja uudelleen määrittymisen. Alkuaikojen keskusteluissa virtuaaliorganisaatiolla viitattiin usein myös allianssiyhteistyöhön. (esim. Byrne et al., 1993; Dess, Rasheed, McLaughlin & Priem, 1995, 10–12.)

Dess et al. (1995, 10) määrittelivät virtuaalisen organisoitumisen muodon jatkuvasti kehittyväksi verkostoksi, joka koostuu riippumattomista yrityksistä, toimittajista, asiakkaista ja jopa kilpailijoista, jotka ovat linkittyneet toisiinsa jakaakseen osaamista ja kustannuksia sekä päästäkseen toistensa markkinoille. Virtuaaliorganisaatio koostuu eri yritysten yksiköistä, jotka ovat liittyneet allianssiin hyödyntääkseen toistensa täydentävää osaamista yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi virtuaalisuuden puhtain muoto on sellainen organisaatio, jolla ei ole pääkonttoria, organisaatiokaaviota tai hierarkiaa.

Ensimmäisen vaiheen tutkijoiden kontribuutio tieteenalalle on erityisesti virtuaaliorganisaation käsitteen määrittelyssä ja ilmiön (virtualisoituminen)

kuvaamisessa. Taulukossa 2. on mainittu muutamia tärkeimpiä tutkijoita ja keskeisiä julkaisuja alalta. Taulukko ei ole tyhjentävä, vaan mukaan on nostettu tutkijoita, joiden nimet nousevat toistuvasti esiin kirjallisuudessa.

Taulukko 2. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, ensimmäinen vaihe

Vaihe	Keskeisiä tutkijoita	Keskeisiä julkaisuja
Ensimmäinen vaihe (1992-1998)	Davidow William & Malone Michael	*Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). The Virtual Corporation: Structuring and Revitalising the Corporation for the 21st Century. Harperbusiness, New York.*
	Byrne John	*Byrne, J. A. with Brandt R, and Port O.(1993),"The Virtual Corporation". Business Week (February 8), 98-103.*
	Bleecher Samuel	*Bleecker, S. E. (1994). The virtual organization. Futurist, 28(2), 9.*
	Dess Gregory	*Dess, G. G., Rasheed, A. A., McLaughlin, K. J., & Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. Academy Of Management Executive, 9(3), 7-18.*
	Mowshowitz Abbe	*Mowshowitz, A. (1997). On the theory of virtual organization. Systems research and behavioral science, 14(6), 373-384.*

1990-luvun loppupuolella virtuaaliorganisaation käsite laajeni virtuaalitiimeihin (esim. Townsend, 1998; Duarte & Snyder, 1999), ja tutkimussuuntauksen toisen vaiheen voidaan katsoa alkaneen. Duarten & Snynerin (2001, 5-6) mukaan, virtuaalitiimit hoitavat tehtävänsä tavallisesta tiimistä poiketen yli etäisyyksien, ajan ja organisatoristen rajojen hyödyntämällä tieto- ja viestintäteknologiaa mahdollistaakseen vuorovaikutuksen ja yhteistyön. Townsendin (1998, 17) mukaan, virtuaalitiimit mahdollistavat parhaan työvoiman käytön mistäpäin tahansa maailmassa, jossa työntekijät vaativat yhä monipuolisia kommunikointivälineitä ja henkilökohtaisen joustavuuden lisääntymistä. Virtuaalitiimien avulla organisaatiot pääsevät myös nopeasti käsiksi osaamiseen, joka ei aiemmin ollut saatavilla. Townsend (1998) toi ensimmäisten joukossa esiin virtuaalitiimin perustamiseen liittyviä edellytyksistä ja haasteita. Duarten & Snyderin (1999) julkaisema kirja Mastering Virtual Teams taas oli ensimmäinen merkittävä teos, joka esitteli konkreettisesti virtuaalitiimien edellytyksiä ja kriittisiä menestystekijöitä sekä

erilaisten virtuaalitiimien johtamista. Samoihin aikoihin organisaation virtuaalisuuden määrittämiseksi alkoi syntyä teoreettisia malleja, joista ensimmäisenä The Switching Principle (Mowshowitz, 1999). Muita ajanjakson teoreettisia malleja esimerkiksi The Templet Model (Meister, 2000) ja Three Dimensional Model (Scholz, 2000). (Groznik et al., 2011, 3133–3134.) Osa tuon ajan tutkijoista keskittyi tarkastelemaan virtuaaliorganisaatioita organisaatioiden sisäisten haasteiden näkökulmasta (esim. Townsend et al., 1998; Furst et al., 1999; Rennecker, 1999) siinä missä osa tarkasteli organisaatioiden väliseen toimintaan liittyvää kysymystä, kuinka määrittää virtualisoitumisen aikaansaamat kuvitteelliset yhtiöt, jotka olivat järjestelmiä ilman rajoja (esim. Dess et al., 1995; Hedberg et al., 1997; Fuehrer & Ashkanasy, 1997; Venkatraman & Henderson, 1998). (Scholz, 2000, 4.)

Tutkimuksen alkuajoista lähtien tutkijat ovat tarkastelleet myös virtuaaliorganisaatioiden pehmeää puolta, kuten luottamuksen merkitystä virtuaalisessa kontekstissa (esim. Welles, 1993; Handy, 1995; Fuehrer & Ashkanasy, 1999). (Scholz, 2000, 7). Järvenpää & Leidner (1999) tutkivat luottamusta globaaleissa virtuaalitiimeissä henkilöiden välisen ja organisatorisen luottamuksen näkökulmista. Tulosten mukaan globaalit virtuaalitiimit voivat kokea nopeankin luottamuksen syntymisen, mutta tällainen luottamus on hyvin särkyvää ja väliaikaista. Tutkimuksessa virtuaalitiimien viestintää tarkastellaan tietokonevälitteisestä viestinnästä (CMC) tuttujen käsitteiden synkroninen ja asynkroninen viestintä kautta ja todetaan, että määrän sijaan kommunikoinnin laadulla on erityistä merkitystä virtuaalisessa kontekstissa luottamuksen rakentumisen ja tiimin tehokkuuden kannalta. (Jarvenpaa & Leidner, 1999, 791; 813.) Virtuaalisuutta kuvaavista teoreettista malleista Three Dimensional Model (Scholz, 2000) huomioi ammatillisen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen osana organisaatioiden virtuaalista integroitumista (soft integration). Mallissa oikeudenmukaisuudella ja luottamuksella nähdään olevan vaikutusta osapuolten integroitumisyhteistyön syvyyteen. (Scholz, 2000, 6-7.)

Taulukossa 3. on mainittu muutamia tärkeimpiä tutkijoita ja keskeisiä julkaisuja alalta. Erityisenä huomiona tutkimuksen jakautuminen virtuaaliorganisaatioihin ja virtuaalitiimeihin sekä ensimmäisten manageriaalisten implikaatioiden nousu.

Taulukko 3. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, toinen vaihe

Vaihe	Keskeisiä tutkijoita	Keskeisiä julkaisuja
Toinen vaihe (1998-2002)	Tow nsend Anthony	*Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. The Academy of Management Executive, 12(3), 17-29.*
	McGrath David & Henderson John	*Venkatraman, M., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. Sloan management review*, *40* (1), 33-48.
	Duarte Deborah & Snyder Nancy	*Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). Mastering virtual teams. San Francisco, Jossey-Bass*
	Järvenpää Sirkka & Leidner Dorothy	*Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. Organization Science, Vol. 10, No. 6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, (Nov. - Dec., 1999), pp. 791-815.*
	Mow show itz Abbe	*Mowshowitz A (1999). The switching principle in virtual organization, eJOV, 1(1): 7-18.*

Aihealueen tutkimus jakautui edellisessä vaiheessa virtuaaliorganisaatioihin (VO) ja virtuaalitiimeihin (VT). Käynnissä olevan kolmannen vaiheen tutkimuksellista kehitystä on tarkasteltu pelkästään virtuaalitiimien (VT) näkökulmasta, koska virtuaalitiimi käsitteenä ja organisoitumismuotona vastaa parhaiten tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa asiakaspalvelun tuottamista. Taulukkoon 4. on koottu virtuaaliorganisaatioiden ja virtuaalitiimien keskeisimpiä yhtäläisyyksiä ja eroja käsitteiden selventämiseksi (esim. Duarte & Snyner, 2001, 4-8; Danesh, Raahemi, Kamali & Richards, 2012, 203–210; Venkatraman et al., 1998, 34–35; Townsend et al., 1998, 17.)

Taulukko 4. Virtuaaliorganisaatioiden ja virtuaalitiimien yhtäläisyydet ja erot

Ominaisuus	Virtuaaliorganisaatio	Virtuaalitiimi
Paikka- ja aikariippumattomuus	Kyllä	Kyllä
ICT:n hyödyntäminen vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä	Kyllä	Kyllä
Tarkastelutaso	Organisaatio	Tiimi
Vuorovaikutuksen painopiste	Ulkoinen	Sisäinen ja ulkoinen
Tyypilliset organisoitumismallit	1. Yritysverkostot 2. Allianssit 3. B2C-integraatiot 4. B2B-integraatiot 5. IT-sovellusten integraatiot (SOA) 6. Virtuaaliset hankinnat	1. Verkostotiimit (networked teams) 2. Rinnakkaistiimit (pararrel teams) 3. Projekti- ja tuotekehitystiimit (project or R&D teams) 4. Tuotantotiimit (production teams) 5. Palvelutiimit (service teams) 6. Johtoryhmät (management teams) 7. Toimintatiimit (action teams)
Tyypillinen hyödyn saaja	Allianssi	Yritys

Virtuaalitiimien varhaisen vaiheen kirjallisuus on lähinnä ilmiötä kuvailevaa ja keskittyy pääasiassa virtuaalitiimien avulla saavutettavaan menestykseen. Varhainen kirjallisuus antaa vähemmän huomiota ilmiön potentiaalisille manageriaalisille haasteille ja ongelmille sekä vaikutuksille organisaation kriittisiin prosesseihin. (Bell & Kozlowski, 2002, 4.) Tutkimuksen kolmannen ja edelleen käynnissä olevan vaiheen voidaan katsoa käynnistyneen 2000-luvun alkupuolella selkeänä teemanaan virtuaalisuuden tuomien manageriaalisten implikaatioiden tutkiminen. Bell & Kozlowski (2002, 18–21) toteavat, että tiimin jäsenten etäisyys, joka estää kasvokkain tapahtuvan kommunikaation johtaa teknologiatarpeeseen kommunikaation mahdollistamiseksi. Nämä virtuaalitiimin ominaisuudet vaikeuttavat kahta perinteistä johtamistoimintoa, jotka ovat tiimin suorituskyvyn johtaminen ja tiimin kehityksen varmistaminen. Hertel (2005, 69–73) jakaa virtuaalitiimin elinkaaren seuraavaan viiteen vaiheeseen: valmistautuminen, lanseeraus, suorituskyvyn johtaminen, tiimin kehitys ja hajoaminen. Elinkaarimallijaottelun avulla Hertel (2005) tarkasteli

siihen asti tehtyä virtuaalitiimien tutkimusta ja lähestyi johtamishaasteita muun muassa suorituskyvyn johtamisen ja tiimin kehittymisen näkökulmasta aivan kuten Bell & Kozlowski (2002) muutamaa vuotta aiemmin. Edellä esitetty kuvastaa tuon ajan nimekkäiden alan tutkijoiden samansuuntaisia kiinnostuksen kohteita.

Käytännön yrityselämä sekä akateeminen maailma olivat tunnistaneet virtuaalitiimin potentiaalin vähentää matkustamisesta aiheutuvaa ajan hukkaa ja kustannuksia, koska virtuaalitiimin avulla pystyi rikkomaan paikka- ja aikariippuvuuden rajoja. (Piccoli, Powell & Iwes, 2004, 360). Kolmannessa vaiheessa virtuaalitiimien aikaansaamat aika- ja kustannussäästöt saivat myös empiiristä tukea (esim. Bell & Kozlowski, 2002, 14; Rice, Davidson, Dannenhoffer & Gay, 2007, 367; Bergiel, Bergiel & Balsmeier, 2008, 105–107). Myös monia muita virtuaalitiimeihin liittyviä hyötyjä ja haittoja tutkittiin empiirisesti viimeisen vuosikymmenen aikana, joista tutkituimpina hyötyinä mainittakoon markkinoille tulon nopeutuminen (time-to-market), parhaiden resurssien hyödyntäminen sijainnista riippumatta, ennennäkemätön organisaation joustavuus ja reagointikyky. Vastaavasti tutkituimpina haittoina mainittakoon fyysisen läheisyyden puute, joka hidastaa yhteisymmärryksen syntymistä kompleksien tehtävien hoidossa, teknologian ja tehtävän vaativuuden yhteensovittamisen haasteet, konfliktien hallinta ja kulttuurinen erilaisuus, joka hidastaa luottamuksen rakentumista virtuaalitiimeissä. (Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009, 2656–2658.) Taulukossa 5. on mainittu muutamia tärkeimpiä tutkijoita ja keskeisiä julkaisuja alalta. Erityishuomiona manageriaaliset implikaatiot ja empiiriset tutkimukset, joita on viimeisen vuosikymmenen aikana tehty merkittävä määrä.

Taulukko 5. Aiheen keskeisiä tutkijoita ja julkaisuja, kolmas vaihe

Vaihe	Keskeisiä tutkijoita	Keskeisiä julkaisuja
Kolmas vaihe (2002 -)	Bell Bradford & Kozlowski Steve	*Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Group and Organization Management. 27 (1). 14-49.*
	Kayworth Timothy & Dorothy Leidner	*Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, 18(3), 7-40.*
	Piccoli Gabriele	*Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. Information Technology & People, 17(4), 359-379.*
	Rice Daniel & Davidson Barry	*Rice, D. J., Davidson, B. D., Dannenhoffer, J. F., & Gay, G. K. (2007). Improving the effectiveness of virtual teams by adapting team processes. Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 16(6), 567-594.*
	Bergiel Blaise	*Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. Management Research News, 31(2), 99-110.*
	Maynard M. Travis	*Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(3), 342-365.*

Kirjallisuuskatsauksen perusteella, alkuperäiskäsitteestä virtuaaliorganisaatio (VO) myöhemmin eriytyneen virtuaalitiimien (VT) tutkimuksen voidaan todeta olevan hyvin hajautunutta ja selkeitä koulukuntia on vaikea erottaa. Selkeä linkitys löytyy kuitenkin virtuaalitiimien (VT) ja tietokonevälitteisen viestinnän (CMC) väliltä, sillä pelkästään jo mainituista tutkijoista useampi lähestyy virtuaalitiimien vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä CMC-teorioiden ja -käsitteiden kautta (esim. Jarvenpaa & Leidner, 1999; Bell & Kozlowski; 2002; Kayworth & Leidner, 2002; Piccoli et al., 2004; Rice et al. 2007). Lisäksi CMC-käsite mainitaan erittäin monissa virtuaalitiimeihin liittyvissä artikkeleissa ja avataan vähintään ylätasolla (esim. Hertel et al. 2005; Bergiel et al., 2008).

Virtuaalitiimien edellytyksiä, joihin perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa, on listattu kirjallisuudessa hyvin paljon lukuisista eri näkökulmista. Tutkimuskentässä on kuitenkin selkeä tilaus jäsenneltyjen ja

kokonaisvaltaisten johtamis- ja toimintamallien tutkimiselle ja rakentamiselle, jotka ottavat nämä edellytykset huomioon.

2.3 Virtuaalitiimin edellytykset

Virtuaalitiimien edellytyksiä tarkastellaan keskeisistä näkökulmista, joihin virtuaalisella toimintaympäristöllä on vaikutusta kirjallisuuden perusteella. Edellytysten tarkastelu on rajattu keskeisimpien osa-alueiden tarkasteluun, monen tämän tutkimuksen kannalta vähemmän tärkeän näkökulman jäädessä vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois.

2.3.1 Organisaatio

Organisaatiokulttuuri asettaa standardit, kuinka ihmiset toimivat, ja virtuaalisuutta tukeva kulttuuri on kriittinen menestystekijä virtuaalitiimeille. Tiedon jakaminen ja avoin johtamiskulttuuri sekä rajojen ylittävän yhteistyön salliminen ovat osa virtuaalisuutta tukevaa kulttuuria. Virtuaalisessa kontekstissa vastaanottokykyinen matalan hierarkian organisaatio pärjää todennäköisesti voimakkaasti ohjattua, hierarkkista organisaatiota paremmin. (Duarte & Snyner, 2001, 19–20.) Henkilöstöpolitiikalla on merkittävä rooli virtuaalisen työn mahdollistajana. Henkilöstöpolitiikan tulee huomioida virtuaalinen ulottuvuus antamalla tunnistusta, tukea ja oikeanlaista palkitsemista virtuaalista työtä tekeville. Organisaation tulee tarjota virtuaalitiimeissä työskenteleville urakehitysmahdollisuuksia tasavertaisesti, jotta virtuaalitiimin jäsenyys ei tuntuisi lopulliselta uravalinnalta ja vaikeuttaisi hyvien työntekijöiden saantia virtuaalitiimeihin. Virtuaalitiimiläisiä tulee palkita virtuaalisuutta edistävästä toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta niin aineellisesti kuin myös julkisten tunnustusten kautta. Organisaation politiikan tulee huomioida myös virtuaalitöitä tekevien tekninen tuki ja pääsynhallinta organisaation tietoihin muita työntekijöitä vastaavalla tasolla. (Duarte & Snyner, 2001, 14–16.)

Virtuaalisuus vaikuttaa potentiaalisesti organisaatiorajojen ja rajapintojen muutoksiin organisaation sisä- ja ulkopuolella. Venkatraman & Henderson (1998, 34–35) näkevät virtuaalisuuden strategisena mahdollisuutena, jota jokainen organisaatio voi alasta riippumatta hyödyntää. He tarkastelevat virtuaalisuutta kolmen vektorin kautta ICT:n ollessa kaiken keskiössä mahdollistavana tekijänä. Vektorit ovat asiakasvuorovaikutus (virtual encounter), varojen ja kyvykkyyksien konfigurointi (virtual soucing) ja tiedon hyödyntäminen (virtual expertise). Virtuaalinen asiakasvuorovaikutus mahdollistaa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen organisaation ja sen asiakkaiden kanssa (B2C & B2B), tyypillisinä toimintoina esimerkiksi asiakaspalvelu ja puhelinpalvelukeskukset. Vuorovaikutus voi mahdollisesti syventyä aina virtuaalisiin yhteisöihin asti. Varojen ja kyvykkyyksien konfiguroinnin avulla organisaatio hankkii kyvykkyyksiä yli toiminto- ja organisaatiorajojen (B2B). Virtuaalista tietoa hyödyntäessään organisaatio hankkii tietoa ja osaamista yli toiminto- ja organisaatiorajojen. Edellä esitettyjä toimintoja on tyypillisesti tarkasteltu erillisinä. Nykyaikainen ICT mahdollistaa erillisten toimintojen integroimisen yhteisille alustoille ja luo mahdollisuuksia kokonaan uudentyyppisille liiketoimintamalleille.

Virtuaalitiimit ylittävät rajoja (boundary spanning) yli toimintojen, organisaatioiden ja kulttuureiden. Tehtävän monimutkaisuuden aste vaikuttaa siihen, kuinka helppoa näitä rajoja on ylittää. Monimutkaisia tehtäviä hoitavien tiimien kohdalla vaaditaan selkeitä operatiivisia menettelytapoja ja pysyviä tiimin jäsenyyssuhteita. Tällaisille tiimeille kerran perustetut raja-aidat ovat haastavia ylittää koko tiimin olemassaolon ajan. Tehtävän kannalta uusia rajoja ei tulisi ylittää liian usein, koska se todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti monimutkaisia tehtäviä hoitavan tiimin kykyyn toimia ehjänä kokonaisuutena laadukkaasti. Tehtävän ollessa vähemmän monimutkainen henkilöiden vaihtuvuus häiritsee vähemmän tiimin prosesseja ja suorituskykyä. Lisäksi operatiiviset toimintamallit ovat vähemmän kriittisiä

sekä tiimin raja-aidat ovat helpommin ylitettäviä koko tiimin olemassa olon ajan. (Bell & Kozlowski, 2002, 29–30.)

2.3.2 Prosessit ja toimintatavat

Virtuaalinen konteksti aiheuttaa haasteita ohjausmalleihin (control structures), työprosesseihin ja toimintatapoihin vuorovaikutuksen ollessa pääsääntöisesti teknologiavälitteistä. Piccoli et al. (2004, 363) mukaan, tiimit voivat olla ohjausmalliltaan joko itseohjautuvia (self-directed) tai niiden käyttäytymistä säädellään (behavior control). Tutkimuksen mukaan perinteisistä tiimitöistä peräisin oleva tiukka käyttäytymisen sääntely ei parantanut virtuaalitiimin suorituskykyä verrattuna itseohjautuviin tiimeihin. Sen sijaan löydöksenä oli, että ohjausmallista riippumatta tehokkailla tiimeillä oli 1-2 tunnollista jäsentä, jotka käyttivät paljon aikaa jäsentääkseen tiimin työtä ja tukeakseen tiimin muita jäseniä. Itseohjautuvien tiimien jäsenet olivat vahvasti ohjattuja tiimejä tyytyväisempiä tehtyihin töihin ja omaan tiimiinsä. Tutkimus tuo esille, että tiimin johtajat, jotka ovat keskittyneet koordinoimaan tiimin aktiviteetteja ja edistämään vuorovaikutusta auttavat virtuaalitiimejä selviämään virtuaalisen toimintaympäristön ja teknologian aiheuttamista haasteita formaaleja ohjausmalleja paremmin. (Piccoli et al., 2004, 359; 373–374.)

Rice et al. (2007, 567; 580–581; 590) taas ovat sitä mieltä, että formaalit menettelytavat ja strukturoidut prosessit lisäävät tiimin tehokkuutta merkittävästi. Formaalit toimintatavat voidaan tiivistää normalisoinnin käsitteeseen, joka on peräisin tietokonevälitteisen viestinnän (CMC) opeista. Normalisoinnin avulla voidaan määrittää ja kirjata ylös yksinkertaiset säännöt ja metodit esimerkiksi infrastruktuurille, teknologialle, viestintäprotokollille ja kokouskäytännöille virtuaalisessa kontekstissa. Normalisointi auttaa selviämään teknologian kanssa ja pitämään tuottavia virtuaalikokouksia sekä taklaa niitä haasteita, joita virtuaalitiimillä on tyypillisesti sen alkutaipaleella. Uuden tiimin pitäisi omaksua nopeasti virtuaalinen ympäristö ja uudet

työvälineet, jolloin tarvitaan kohdennettua ja relevanttia koulutusta, niin teknologian käytön kuin myös toimintamallien osalta. CMC-normalisointi voi auttaa tiimiä pääsemään nopeammin korkean suorituskyvyn tasolle kuin se pääsisi ilman jäsenneltyjä toimintamalleja.

Edellä mainitun kahden näkemyksen Piccoli et al. (2004) & Rice et al. (2007) välillä ei kuitenkaan ole suoranaista ristiriitaa, koska myös itseohjautuvien tiimien kokouskäytännöt voivat olla säädeltyjä, vaikka heidän ohjausmallinsa tavoitteena olisikin mahdollisimman korkea itseohjautuvuuden aste. Edellä esitetyt näkemykset painottavat vaikutusten voimakkuutta tiimien alkutaipaleella. Yhteenvetona voidaankin todeta, että alun jälkeen sopiva vapausaste motivoi tiimin jäseniä formaaleja käytäntöjä kuitenkaan kokonaan unohtamatta. Formaalit käytännöt ovat tärkeitä, koska ne mahdollistavat tiimin tehokkuuden päivittäisessä toiminnassa.

Uusiin toimintatapoihin liittyy myös uudenlaisia rooleja. Hyvän johtajan tehtävänä on määrittää jokaisen tiimin jäsenen rooli selkeästi sekä määrittää se, kuinka paljon hän odottaa jokaisen tiimin jäsenen käyttävän aikaa tiimin toimintaan. Luodakseen yhteenkuuluvuutta ja keskinäisriippuvatta tiimin jäsenten välille, tulee johtajan määrittää, ei pelkästään yksilöiden roolit, vaan myös roolien välinen yhteistoiminta. Näiden toimintojen oletetaan olevan kriittisempiä silloin, kun tiimi suorittaa haastavia ja monimutkaisia tehtäviä. (Bell & Kozlowski, 2002, 41- 42.)

2.3.3 Teknologia

Virtuaalitiimin tehokkuus riippuu paljolti tiimin suorittaman tehtävän vaativuustason ja oikeanlaisen tieto- ja viestintäteknologian (ICT) yhteensovittamisesta. Tiimin käyttämän viestintäteknologian vastatessa tehtävän vaatimuksia tarjoaa hajautettu työ monia etuja. (Duarte & Snyder, 2001, 26; Bell & Kozlowski, 2002, 14–15.)

Duarte & Snyder (2001, 26–27) nimeävät kaksi keskeistä tekijää, joiden avulla verrata viestintäteknologioita toisiinsa eri tilanteissa. Nämä tekijät ovat sosiaalisen läsnäolon (sosial presence) ja informaation rikkauden (information richness) tarve. Sosiaalisella läsnäololla tarkoitetaan teknologian mahdollistamaa, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen astetta. Sosiaalista läsnäoloa sisältävän vuorovaikutuksen kuvataan sisältävän enemmän lämpimiä elementtejä, kuten läheisyyttä, eleitä ja ilmeitä. Korkeaa sosiaalisen vuorovaikutuksen astetta edustavat synkroniset (reaaliaikaiset) kommunikointitavat, kuten esimerkiksi kasvokkain tapahtuva keskustelu ja videoneuvottelu. Matalaa sosiaalisen läsnäolon tasoa edustavat asynkroniset (ei-reaaliaikaiset) kommunikointitavat, kuten esimerkiksi sähköpostit ja kirjeet. Sosiaalinen läsnäolo ei ole pakollista, vaan sen tarve riippuu tehtävästä, jota tiimi suorittaa. Rutiiniluontoiset tehtävät, jotka sisältävät yksinkertaista tiedonvaihtoa vaativat vähemmän sosiaalista läsnäoloa. Vastaavasti ei-rutiiniluontoiset tehtävät, jotka sisältävät henkilöiden välisiä tai emotionaalisia komponentteja, monitulkintaisuutta tai epävarmuutta vaativat viestintäteknologialta enemmän sosiaalista läsnäoloa. Bellin & Kozlowskin (2002, 15–18) mukaan, virtuaalitiimien, jotka suorittavat vähemmän monimutkaisia tehtäviä oletetaan kommunikoivan tehokkaasti asynkronisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin välityksellä. Vastaavasti virtuaalitiimien, jotka suorittavat monimutkaisempia ja haastavampia tehtäviä oletetaan tarvitsevan synkronisia viestintävälineitä, kuten videoneuvotteluita mahdollistaakseen yhteistyön, informaation rikkauden ja ryhmäpäätöksenteon.

Informaation rikkaudella viitataan saatavilla olevan informaation määrään ja monipuolisuuteen vuorovaikutustilanteessa. Korkea informaation rikkauden aste auttaa siirtämään tarkasti sellaista informaatiota, joka sisältää merkityksiä, vähentämällä sekaannuksia ja väärinymmärryksiä. Virtuaalisista välineineistä korkein informaation rikkauden aste on videoneuvotteluissa, joissa voidaan samanaikaisesti jakaa esimerkiksi kuvaa, tekstiä, graafeja tai

muuta sisältöä sekä tuoda eleet ja ilmeet osaksi vuorovaikutusta, jolloin tilanteessa on saatavilla mahdollisimman paljon monipuolista informaatiota. Kaikista muista viestintävälineistä jää puuttumaan aina joku edellä mainituista elementeistä vrt. esimerkiksi audiokonferenssit. (Duarte & Snyner, 2001, 27.)

Viestintäteknologian valintaan vaikuttaa myös organisaation IT-infrastruktuuri siitä näkökulmasta, millaisia välineitä voidaan tarjota organisaation ulkopuolella työskentelyyn turvallisuustekijät huomioon ottaen. Valittavan teknologian maturiteetilla on myös merkitystä, jotta valittu teknologia olisi mahdollisimman testattu ja varmatoiminen ja sisältäisi asianmukaiset tukipalvelut. (Riopelle, Gluesing, Alcordo, Baba, Britt, McKether, & Wagner, 2003, 262–263.) Duarte & Snyder (2001, 29–30) lisäävät myös seuraavien asioiden vaikuttavan viestintäteknologiavalintoihin: organisaatio- ja toimintakulttuurit, kommunikointihistorian tallentamisen tarve, tiimin jäsenten kokemus ja tuttavallisuus virtuaalista kanssakäymistä kohtaan, ajalliset rajoitteet saada teknologia käyttöön sekä resurssit ja mahdollisuudet tiimin jäsenten koulutukseen ja tukeen teknologian käytössä.

2.3.4 Henkilöstö ja osaaminen

Tärkeitä ominaisuuksia virtuaalityöntekijälle ovat oman ajankäytön hallinta, projektinhallinta, kommunikointi-, verkostoitumis- ja ihmissuhdetaidot, kulttuurinen sensitiivisyys, luottamuksen rakennuskyky sekä monipuoliset tieto- ja viestintäteknologian käyttötaidot. (Duarte & Snyder, 2001, 126; Blackburn, Furst & Rosen, 2003, 96). Kaikki yksilöt eivät välttämättä osaa luonnostaan käsitellä epävarmuutta ja vastuita, joita virtuaalisen työhön liittyy, joten sopivien henkilöiden valinta virtuaalitiimin jäseniksi tulee tehdä erityisen huolella. (Järvenpää & Leidner, 1999, 812). Virtuaalitiimin työntekijäksi valitaan usein henkilöitä, joilla on vahvat teknologian käyttötaidot ja sen perusteella heidän oletetaan pärjäävän virtuaalisessa kontekstissa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että esimerkiksi vuorovaikutus- ja

yhteistyötaidoilla on paljon enemmän merkitystä virtuaalisessa toimintaympäristössä kuin teknologia-osaamisella, joka on edellä mainituista helpoimmin opittavissa. (Blackburn et al., 2003, 103.)

Virtuaalitiimin johtajan odotetaan osaavan luoda rakenteita ja rutiineja korvaamaan perinteisiä johtamistoimintoja sekä jakavan johtamisvastuuta tiimin jäsenille. Virtuaalitiimin johtajan oletetaan lisäksi tarjoavan selkeän suunnan ja erityiset tavoitteet tukemaan itseohjautuvan tiimin rakentumista, joka kykenee säätelemään omaa toimintaansa (self-regulation). Hyvä virtuaalitiimin johtaja seuraa jatkuvasti ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja päivittää tiimin strategiaa ja tavoitteita vastaamaan näihin muutoksiin. Virtuaalitiimin johtajan tehtävänä on myös toimia mentorina ja fasilitoida yhteistyötä sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin jäsenten keskuudessa. (Bell & Kozlowski, 2002, 18–21; Kayworth & Leidner, 2002, 7.)

Virtuaalitiimin suorituskykyyn voidaan vaikuttaa tukemalla tiimin voimaantumista (team empowerment). Tiimin voimaantuminen on määritelty tehtävään liittyväksi motivaatioksi, joka on seurausta tiimin jäsenten kollektiivista ja positiivisista arvioista heidän organisatorisia tehtäviään kohtaan. Voimaantumista voidaan edistää antamalla tiimin jäsenille valtaa tehdä päätöksiä ja tukea ajatusta siitä, että tiimin työ on organisaation kannalta erityisen merkityksellistä. (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004, 176–177.) Kirkman et al. (2004, 184) tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin voimaantumisella on positiivinen ja merkittävä vaikutus sekä virtuaalitiimin prosessiparannuksiin että tiimin asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen.

Virtuaalitiimiä tulee kouluttaa seuraavilla osa-alueilla: teknologian käyttö, tiimiprosessit ja toimintatavat sekä mahdollisesti myös vieraat kulttuurit. Virtuaalitiimit kohtaavat monia haasteita elinkaarensa aikana ja suositeltavaa onkin ylläpitää tietoa parhaista käytänteistä tai usein kysytyistä kysymyksistä

yhteisellä teknologisella alustalla, jonka kautta on helppo jakaa tietoa virtuaalisessa toimintaympäristössä. Virtuaalitiimin koulutuksista valta-osa pidetään tyypillisesti virtuaalisesti, mutta myös aitoja kasvokkain tapahtuvia koulutuksia tarvitaan. Kasvokkain tapahtuvan koulutuksen merkitys korostuu virtuaalitiimin alkuvaiheessa ja sen avulla voidaan rakentaa suhteita ja luottamusta tiimin jäsenten välille. Kasvokkain tapahtuva koulutus on mahdollisuuksien mukaan tärkeää myös jatkossa ja se voi olla ainoa keino ratkaista matkan aikana eteen tulleita odottamattomia ongelmia. (Blackburn et al., 2003, 107–109.)

Vastaavasti Blomqvist & Henttonen (2005, 15) korostavat kasvokkain tapaamisten tärkeyttä luottamuksen rakentumisen kannalta, erityisesti tiimin alkutaipaleella. Hertel et al. (2004) tekivät arviointitutkimuksen koulutuksen vaikutuksista virtuaalitiimien suorituskykyyn. Olemassa olleille virtuaalitiimeille koulutettiin tiimien toiveiden perusteella tiimin tavoitteiden kirkastus, ICT:n tehokas käyttö sekä tiimin sisäiset prosessit ja sovitut toimintatavat (esim. viestintä, konfliktien hallinta ym.). Muutaman kuukauden päästä tutkimus osoitti koulutuksen vaikuttaneen koulutettujen asioiden paranemiseen sekä myös tiimin työilmapiiriin ja suorituskykyyn. (Hertel et al. 2005, 87.)

Hertel et al. (2004) tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös jatkokoulutus on tärkeää ja itsestään selviltä tuntuvien asioiden kirkastaminen saattaa vaikuttaa merkittävästi tiimin suorituskykyyn. Ennen koulutusta oli myös kartoitettu, mistä osa-alueista tiimit haluaisivat koulutusta, mikä varmasti motivoi koulutettuja osallistumaan aktiivisesti koulutukseen ja myöhemmin hyödyntämään opittuja asioita käytännössä. Vasta käytännön hyödyntäminen heijastuu tiimin suorituskykyyn.

2.3.5 Luottamus

Davenportin & Prusakin (1998, 96–97) mukaan monet kulttuuritekijät hidastavat tai estävät tiedon jakamista organisaatiossa. Tällaisia ovat muun muassa

1. luottamuksen puute
2. kulttuuri-, kieli, sanasto-, viittaus- ja toimintamallierot
3. ajan ja paikan puute keskustelulle
4. puutteita vastaanottajien vastaanottokyvyssä
5. yleinen uskomus siitä, että tieto on vain tietyillä ryhmillä
6. ei kestetä virheitä tai haluta pyytää apua.

Edellä mainitut tiedon jakamista estävät tekijät korostuvat entisestään virtuaalitiimeissä, joissa vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti teknologiavälitteisesti.

Tieto- ja viestintäteknologilla (ICT) on tärkeä rooli kommunikaation ja yhteistyön mahdollistajana virtuaalitiimeissä, mutta virtuaalinen tiimityö vaatii myös sosiaalisten rakenteiden uudelleen suunnittelua. Luottamuksen on väitetty olevan yksi keskeisin tiimityön tehokkuutta ja kehittymistä edistävä tekijä. (Blomqvist & Henttonen, 2005, 107.) Luottamuksella on nähty myös olevan positiivisia vaikutuksia virtuaalitiimien koordinointiin, epävarmuuden sietoon ja konfliktien hallintaan. (Järvenpää & Leidner, 1999, 812).

Luottamus ei ole automaatio, ja sen rakentuminen virtuaalikontekstissa muistuttaa normaalin vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa alkavaa luottamuksen rakentumista. Viestintäkäyttäytyminen kuten nopea vastaaminen, palautteen antaminen ja avoin viestintäkulttuuri edistävät luottamuksen rakentumista. Tavoiteasetanta, yhteiset arvot, lupausten pitäminen, tiivistetty viestintätapa ja kriittisen informaation jakaminen on myös nähty tekijöinä, jotka edistävät luottamuksen rakentumista. (Blomqvist & Henttonen, 2005, 115.)

Järvenpään & Leidnerin (1999, 806–809) mukaan luottamus vaikuttaa ihmisten viestintäkäytökseen ja tiimin jäsenten toimintaan. Virtuaalitiimin alkuvaiheessa sosiaalinen viestintä ja innostus viestintää kohtaan lisää luottamusta. Jatkossa luottamus pysyy yllä harjoittamalla odotetunlaista viestintää sekä vastaamalla viesteihin rikkaalla sisällöllä ja oikea-aikaisesti. Tiimin jäsenten toimet, jotka lisäävät luottamusta alkuvaiheessa ovat toisten tukeminen teknisissä haasteissa ja erilaiset muut hyvät yksilöaloitteet. Positiivisella johtamisella ja esimerkillä voidaan jatkossa vaikuttaa luottamuksen ylläpitoon ja edelleen rakentumiseen.

Luottamuksen rakentumisen esteenä nähdään muun muassa viestinnän, tärkeän tiedon säilyttämisen ja ajantasaisen tiedon jakamisen epäonnistuminen. Suhteen rakentumisen alkuvaiheessa kasvokkain tapaamiset näyttävät luovan sosiaalisperusteista luottamusta, joka lisää vuorovaikutusta ja auttaa suhteiden rakentumista virtuaalitiimin jäsenten keskuudessa. Virtuaalisten välineiden lisäksi, kasvokkain tapaamisia tulisikin mahdollisuuksien mukaan lisätä osaksi vuorovaikutusta ja painottaa kasvokkain tapaamisia erityisesti tiimin rakentumisen alkuvaiheessa. Mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa, sitä paremmin he jakavat tietoa, mikä lopulta vaikuttaa tiimin suorituskykyyn. Lisäksi sopivan viestintäteknologian valinnalla on kriittinen merkitys luottamukseen rakentumisen kannalta. Teknologian tulee mahdollistaa rikas vuorovaikutus ja ihmissuhteiden kehittyminen lisäämällä vuorovaikutukseen sosiaalisen läsnäolon tunnetta. (Blomqvist & Henttonen, 2005, 115–117.)

Robertin, Dennisin & Hungin (2009, 255–266) tutkimuksen mukaan ICT-välineiden käyttö viestinnässä lisää riskin tunnetta merkittävästi vuorovaikutuksen osapuolissa. Koetun riskin tunne tietokonevälitteistä viestintää kohtaan kuitenkin laski huomattavasti tiimin osapuolten saatua toisistaan enemmän tietoa. Toisin sanoen tietoperusteinen luottamus (knowledge-based trust) auttaa madaltamaan epävarmuuden tunnetta ja se

on vahvempaa kuin nopea luottamus (swift trust). Edellä esitetty korostaa kasvokkain tapaamisten merkitystä tiimin alkuvaiheessa vahvan, tietoperusteisen luottamuksen synnyttämiseksi ja edelleen rakentamiseksi.

Huomion arvoista Blomqvistin & Henttosen (2005, 110) tutkimuksessa on se, että he tutkivat palveluorganisaatiota, joka tarjosi tukea verkosto- ja asiakasaktiviteeteille. Tutkitussa tiimissä oli Duarten & Snyderin (1999) tyypittelyn mukaisesti elementtejä sekä johtotiimistä (management team) että palvelutiimistä (service team), jolloin Blomqvistin & Henttosen (2005) löydöksiä voidaan pitää hyvin relevantteina mitä tahansa palvelutiimiä tarkasteltaessa.

2.3.6 Suorituskyvyn mittaaminen

Virtuaalitiimien suorituskykyyn voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Suorituskykyä tulee myös mitata, jotta toimintaa voidaan kehittää.

Valmistelevat aktiviteetit (preparation activities) tulevat erityisen tärkeiksi nykypäivän komplekseissa virtuaalitiimeissä, joiden täytyy ymmärtää niiden suorituskykyvaatimukset, rajoitteet sekä myös yksilöiden suhteelliset vahvuudet ja heikkoudet. Valmistelevat aktiviteetit ovat kokoelma seuraavia toimenpiteitä: tulevan tehtävän analysointi, tavoiteasetanta, strateginen suunnittelu ja strategian muotoilu. (Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012, 343.)

Maynard et al. (2012, 344–345; 355) tutkimuksen mukaan valmistelevilla aktiviteeteilla on vaikutusta virtuaalitiimien suorituskykyyn. Käytetyn ajan määrä korreloi positiivisesti tiimin suorituskyvyn kanssa siten, että enemmän aikaa valmisteleviin töihin käyttäneet tiimit pärjäsivät paremmin. Suorituskykyä voidaan tukea myös erilaisilla transaktiivisilla muistijärjestelmillä (transactive memory systems, TMS), jotka mahdollistavat

tiedon tallentamisen ja jakamisen sekä oikeiden tietolähteiden löytämisen yhteiseltä alustalta paikkariippumattomasti. TMS-järjestelmien tarve korostuu erityisesti sellaisissa tiimeissä, joilla ei ole mahdollisuutta säännölliseen kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

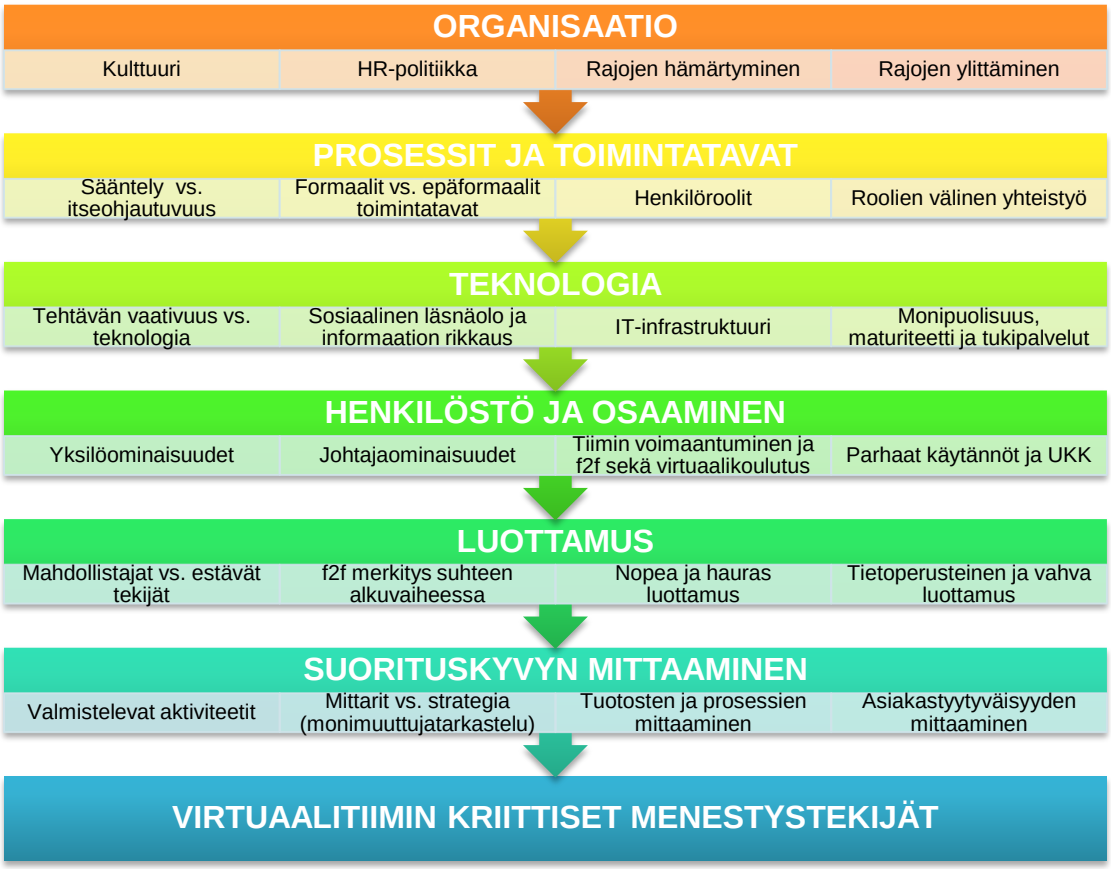
Choin, Leen & Yoon (2010, 855; 866) mukaan TMS-järjestelmät tukevat enemmän tiedon jakamista kuin suoranaisesti tiedon soveltamista ja hyödyntämistä. Tiedon jakaminen ei yksin riitä parantamaan tiimin suorituskykyä, vaan suorituskyky riippuu tiedon soveltamisen ja hyödyntämisen asteesta. Yritysten tuleekin painottaa erityisesti tiedon hyödyntämisen näkökulmaa, joka vaikuttaa muu muassa siihen, millaisia IT-järjestelmiä hankitaan. TMS-järjestelmään voidaan myös kohtuullisin investoinnein lisätä tietokartta siitä, "kuka tietää ja mitä". Sen avulla parannetaan tiedon hyödyntämisen edellytyksiä. Maynard et al. (2012, 355) mukaan tiimit, jotka antavat riittävästi huomiota valmisteleville aktiviteeteille, pystyvät tehokkaammin hyödyntämään tiimissä lepäävää tietämystä, jotta sitä voidaan järjestää ja käyttää esimerkiksi TMS-järjestelmien avulla.

Suorituskykymittareiden tulisi linkittyä organisaation strategiaan ja tiimin lopputuotosten pitäisi vastata strategisia tavoitteita. Virtuaalitiimin suoriutumista tulisi tarkastella monimuuttujanäkökulmasta sekä tiimin että yksilön suoriutumisen kannalta. Virtuaalitiimien suorituskykyä voidaan mitata aivan kuten perinteisissäkin tiimeissä esimerkiksi seuraavien mittareiden avulla: määrä, laatu, kustannukset, luovuus ja tiimin tuotosten aikajanat. Tiimin yksilöä voidaan mitata vastaavasti tarkentamalla vielä yksilön kohdalta tietoa siitä, missä ajassa yksilö saavuttaa henkilökohtaiset aikarajansa, jotka vaikuttavat tiimin kokonaistehokkuuteen. Virtuaalinen toimintaympäristö luo tarpeen mitata myös muita asioita perinteisten mittareiden lisäksi. Yksi tapa tarkastella tiimin tuloksia on mitata, miten paljon tiimi on oman työnsä tuotoksena kartuttanut yrityksen tietovarastoja, joiden avulla muu organisaatio voi oppia. Tiimin tehtävänä on usein tuottaa arvoa prosessissa, joka saattaa

ylittää useamman organisaation toiminnon. Tällöin suorituskyvyn mittauksessa tulisi huomioida kokonaisprosessien tehokkuus yhtenä kriittisimmistä indikaattoreista. Asiakastyytyväisyys on myös tärkeä indikaattori, joka kuvaa tiimin onnistumista kokonaisuutena. (Blackburn et al., 2003, 110–114.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että virtuaalitiimin menestymiseen vaikuttavat monet asiat ja monella eri tasolla. Lisäksi voidaan todeta mainittujen edellytysten linkittyvän vahvasti toisiinsa, sillä useampien edellytysten välillä on havaittavissa yhtymäkohtia. Yhtymäkohdat ilmenevät eri aiheita tutkineiden tutkijoiden viittauksista muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat kulloinkin tutkittuun ilmiöön. Esimerkkinä mainittakoon sopivan viestintäteknologian valinnan merkitys luottamuksen rakentumisen kannalta (Blomqvist & Henttonen, 2005, 115–117), mihin vaikuttavat muun muassa teknologian tarjoama informaation rikkauden (information richness) aste ja sosiaalisen läsnäolon (sosial presence) tunne. Blackburn et al. (2003, 107–109) taas korostavat kasvokkain tapahtuvan koulutuksen merkitystä luottamuksen rakentajana erityisesti virtuaalitiimin alkutaipaleella, ja Davenport & Prusak (1998, 96–97) näkevät luottamuksen puuttumisen yhtenä keskeisenä tiedon jakamisen esteenä organisaatiossa. Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ollessa pääsääntöisesti teknologiavälitteistä linkittyvät yllä mainitut asiat toisiinsa. Tällöin kysymys kuuluu, millä välineillä viestiä mahdollisimman tehokkaasti. Tarvitaanko luottamuksen rakentumiseen myös aitoa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä, jotta tiedon jakaminen ja aito vuorovaikutus mahdollistuvat virtuaalitiimissä?

Edellä esitetty ei varmasti kata kaikkia virtuaalisen toimintaympäristön aikaansaamia edellytyksiä, mutta kuvaa suurimman osan niistä keskeisistä edellytyksistä, jotka mahdollistavat virtuaalitiimin menestymisen. Kuvassa 4. on esitetty kootusti virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella.



Kuva 4. Virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella

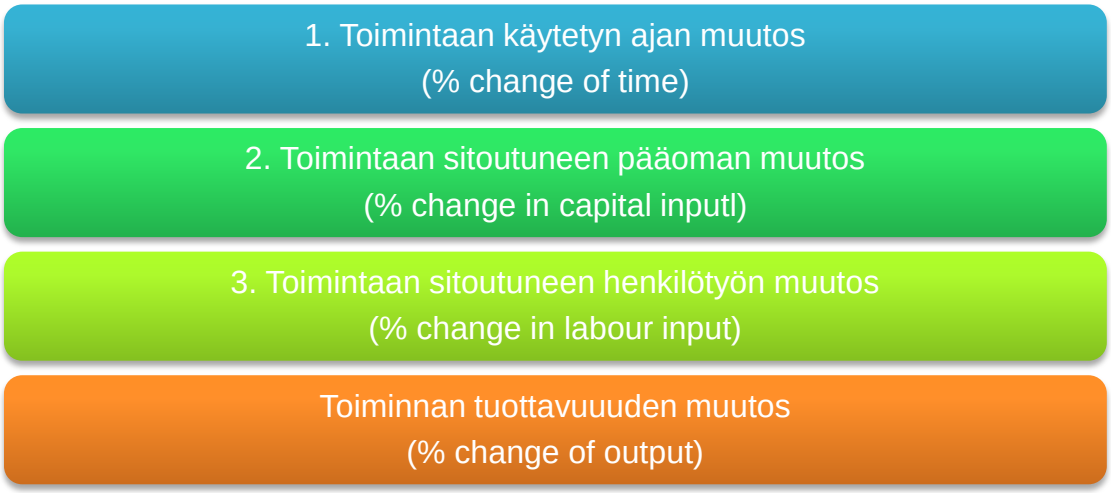
Tässä luvussa tutustuttiin virtuaaliorganisaatioiden tutkimukselliseen kehitykseen ja tarkasteltiin virtuaalitiimien keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Seuraavassa luvussa perehdytään virtuaalisen asiakaspalvelun avulla saavutettaviin potentiaalisiin hyötyihin havainnollistamalla keskeiset tuottavuustekijät sekä tarkastelemalla tieto- ja viestintäteknologian (ICT) tuottavuusvaikutuksia.

3. TUOTTAVUUS

Tässä luvussa tutustutaan tuottavuuden käsitteeseen ja tarkastellaan perinteisen teollisen tuottavuuden ja palvelutuottavuuden eroja. Lisäksi perehdytään palvelutuottavuuden mittaamiseen sekä tieto- ja viestintäteknologian (ICT) tuottavuusvaikutuksiin. ICT-tuottavuusvaikutukset liittyvät läheisesti virtuaalisen asiakaspalvelun tuottamiseen ja virtuaalisen toimintamallin avulla saavutettaviin potentiaalisiin hyötyihin.

3.1 Tuottavuus ja palvelutuottavuus

Tuottavuus (productivity) on tuotoksen ja panoksen välinen suhde, eli tuotos jaettuna panoksella on yhtä kuin tuottavuus. Tuottavuus määritellään usein yksinomaan määrällisesti, jolloin laadun oletetaan pysyvän samana. (Maliranta & Ylä-Anttila, 2007, 29; Grönroos & Ojansalo, 2004, 416.) Tuottavuuden keskeinen kysymys on, miten toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos tai vastaavasti, kuinka vaadittava tuotos saadaan aikaiseksi mahdollisimman pienin panoksin. (Uusi-Rauva, 1996, 16.) Solow (1957, 312–317) määrittelee tuottavuuden muutoksen kolmen osatekijän kautta, jotka on esitetty mukailtuna Kuvassa 5.



Kuva 5. Tuottavuuden muutos ja sen osatekijät

Muutos tuotannon tekijöissä (multi factor productivity) selittää suurimman osan työvoiman tuottavuusparannuksista. Kokonaistuottavuuden vaikutetaan tuottavuuden osatekijöiden kautta. Työn tuottavuuden kasvusta lähes 90 % on selitettävissä teknologian muutoksella (technological change).

Grönroosin & Ojansalon (2004, 416) mukaan, tuottavuus ymmärrettynä panoksen ja tuotoksen välisenä suhteena sisältäen tasalaatuoletuksen on alunperin kehitetty fyysisiä tavaroita valmistavan teollisuuden tehokkuuskäsitteeksi. Nykyisin käytössä olevat tuottavuusmallit ja mittausvälineet on myös suunnattu valmistavalle teollisuudelle. Nämä mallit perustuvat oletukseen, että tuotanto ja kulutus ovat erillisiä prosesseja, jolloin asiakkaat eivät suoraan osallistu tuotantoprosessiin. Palvelutuotanto poikkeaa teollisesta tuotannosta siten, että palveluprosessi on usein suurelta osin avoin järjestelmä sisältäen myös asiakasvuorovaikutusta. Tällöin perinteiset tuottavuusmallit ja mittausvälineet saattavat aiheuttaa sekaannusta, johtaa vääriin mittauksiin ja jopa vääriin päätöksiin.

Vastaavasti Johnston & Jones (2004, 203) korostavat palvelutuotannon erilaista luonnetta. Ensinnäkin, palvelutuotannossa toiminta voi olla vajaakäyttöistä huonon suunnittelun, mutta myös riittämättömän kysynnän vuoksi, jota on haastavampi ennakoida palvelutuotannossa. Käyttöaste on siis aina osittain kontrolloimatonta palveluissa. Toiseksi, asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin ei tehokkuus ole pelkästään palveluntarjoajasta kiinni. Kolmanneksi palvelut ovat usein aineettomia ja heterogeenisiä, jolloin palveluprosessin psykologisten tuotosten, kuten palvelukokemuksen merkitys korostuu asiakkaalle, jopa yhtä paljon kuin varsinaisen palvelu. Grönroos & Ojansalo (2004, 416) näkevät myös tuottavuuskäsitteen tasalaatuoletuksen ongelmallisena palvelutuotannossa, koska useimmissa palveluprosesseissa se ei päde. Esimerkiksi muutokset palveluprosessin panosresursseissa heijastuvat herkästi palvelun laatuun,

jolloin käytettyjen resurssien ja laadun välillä on olemassa yhteys, eikä laatua näin ollen voida erottaa tuottavuuskäsitteestä palvelukontekstissa.

Grönroos & Ojansalo (2004, 417–418) määrittelevät palvelutuottavuuden (service productivity) koostuvan sisäisestä, ulkoisesta ja kapasiteettitehokkuudesta. Sisäinen tehokkuus edustaa panosresurssien tehokasta käyttöä (kustannustehokkuus). Panosresurssit voivat olla peräisin sekä palveluntarjoajalta että asiakkaalta asiakkaan osallistuessa prosessiin. Ulkoinen tehokkuus edustaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua, joka syntyy asiakkaan käyttäessä palveluprosessin tuotoksia vaikuttaen myös organisaation tulokseen (tulostehokkuus). Kapasiteettitehokkuudella tarkoitetaan kysynnän tai kapasiteetin johtamista, koska palveluntarjoaja ei voi käyttää varastoja tai vastaavia menetelmiä vastaamaan kysyntävaihteluita samalla tavalla kuin fyysisten tuotteiden valmistaja. Johnston & Jones (2004, 205–206) jakavat palvelutuottavuuden (service productivity) kahteen ja osittain päällekkäiseen osaan: liiketoiminnan tuottavuus (operational productivity) ja asiakastuottavuus (customer productivity). Liiketoiminnan tuottavuus on operatiiviset tuotokset jaettuna operatiivisilla panoksilla. Panoksena on asiakkaita (osallistaminen), työvoimaa, muita kuluja jne. ja vastaavasti tuotoksena on liikevaihtoa, asiakkaita ym. Asiakastuottavuus on asiakkaan tuotokset jaettuna asiakkaan panoksella. Asiakkaan panoksena on aikaa, vaivaa, kustannuksia ja tuotoksena lopputuote, asiakaskokemus ja lisäarvo.

Palvelutuottavuuden jaottelu liiketoimintatuottavuuteen ja asiakastuottavuuteen alleviivaa yhtä keskeistä ongelmaa, jota harvemmin on käsitelty tuottavuuden yhteydessä. Teollisuudessa korkea tuottavuus on lähtökohtaisesti hyvä asia sekä tuottajalle että asiakkaalle, koska se johtaa alhaisempiin kustannuksiin ja hintoihin. Vastaavasti palveluissa korkea tuottavuus palvelun tarjoajalle saattaa johtaa asiakkaan tuottavuuden alenemiseen, johtuen potentiaalisesta palvelukokemuksen heikkenemisestä

ja koetun arvon alenemisesta liiallisen tehostamisen, kuten esimerkiksi läpimenoajan optimoinnin seurauksena. (Johnston & Jones, 2004, 206–207.)

Palvelutuottavuuden maksimaalinen tehostaminen asiakasnäkökulma huomioon ottaen nousee esille myös Valtionvarainministeriön Asiakaspalvelu 2014 -hankkeen tavoitteista. Hankkeen tavoitteena on siirtyä kaikissa kansalaisen kannalta merkittävissä elämäntilanteissa ja yritysten elinkaaren eri vaiheissa sähköiseen asiointiin niin pitkälle kuin se on tarkoituksenmukaista ja tuloksellista. Sähköisten palvelujen tarjoamisesta syntyvien kokonaishyötyjen on oltava suuremmat kuin niiden kehittämisestä syntyvät kustannukset. Tuottavuushyötyjä haetaan toimintamallien ja prosessien kehittämisestä, yhteisistä ratkaisuista ja hankkeista sekä kansalaisten ja yritysten hallinnollisen taakan ja kustannusten vähenemisestä. (VM, Asiakaspalvelu 2014, hankkeen loppuraportti, 2013.)

3.2 Palvelutuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuden teollisuusperäinen määritelmä tuotos jaettuna panoksella on ollut viime vuosina tarkastelun alla myös julkisen sektorin tutkimuksessa, koska useamman valtion julkisen sektorin tuottavuus näkyy kansantalouden tilinpidossa nollana, johtuen muun muassa tuotosten arvottamisesta yhtä suureksi kuin niiden aikaansaamiseksi käytetyt panokset. Haasteena onkin kehittää vaihtoehtoisia tuottavuusmalleja ja mittareita julkiselle sektorille, joka tarjoaa yhteisöllisiä palveluita kansalaisille, tyypillisesti ilman normaaleja markkinatransaktioita. (Boyle, 2006, 4.) Tuottavuus-käsitteen keskeinen kysymys myös julkisella sektorilla on, kuinka mitata sitä. Julkisella sektorilla mitataan usein pelkästään työvoiman tuottavuutta. Työvoiman tuottavuuden lisäksi tarvittaisiin monimuuttujatuottavuuden (multi factor productivity) mittaamista. Yhden muuttujan mittaamisen suurin ongelma on se, että kaiken tuottavuuden kasvun oletetaan tapahtuneen tämän kyseisen muuttujan kautta, vaikka tehostunut tuotanto saattaa olla osittain tai jopa kokonaan

seurausta muutoksissa jossakin toisissa muuttujissa. (Linna, Pekkola, Ukko, & Melkas, 2010, 306.)

Julkisen sektorin tuottavuusmittarit ovat tyypillisesti toimialakohtaisia tai alueellisia ja usein niitä tarkastellaan 'ylhäältä alas'-näkökulmasta. Julkisella sektorilla voitaisiin tehdä enemmän mikrotason tuottavuusmittausta esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden näkökulmista. Lisäksi tuottavuutta tulisi tarkastella myös 'alhaalta ylös', esimerkiksi palvelun käyttäjien näkökulmasta. (Boyle, 2006, 29.) Perinteisestä teollisuudesta peräisin olevat tuottavuuden mittausmallit tarjoavat hyödyllistä tietoa palveluprosessin osista antamalla esimerkiksi toteumatietoja kappalemääristä, mutta ne eivät tarjoa ymmärrystä siitä, kuinka tehokkaasti palveluprosessiin syötetyt resurssit saadaan muunnettua taloudellisiksi tuloiksi palvelun tarjoajalle ja arvoksi sen asiakkaalle, eli ne eivät mittaa palveluprosessia kokonaisuutena. (Grönroos & Ojansalo, 2004, 416–417.) Palvelutuotannossa tuottavuusmittauksen tulisi aina sisältää mittari siitä, kuinka panosresurssit ja resurssirakenteet vaikuttavat koettuun palvelun laatuun ja sitä kautta organisaation tuloihin. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, miten hyvin organisaation kapasiteettia hyödynnetään tuotannossa. (Grönroos & Ojansalo, 2004, 220.) Grönroos & Ojansalo (2004, 220) ja Ojansalo (1999, 103) ehdottavat palvelutuottavuuden vaihtoehtoisiksi mittausvälineiksi taulukossa 6. listattuja instrumentteja.

Taulukko 6. Vaihtoehtoisia tapoja mitata palvelutuottavuutta

	Fyysiset mittarit	Taloudelliset mittarit	Yhdistetyt mittarit
Osittaistuottavuus (tuotos/ yksi panos)	asiakkaita palveltu / työntekijöiden tunnit	tuotot / työvoimakustannukset	tuotot / henkilöstön määrä
Kokonaistuottavuus	asiakkaita palveltu / resurssit yhteensä	tuotot / resurssien kustannukset	asiakkaita palveltu / resurssien kustannukset

Fyysisiä mittareita käytetään perinteisesti teollisen tuottavuuden mittaamisessa, mutta ne eivät huomioi palvelusta syntyvää tuloa ja eivätkä palvelun laatua, jolloin niiden soveltuminen palvelutuottavuuden mittaamiseen

on kyseenalaista. Yhdistettyjä mittareita on testattu palvelutuotannossa ja niissä on osittain samat haasteet kuin fyysisissäkin mittareissa. Yhdistetyt mittarit antavat kyllä mielenkiintoista tietoa eri muuttujien suhteista, mutta eivät kaikissa tapauksissa kriittistä tietoa päätöksenteon kannalta. Puhtaasti taloudellisia mittareita ei yleensä ole käytetty mittaamaan palvelutuottavuutta, johtuen muun muassa haasteista laskea arvoa palveluprosessin tuotoksille. Näyttää kuitenkin siltä, että tietyistä haasteista huolimatta palvelukontekstin ominaispiirteitä parhaiten vastaavat käytännönläheiset taloudelliset mittarit. Palvelutuottavuuden mittaaminen taloudellisten mittareiden avulla voidaan kiteyttää seuraavasti: 1) palvelutuottavuus on yhtä suuri kuin tuotot annetusta palvelusta jaettuna kuluilla annetusta palvelusta ja 2) globaalissa kontekstissa koko organisaation näkökulmasta: tuotot yhteensä jaettuna kulut yhteensä. (Grönroos & Ojansalo, 2004, 220–221.)

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että julkinen sektori on erityislaatuinen sen yhteisöllisten palveluiden perusteella, joista ei usein välittömästi veloiteta palvelun käyttäjää eli kansalaista, vaan palvelu rahoitetaan epäsuorasti esimerkiksi verovaroin sekä julkisen rahoituksen erilaisilla yhdistelmillä. Boyle (2006, 29) ehdottaa julkiselle sektorille mikrotason tuottavuusmittauksen lisäämistä ja korostaa yksittäisten organisaatioiden ja toimintojen tuottavuuden mittaamista. Teoriassa minkä tahansa yksittäisen julkisen asiakaspalveluorganisaation tuottavuuden mittaus on mahdollista ainakin Grönroosin & Ojansalon (2004, 220–221) yhdistettyjen mittareiden avulla, vaikka palvelusta ei saataisikaan suoraa rahallista tuottoa.

Tärkeänä tietona asiakaspalvelun kehittämisen kannalta voidaan pitää esimerkiksi tietoa siitä, kuinka monta asiakasta saadaan palveltua jaettuna kyseisen asiakaspalvelun tuottamisen kokonaiskustannuksilla sisältäen muun muassa henkilöstö-, toimitila- ja ICT-kustannukset. Mittauksen avulla saadaan aikaan arvo, jota pystytään systemaattisesti seuraamaan ja kehittämään

esimerkiksi vaikuttamalla Solowin (1957, 312–317) tuottavuuden osatekijöihin: toimintaan käytetty aika, toimintaan sitoutunut pääoma ja toimintaan sitoutunut henkilötyö. Teoriassa lähtötilanteen tuottavuuslukua voidaan parantaa esimerkiksi lyhentämällä yhteen asiakkaaseen käytettyä aikaa, jolloin samalla henkilöresurssilla pystytään palvelemaan enemmän asiakkaita. Vastaavasti lukua voidaan parantaa automatisoimalla osa prosesseista, jolloin palveluun sitoutunutta henkilötyötä vapautuu. Myös sitoutunutta pääomaa voidaan pienentää mahdollistamalla etätyöt ICT:n avulla, jolloin toimitilatarve pienenee jne.

Tuottavuudessa on lopulta kysymys tuotosten ja kulujen välisestä suhteesta, tuotosten varioidessa sen mukaan, tuotetaanko tavaroita vai palvelua ja toimitaanko yksityisellä vai julkisella sektorilla. Samojen perusperiaatteiden mukaan, julkinen sektori voi tarkastella myös Johnstonin & Jonesin (2004, 205–206) mainitsemaa asiakastuottavuutta kansalaisen näkökulmasta. Myös Boyle (2006, 29) ehdottaa sen mittaamista ja arviointia myös. Kansalaisen hallinnollisen taakan vähentäminen kuuluu myös Asiakaspalvelu 2014 -hankkeen (VM, 2013) keskeisiin tavoitteisiin, joten asiakastuottavuuden tarkastelu on varsin perusteltua suomalaisessa, julkisessa asiakaspalvelussa. Julkisen tuottavuusmittauksen tulisi huomioida myös Grönroosin & Ojansalon (2004, 220) mainitsema laatunäkökulma esimerkiksi palveluprosessin sisäisen laadun ja asiakkaan kokeman ulkoisen laadun näkökulmista, jolloin laadun heikkeneminen palvelun tehostamisen seurauksena voidaan potentiaalisesti välttää.

3.3 Tieto- ja viestintäteknologian tuottavuusvaikutukset

Pilat (2004, 58–59) tutki ICT-tuottavuutta OECD-maiden (Organisation for Economic Co-operation and Development) yrityksissä ja toteaa, että investointi ICT:n ei automaattisesti takaa tuottavuutta, vaan rinnalle tarvitaan usein täydentäviä investointeja ja muutoksia muun muassa inhimillisessä

pääomassa, organisaation rakenteissa ja toimintamalleissa sekä lisäksi toistuvia innovaatioita. Organisaatiotasolla tarkasteltuna ICT:n ajamat muutokset ovat osa suurta etsimisen ja kokeilun prosessia, jossa vallitsee luovan tuhon laki ja vain vahvimmat yritykset jäävät henkiin. Maat, joiden liiketoimintaympäristö mahdollistaa luovan tuhon toteutumisen, pystyvät myös paremmin hyötymään ICT:n tuottavuusvaikutuksista kuin sellaiset maat, joissa muutokset koetaan vaikeina ja toiminta on hidasta.

Maliranta & Rouvinen (2003, 1-26) tutkivat ICT:n tuottavuusvaikutuksia suomalaisyrityksissä. Toimiala-, suhdannesykli- ja yrityskohtaiset tekijät (mm. osaamistaso ja pääomakanta) huomioon ottaen, ICT parantaa työntekijän tuottavuutta noin 8-18 %. Tieto- ja viestintäteknologiaa tuottavat alat näyttävät olevan selvästi parempia myös ICT:n hyödyntämisessä, eikä tämä löydös liity viestintävälinevalmistukseen eikä myöskään näiden alojen yleisesti korkeaan tuottavuuteen ja sen nopeaan kasvuun. ICT:n tuottavuusvaikutukset ovat selvästi suurempia palveluissa kuin teollisuudessa. Teollisuusyritykset hyötyvät enemmän sisäisiä ja palveluyritykset ulkoisia tietovirtoja tehostavista teknologioista.

Palvelut ovat muuttumassa perinpohjaisesti jatkuvasti kehittyvän ICT:n ajamana. Palvelut koettiin aikaisemmin talouden viemäriksi, joilla ei koettu olevan merkittävää vaikutusta teknologiseen tai organisatoriseen tuottavuuteen. Nykyisin palveluita pidetään keskeisenä tuottavuuden ja talouden dynaamisuuden lähteenä, joka haastaa olemassa olevaa työllisyysrakennetta, työvoimaa, työn luonnetta ja sen sijaintia. (Zysman, 2010, 1; Martikainen, Kulvik & Naumov, 2011, 2.) Kysymys ei ole niinkään digitaalisen tekniikan murroksesta, vaan pikemminkin sääntöpohjaisten tietoteknisten työkalujen (rule-based information technology) murroksesta, joka muuttaa palveluaktiviteettien luonnetta ja vaikuttaa siihen, miten asiakasarvo jatkossa tuotetaan. Kun palveluaktiviteetit on formalisoitu ja kodifioitu, niistä tulee tietoteknisesti käsiteltäviä, jolloin eri palveluprosesseja

voidaan yhdistellä ja automatisoida. Kodifioidut palveluaktiviteetit mahdollistavat nopean monistamisen, analysoinnin, uudelleen konfiguroinnin, räätälöinnin ja kokonaan uusien palvelumallien luomisen. Tätä kutsutaan algoritmivallankumoukseksi (algorithmic revolution), ja se mahdollistaa perinteisten liiketoimintamallien tuottavuuden parantamisen ja kokonaan uusien liiketoimintamallien syntymisen. (Zysman, 2010, 1-2.)

Zysmania (2010, 12–15) mukaillen palvelujen prosentuaalista tuottavuutta voidaan parantaa ICT:n avulla erityyppisissä palveluissa seuraavasti:

- **Automatisoidut palvelut (70 %):** luotetaan täysin ICT:n tai muihin teknologioihin, jonka avulla palvelu on kodifioitu, digitalisoitu ja asetettu saataville (esimerkiksi verkkopankit ja verkkokauppa)
- **Hybridi-palvelut (50 %):** tuotetaan ihmisten ja sähköisten työkalujen yhdistelminä laajentaen tai parantaen samalla ihmisen kyvykkyyksiä (esimerkiksi vakuutus- ja matkustuspalvelut)
- **Monimutkaiset palvelut (17 %):** ihminen tuottaa palvelun tyypillisesti paikka- ja aikasidonnaisesti ICT:n tukemana (esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut).

ICT:n liittyy aina erilaisia suoria ja epäsuoria investointeja, kuten Pilat (2004, 58–59) aiemmin totesi ja keskeisenä haasteena on saada hyödyt näkyviksi, mitattaviksi ja todentaa investoinnin takaisinmaksuaika. Martikainen & Halonen (2011, 3–7) ovat luoneet Three ViewPoint Model, 3VPM-mallin lähestymistavaksi, jonka avulla tarkastella ICT:n aikaansaamia tuottavuusvaikutuksia tietyssä palveluprosessissa itse prosessin, suorituskyvyn ja kustannusten näkökulmista. Arvioitaessa ICT:n mahdollistamia prosessiparannuksia työ etenee seuraavan neljän vaiheen mukaisesti: 1) kuvataan nykyinen prosessi ja työn kulku, 2) arvioidaan nykyisen prosessin kustannuksia ja suorituskykyä suoritetietojen perusteella,

3) hahmotellaan paranneltu prosessi ja validoidaan se haastatteluiden avulla ja 4) lasketaan parannetun prosessin kustannukset ja verrataan alkuperäiseen. Mallia hyödyntäen tarkasteltiin hypoteettisesti mielisairaalapotilaan sisäänottoprosessin tehostamista ICT:n avulla. Tarkasteltu prosessi on peräisin Reijersin (2003) tutkimuksesta ja sitä lähestyttiin edellä esitetyn neljän vaiheen mukaisesti. Prosessin analysointi tuotti seuraavia osittain paradoksaalisia tuloksia:

1) Resurssien lisääminen kohdennetusti oikeaan paikkaan saattaa madaltaa kokonaiskustannuksia.
2) Resurssien ulkoistaminen ja muuttuvien kustannusrakenteiden käyttö kiinteiden kustannusten sijaan parantaa kustannustehokkuutta eniten silloin, kun ollaan kaukana optimiprosessista.
3) Palveluprosessin kustannusten optimointi ottamatta huomioon asiakkaan prosessikustannuksia saattaa ajaa kokonaisprosessin kauas optimista.

Alkuperäiseen potilaan sisäänottoprosessiin verrattuna, tehostetun prosessin optimialueella kokonaiskustannukset alenivat yli 30 %, potilaan läpimenoaika nopeutui kaksinkertaisesti ja odotusaika lyheni 35 %. Keskeistä 3VPM –mallissa on huomioida palveluprosessin lisäksi myös asiakasprosessi, jotta palveluprosessi saadaan optimoitua molemmille osapuolille arvoa tuottavaksi. Mallin avulla voidaan analysoida prosessin lopputuotoksia ja hyötyjä ICT-projektin ollessa vasta suunnitteilla tai kesken huomioiden myös prosessien dynaamisen luonne. (Martikainen & Halonen, 2011, 1; 3–7.)

Edellä eri tutkijoiden esittelemät tuottavuuden tehostamismahdollisuudet ovat lukuina varsin merkittäviä ja niiden toteutumisen todennäköisyyteen on syytä suhtautua kriittisesti. Kaikkia edellä esitettyjä arvioita tuottavuuden tehostamispotentiaalista kuitenkin yhdistää monimuuttujatarkastelu eli tuottavuusvaikutuksia ei tehdä pelkällä ICT-investoinnilla, vaan merkittävä

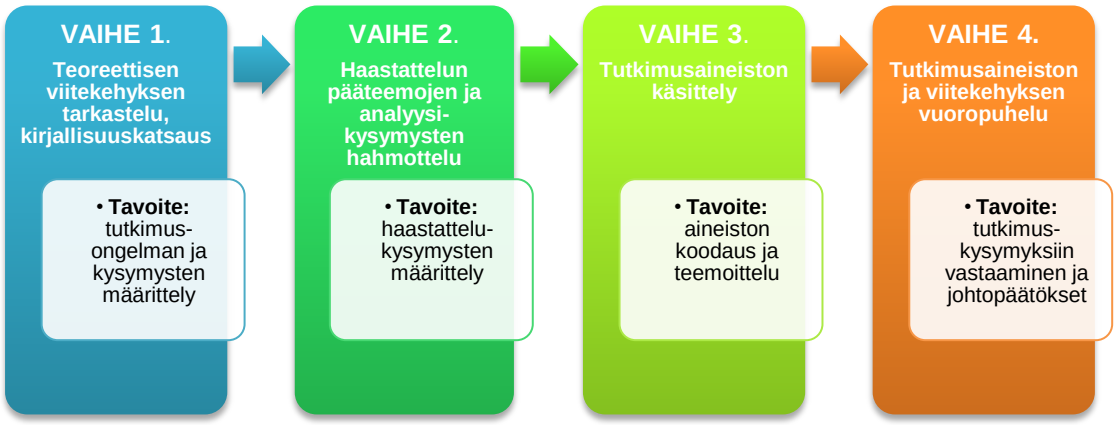
tuottavuusparannus syntyy organisaation toimintamalleja ja prosesseja uudistamalla ICT:n näytellessä ainoastaan mahdollistajan roolia. Virtuaalinen asiakaspalvelu on palveluprosessi, joka voidaan toteuttaa eri konteksteissa. Täten, edellä esitettyjä käytäntöjä palveluprosessin tuottavuuden parantamiseksi voidaan soveltaa kattavasti virtuaalisessa asiakaspalvelutuotannossa.

Tässä luvussa tutustuttiin tuottavuuteen ja palvelutuottavuuteen sekä arvioitiin tieto- ja viestintäteknologian (ICT) tuottavuusvaikutuksia. Lisäksi palvelutuottavuuden tehostamiseen tähtäävien toimenpiteiden todettiin olevan sovellettavissa kattavasti myös virtuaaliseen asiakaspalveluun, sen ollessa palveluprosessi muiden joukossa. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttaminen kuvaamalla tutkimusmenetelmät.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, kuvataan aineiston keruu ja analysointi sekä esitellään tutkimuksen vaiheistus.

Tutkimuksen vaiheet on jaettu neljään osaan. Vaiheet etenevät teoreettisen viitekehyksen tarkastelun ja kirjallisuuskatsauksen kautta haastattelujen pääteemojen sekä haastattelun analyysissä käytettävien analyysikysymysten hahmotteluun. Seuraavassa vaiheessa tutkimusaineisto käsitellään ja lopuksi päädytään vaiheessa yksi tehdyn viitekehyksen ja tutkimusaineiston vuoropuheluun. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on määritellä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tutkimuksen rajausten mukaisesti. Toisen vaiheen tavoitteena on haastattelukysymysten määrittely aineiston keruuta varten ensimmäisestä vaiheesta saatujen tietojen perusteella. Kolmannen vaiheen tavoitteena on suorittaa kerätyn aineiston koodaus ja teemoittelu tutkimusaineiston analyysia varten. Viimeisen vaiheen tavoite on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja päätyä tutkimuksellisiin johtopäätöksiin. Kuvassa 6. on esitetty tutkimuksen vaiheet.



Kuva 6. Tutkimuksen vaiheet

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiat jaotellaan tyypillisesti kolmeen eri pääkategoriaan: kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohdetta tai ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tavoitteena on tyypillisesi ilmiön kuvailu. Tapaus itsessään voi olla lähes mikä tahansa: yksilö, ryhmä, yritys tai yhteisö. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteina ovat usein prosessit. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2008, 130; Metsämuuronen, 2008, 16–17.) Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana sovelletaan tapaustutkimusta, eli virtuaalista asiakaspalvelua tarkastellaan ilmiönä kuntakontekstissa. Tapaustutkimus sopii tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi, koska tavoitteena on kerätä yksityiskohtaista tietoa virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuudesta kuntaorganisaatiolle. Tapaustutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi tukee myös se, että tutkimuskohteella ei ole virtuaalisesta asiakaspalvelusta käyttökokemuksia tai kokemukset ovat vähäisiä, jolloin ilmiö vaatii syvemmän ymmärryksen kasvattamista. Tutkittavasta ilmiöstä ei myöskään ole aiempaa tutkimustietoa saatavilla, nimenomaisesti kuntakontekstia tarkasteltaessa.

4.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan tyypillisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimusote suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina, ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on tyypillisesti paljastaa odottamattomia seikkoja, jolloin tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu hypoteesien ja teorioiden testaamisen sijaan. (Hirsjärvi et al., 2008, 160.) Koska tässä tutkimuksessa pyritään havainnoimaan virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuutta ja potentiaalisia hyötyjä kuntaorganisaatiolle mahdollisimman monipuolisesti, soveltuu

laadullinen tutkimus edellä esitetyn määritelmän mukaisesti hyvin tutkimuksen tarkoituksiin.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ja tämän tiedon diskursiivinen analysointi. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaan. (Hirsjärvi et al., 2008, 160; Sarajärvi & Tuomi, 2009, 71.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuutta ja potentiaalisia hyötyjä kuntaorganisaatiolle. Haastattelun avulla on mahdollista saada esille esimerkiksi kunkin haasteltavan toimialatuntemus ja kokemukset toimintaympäristöstä. Näiden tietojen saaminen mistä tahansa kirjallisesta dokumentaatiota olisi erittäin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Haastateltava kohdejoukko pyrittiin valitsemaan siten, että he edustaisivat kattavasti kohdeorganisaation toimialoja. Kohdejoukkovalinnan tavoitteena oli organisaatiotasoisen kuvan muodostaminen ja mahdollisten toimialakohtaisten erojen ymmärtäminen. Haastateltavat valittiin tarkoituksella myös eri rooleista mahdollisimman rikkaan kokonaiskuvan muodostamiseksi, mikä on ensiarvoisen tärkeää uutta ilmiötä tutkittaessa. Haastattelut suoritettiin valikoiduille henkilöille teemahaastattelun muodossa.

Teemahaastattelu on tarkkaan määritellyn lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on tyypillistä selkeät käsiteltävä aihe-alueet eli teemat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei välttämättä ole määritelty. Teemahaastatteluissa edetään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. (Hirsjärvi et al., 2008; 203; Sarajärvi & Tuomi, 2009; 75.) Tässä tutkimuksessa teemojen varaan rakentuva haastattelurunko ohjaa

keskustelua oikeaan suuntaan, mutta haastateltavalle ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelurunko perustuu tämän tutkimuksen ongelmanasetteluun ja teoreettiseen viitekehykseen, joka auttaa tutkimustulosten selvittämistä. Haastateltavan ensimmäisen, varsinaisen teeman alle antaman vastauksen laajuus vaikuttaa tarvittavien lisäkysymysten määrään ja siihen, mitä haastattelijan kannattaa loogisesti kysyä seuraavana teemojen alla olevista kysymyksistä. Haastattelutilanteesta pyrittiin näin saamaan mahdollisimman sujuva ja keskustelunomainen. Keskustelunomaisella, kuitenkin teemoista tiukasti kiinni pitävällä haastattelulla pyrittiin haastateltavan omien ja aitojen näkemyksien esiin saamiseen. Edellä esitetyn perusteella todettakoon, että laadullinen tutkimus toteutettuna teemahaastatteluna tarjoaa mahdollisuuden vastata tämän tutkimuksen asettamiin tutkimuskysymyksiin rikkaasti ja tutkimuksen tavoitteita vastaavasti.

4.1.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tyypillisenä lähtökohtana mainittiin aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu hypoteesien ja teorioiden testaamisen sijaan. Laadullinen tutkimus ei myöskään pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on esimerkiksi kuvata jotain ilmiötä, jotta sille voidaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta. Tämän vuoksi on periaatteessa tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Hirsjärvi et al., 2008, 160; Sarajärvi & Tuomi, 2009, 85.) Tähän tutkimukseen valitut haastateltavat noudattavat edellä mainittuja kriteereitä niin hyvin kuin se teoriassa on mahdollista. Haastateltava kohdejoukko on valittu eri toimialoilta eri rooleilla ja kokemustaustoilla, jolloin tapahtumien kontekstista (kuntaorganisaatio) saadaan todennäköisesti varsin kattava ja hyvä kuva. Virtuaalinen asiakaspalvelu on ilmiönä uusi ja tutkimaton ja sen soveltuvuutta kuntaorganisaatiolle vasta tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tämän vuoksi

voidaan olettaa, että suurella osalla haastateltavista ei ole kokemusta tai on ainoastaan vähäisiä kokemuksia nimenomaan virtuaalisesta asiakaspalvelusta. Haastateltavat on kuitenkin valittu niin sanotulla eliittiotannalla, jossa haastateltaviksi valitaan sellaiset henkilöt, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 86.)

Eliittiotantaa tässä tutkimuksessa kuvaa esimerkiksi se, että haasteltavien joukkoon on pyritty saamaan keskeiset avainhenkilöt kohdeorganisaation aiemmista asiakaspalveluiden kehityshankkeista. Otantavaiheessa saatujen tietojen perusteella voitiin olettaa, että tällaisilla henkilöillä on kokemusta myös toimialat ylittävästä asiakaspalvelukehityksestä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien eliittiotanta tehtiin järjestämällä virtuaalikokous kohdeorganisaation yhteyshenkilön ja tämän kollegan kanssa. Virtuaalikokouksessa näille avainhenkilöille esitettiin etukäteen valmisteltu lista haasteltavista heidän organisatoristen rooliensa perusteella, jotta kohdeorganisaation eri toimialat saataisiin katettua. Molemmilla virtuaalikokouksessa olleilla henkilöillä on kokemusta asiakaspalvelun kehityshankkeista kohdeorganisaatiossa ja heidän avullaan haastateltavien listaa pystyttiin vielä täydentämään asiakaspalvelu ja etäpalveluosaamista omaavilla henkilöillä. Kohdeorganisaation avainhenkilöiden apu oikeiden henkilöiden löytämisessä muistuttaa niin sanottua lumipallo-otantaa, jossa avainhenkilö johdattaa tutkijan toisen asiasta paljon tietävän luo, kun tämä on ensin itse haastateltu. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 86). Lumipallo-otannasta poiketen, haastateltava kohdejoukko määriteltiin kuitenkin kokonaisuudessaan etukäteen toimiala- ja asiakaspalveluiden kehityskokemuksen perusteella, jolloin tässä tutkimuksessa käytetty otantamenetelmä määritellään eliittiotannaksi. Eliittiotannan perusteella kohdejoukko määrittyi lopulta neljääntoista (14) haastateltavaan henkilöön kohdeorganisaatiosta.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena mainittiin aiemmin toimialakohtaisten erojen ymmärtäminen, jota tavoitellaan eri toimialoilta olevien ja eri rooleja edustavien haastateltavien avulla. Tästä huolimatta, tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin aineistotiedon synteesi virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuuden selvittämiseksi kuntaorganisaatiolle, ei toimiala- tai roolitaustojen erojen korostaminen. Haastateltavan kohdejoukon heterogeenisyyden tarkoituksena on tuoda mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ei asettaa toimialoja tai rooleja vastakkain.

4.2 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kaikkia haastateltavia lähestyttiin kohdeorganisaation yhteyshenkilön toimesta yhtäaikaisella saatesähköpostilla noin kuukautta ennen suunniteltua haastatteluajankohtaa. Sähköposti sisälsi yhteyshenkilön lyhyen alustuksen, jolla toteutettava tutkimus linkitettiin osaksi kohdeorganisaation laajempia asiakaspalveluiden kehityshankkeita. Sähköposti sisälsi myös tutkijan laatiman yhden sivun mittaisen saatekirjeen, joka on tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 1.).

Saatteen lähdettyä haastateltaville, tutkija soitti haastateltavat läpi henkilökohtaisesti ja varasi haastatteluajat 9.-11.9.2013 väliselle ajalle. Kaikki haastatteluajat saatiin varattua viiden päivän sisällä saatteen lähettämisestä haastateltaville. Viikon päästä viimeisen haastattelun varmistumisesta tutkija lähetti kaikille vastaanottajille sähköpostin, jossa kiitettiin osallistumisesta haastatteluihin jo etukäteen ja kerrottiin haastateltaville tiiviin virikemateriaalin saapumisesta noin viikkoa ennen haastatteluita. Virikemateriaalin tavoitteena oli saada haasteltavat työstämään aihetta ajatuksen tasolla etukäteen. Etukäteisvalmistautumiseen rohkaisemalla pyrittiin haastateltavat saamaan oikeaan kontekstiin, jotta itse haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon irti tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Virikemateriaali lähetettiin

haastateltaville sähköpostilla viikkoa ennen haastatteluiden alkua ja se on tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 2.). Etukäteisvalmistautuminen ei kuitenkaan ollut edellytys haastatteluille, koska haastateltavan tietämys ja kokemus omasta toimialasta ja/tai asiakaspalvelun kehittämisestä olivat ensisijaisia ja myös tutkimuksen tarkoituksen kannalta keskeisiä vaatimuksia.

Haastattelurungon rakenne pohjautuu tutkimuksessa käytettyyn käsittelyjärjestykseen (Liite 3.). Ensin tarkastellaan haastateltavan taustatietoja, kokemusta kohdeorganisaatiosta, omasta toimialasta, asiakaspalvelun kehittämisestä sekä myös virtuaalisesta asiakaspalvelusta. Tämän osion tarkoituksena on osoittaa haastateltavan soveltuvuus tähän tutkimukseen eli todentaa eliitti-otannan kelpoisuus peilaten tutkimuksen tavoitteita. Toisessa osiossa kartoitetaan haastateltavan näkemykset virtuaalisen asiakaspalvelun keskeisistä edellytyksistä omassa organisaatiossa. Kolmannessa osiossa kartoitetaan virtuaalisen asiakaspalvelun aikaansaamia potentiaalisia hyötyjä.

Haastattelurunko, teemat ja kysymykset olivat kaikille haastateltaville identtiset. Tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastateltavien mukaan, koska tavoitteena oli saada tutkimuksen aihealue käsiteltyä mahdollisimman kattavasti ja pureutua kysymyksiin syvällisesti. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana henkilökohtaisessa tapaamisessa ja jokainen haastateltava tavattiin vain yhden kerran.

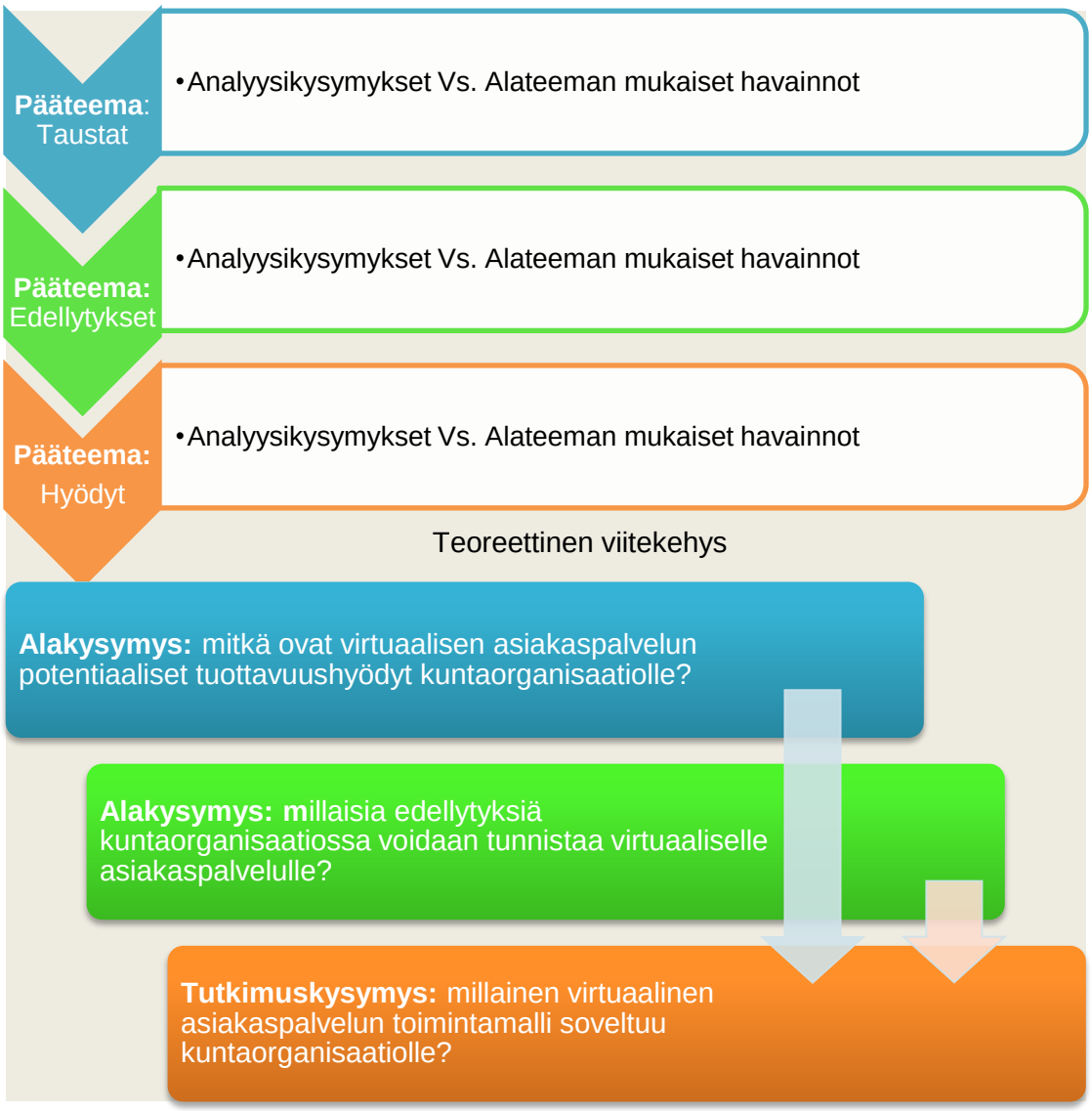
Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljäätoista (14) henkilöä. Haastattelut toteutettiin suunnitellusti aikavälillä 9.9.2013 – 11.9.2013. Haastattelut kestivät keskimäärin 40:10 min. Lyhyin haastattelu kesti 30:11 ja pisin 53:48 min. Kaikkien haastattelujen kokonaiskesto oli noin 10 h 37 min. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin koko haastattelun osalta. Litteroidut haastattelut-dokumentti ei tarkoituksella ole tämän tutkimuksen liitteenä,

koska se on kokonaispituudeltaan yhteensä 199 sivua[1]. Tutkija sitoutuu luovuttamaan litteroidut haastattelut pyydettäessä ainoastaan tieteellistä tarkastamista varten.

4.3 Analysointia edeltävät toimet

Haastattelurungon pohjautuessa tutkimuksen rajauksiin ja teoreettisen viitekehyksen asettamiin teemoihin, oli loogista myös analysoida aineisto näiden samojen teemojen pohjalta. Pääteemoja on siten kolme: 1) taustat, 2) virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset ja 3) potentiaaliset hyödyt kuntaorganisaatiolle. Alateemat tarkastelevat pääteemoihin kytkeytyviä havaintoja aineistosta. Alateemoja käsitellään syvemmin erillisten analyysikysymysten avulla. Kuvassa 7. esitellään teemoihin kytkeytyvien havaintojen ja analyysikysymysten suhde työn teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin.

[1]Fontti Arial, kirjasinkoko 12, riviväli 1,5 sekä Pro gradu – tutkielman asettelut (LUT)



Kuva 7. Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analysointi pohjautuu teoriaohjaavaan analyysiin ja abduktiiviseen päättelyyn. Sisällön analyysi toteutettiin käsittelemällä litteroitu aineisto haastattelunrungon teemoittelun ohjaamana käyttäen apuna myös analyysikysymyksiä. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysissä ja siinä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 96–97.)

Laadullisen tutkimuksen analysoinnin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisesta (yleisestä yksittäiseen) analyysista. Tämä jaottelu on koettu tieteellisesti haasteelliseksi, koska niin sanotun ”puhtaan” induktion toteutuminen on kyseenalaista perustuen ajatukseen, jonka mukaan uusi teoria ei voi syntyä pelkkien havaintojen pohjalta. Jaottelussa on myös käytännöllinen ongelma, koska se hylkää kolmannen tieteellisen päättelyn logiikan eli abduktiivisen päättelyn, jonka mukaan uuden teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy johtoajatus tai johtolanka. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 95.)

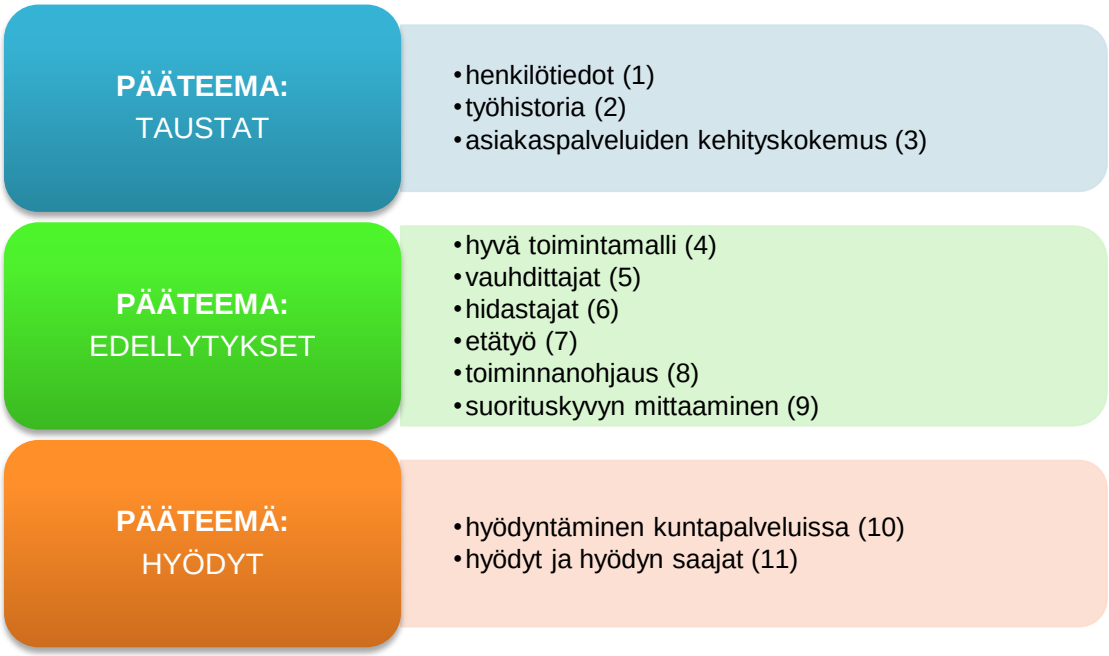
Tutkimusaineistoa ei kvantifioitu. Otanta kattaa kyllä hyvin kohdeorganisaation toimialat ja on tämän tutkimuksen kannalta varmasti riittävä, mutta otos on kuitenkin verrattain pieni, jolloin sen kvantifioiminen ei tuo lisäarvoa tämän tutkimuksen aihe ja tavoitteet huomioon ottaen.

Aineiston käsittely noudatti seuraavia vaiheita:

1. Aineiston litterointi ja haastateltavakohtainen koodaaminen
2. Aineiston luokittelu alateemojen mukaisesti luokkiin 1-11 ja kirjaaminen Excel – taulukkoon, jossa kukin alateemaluokka sijoitettiin omalle välilehdelleen.
3. Aineiston käsittely alateemaluokkien mukaisesti
4. Aineiston tarkastelu alateemaluokkien sisällä hyödyntäen analyysikysymyksiä
5. Havaintoja tukevien sitaattien poiminta

Aineiston käsittelyn ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli tehdä haastatteluaineistosta helpommin käsiteltävä. Toisessa vaiheessa haastatteluaineiston perusteella valitut alateemat numeroitiin luokkiin 1-11 ja

kunkin luokan mukainen alateemaotsikko kirjattiin Excel – taulukkoon kukin omalle välilehdelleen. Kuvassa 8. on esitetty pää- ja alateemojen otsikot.



Kuva 8. Tutkimusaineiston pää- ja alateemat

Kolmannessa vaiheessa eri kohdissa aineistoa olevat alateemaluokkien mukaiset vastaukset siirrettiin Excel-taulukon välilehdille. Tämän tutkimuksen puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta samassa järjestyksessä. Tästä huolimatta haastattelujen edetessä haastateltavilta tuli havaintoja aiempiin kysymyksiin, jolloin vastaukset sijoittuivat eri puolille haastatteluaineistoa. Aineiston tarkempi alateemojen mukainen luokittelu ja vastausten siirto oli tärkeää, jotta analyysi voitiin toteuttaa huolellisesti ja aineistoa maksimaalisesti hyödyntäen. Alkuperäinen aineisto hajotettiin yhdentoista alateemaluokan alle, jotta analyysissä pystyttiin helpommin pohtimaan kaikkia havaintoja kyseiseen alaluokkaan liittyen.

Neljännessä vaiheessa alateemaluokkien alle siirrettyjä vastauksia tarkasteltiin analyysikysymysten avulla. Analyysikysymysten tarkoituksena oli syventää alateemojen merkitystä pääteemoihin tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen. Analyysikysymysten avulla aineistoista pyrittiin löytämään tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliset havainnot.

Viidennessä vaiheessa aineistosta analyysikysymysten avulla saadut havainnot yhdistettiin ja aineistosta valittiin havaintoja tukevat sitaatit, jotta aineisto voitiin esittää tiiviissä ja tarkoituksenmukaisessa muodossa.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

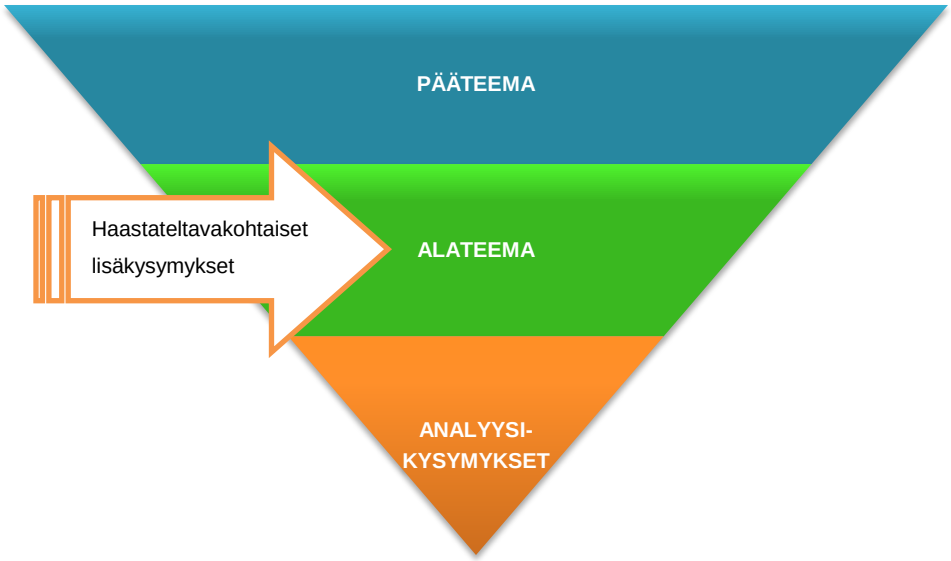
Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraista tietoa ja validiteetilla eli pätevyydellä valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Heikkilä 2010, 29–30). Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu lähinnä siksi, että ne ovat peräisin määrällisestä tutkimuksesta ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Sarajärvi & Tuomi, 2009, 136). Kritiikistä huolimatta tämän tutkimuksen laatua arvioidaan näiden käsitteiden kautta.

Reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttamaan esimerkiksi strukturoidulla haastattelurungolla, haastattelujen nauhoittamisella ja litteroinnilla sekä tutkimusmenetelmien ja valintojen perusteellisella kuvaamisella. Validiteettiin pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen huolellisella raportoinnilla ja avaamalla aineiston analyysilogiikka mahdollisimman tarkasti. Validiteettia pyrittiin parantamaan myös tutustumalla ensin huolellisesti teoriaan ja myöhemmin rakentamalla looginen ja analyyttinen keskustelu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten välille. Tässä luvussa käsiteltiin tutkimusmenetelmien valintaan ja aineiston keruuseen liittyviä seikkoja. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimustulokset.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen haastatteluihin perustuva aineisto. Haastatteluaineisto käydään läpi edellisessä luvussa kuvattujen alateemaluokkien mukaisessa järjestyksessä. Aineiston esittely etenee siten, että jokaisen osion alussa esitellään käsiteltävä teema, alateema ja analyysikysymykset yhteenvetotaulukkona. Analyysissä pyritään kuvaamaan aineisto kattavasti, lisäksi tarkastellaan eri alateemaluokkiin kohdistuneita ylimääräisiä haastateltavakohtaisia kysymyksiä.

Kuvassa 9. on esitetty yksinkertaistettuna aiemmin esitetty aineiston analysoinnin rakenne.



Kuva 9. Haastatteluaineiston analysoinnin rakenne

5.1 Aineiston esittely ja analyysi

Aineistossa esiintyy haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tästä syystä tekstissä olevissa sitaateissa ei käytetä lähdemerkintää, jotta vastaajien anonymiteetti voidaan turvata. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena mainittiin aineistotiedon synteesi virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuuden selvittämiseksi kuntaorganisaatiolle, jolloin tarkkaan valitun kohdejoukon kootut näkemykset ovat paljon tärkeämpiä kuin tieto siitä, kenen yksittäisen henkilön mielipiteestä kulloinkin on kysymys. Sitaatteja on pyritty esittämään tasaisesti kaikilta neljältätoista (14) haastatellulta henkilöltä. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty aineistoanalyysi kolmen pääteeman mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä käsitellään taustatiedot, toisena virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset ja kolmantena potentiaaliset hyödyt kuntaorganisaatiolle.

5.1.1 Taustat

Ensimmäisessä pääteemassa kartoitettiin haastateltavien taustat työkokemuksen ja asiakaspalveluiden kehityskokemuksen osalta. Teeman tavoiteotteena oli todentaa kohdejoukon soveltuvuus tämän tutkimuksen empiirisen tiedon lähteeksi.

Ensimmäinen alateema (taulukko 7) käsitteli taustatietoja ja keskittyi selvittämään haastateltavan nykyisen organisaation, tittelin ja vastuualueen. Analyysikysymysten avulla pyrittiin todentamaan, että eliittiotannan toimivuus kattaa sellaiset kohdeorganisaation toimialat ja yksiköt, jossa on merkittävästi kuntalaisasiointia ja asiakaspalvelua. Lisäksi pyrittiin avaamaan haastateltavien roolit ja lähtökohdat osallistua tutkimukseen.

Taulukko 7. Taustat, Alateema 1

Pääteema	Alateema 1	Analyysikysymykset
Taustat	Henkilötiedot (organisaatio, titteli, vastuualue)	Miten haastateltava kohdejoukko kattaa kohdeorganisaation toimialat?
		Millaisia erilaisia vastuurooleja haastateltavasta kohdejoukosta löytyy?

Johtuen paljolti eliitti-otannasta, voidaan haastateltavien katsoa edustaneen melko tai jopa erittäin halutunlaisia toimialoja kohdeorganisaatiosta.

”Vastaan perusterveyden huollon, mielenterveys ja päihdehuollon ja erikoissairaanhoidon palveluiden järjestämisestä kuntalaisille.”

”Vastaan Oulun kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden oman tuotannon toiminnasta, eli vastaan tästä meidän Hyvinvointipalveluiden tuotannosta.”

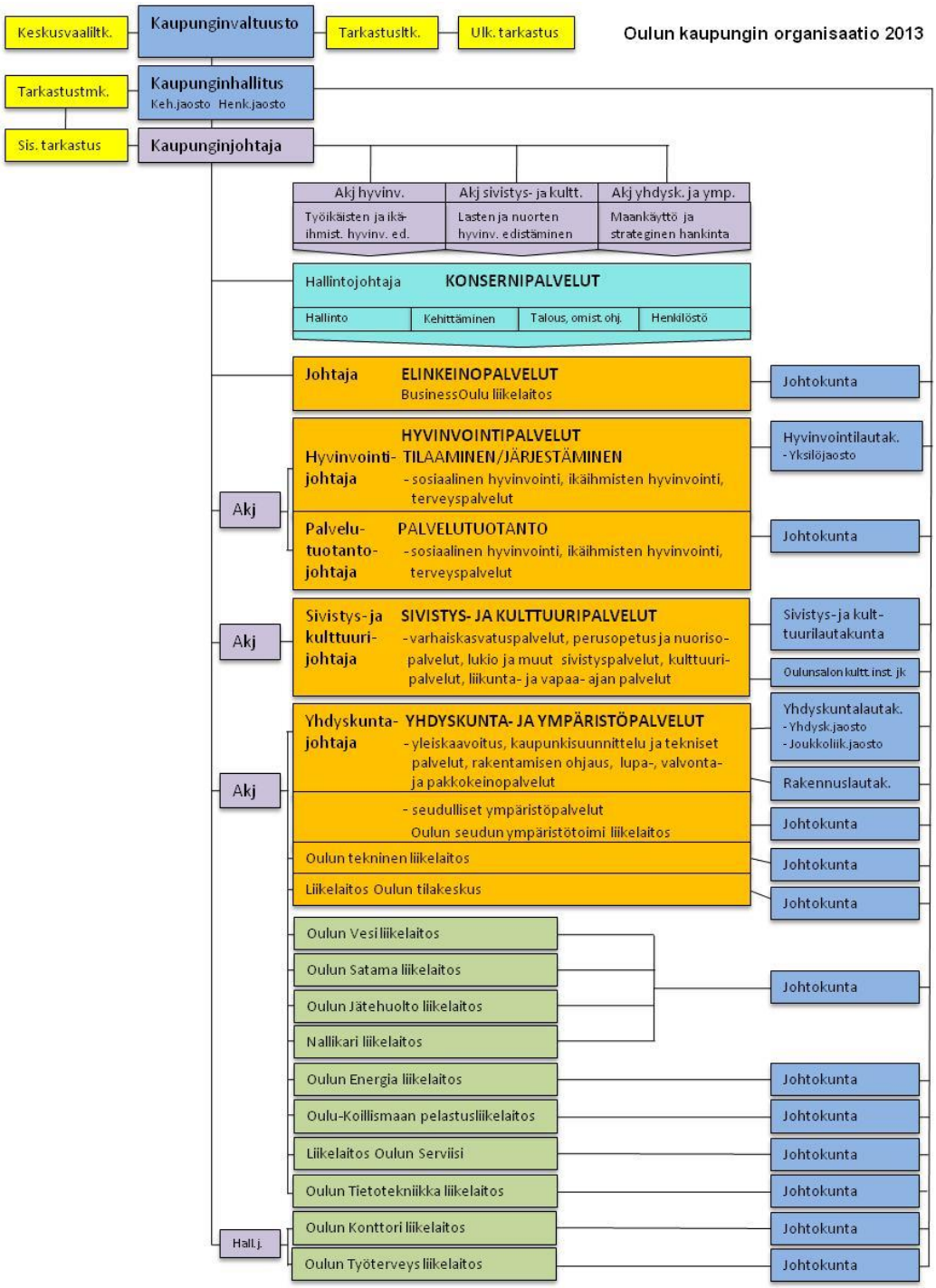
”Mun tehtäväalueeseen kuuluu kunnallinen ja yksityinen ja päivähoito ja varhaiskasvatuksen kaikki tuet (…) Katto-organisaationa on sivistys- ja kulttuuripalvelut.”, johon kuuluu varhaiskasvatuksen lisäksi perusopetus ja nuorisopalvelut ja lukio ja vapaa sivistystyö, liikunta ja kulttuuri.”

”Mulle kuuluu Oulu10-palvelut sekä Oulu10:n etäpistepalvelut ja sieltä etäpisteet Kiiminki, Haukipudas, Ylikiiminki ja Yli-Ii.”

”Asiakasvastuuna on yhdyskunta- ja ympäristöprosessit, tekninen liikelaitos ja jatkossa voi olla Oulun vesi ja muut ja siellä tarjoan tietohallintopalveluita kyseisille yksiköille”

”Vastaan käytännössä kaupungin tietohallinnon ja ICT-asioiden johtamisesta ja eteenpäin viemisestä.”

Eliitti-otannan tarkoituksena oli kattaa sellaiset kohdeorganisaation toimialat ja yksiköt, joissa on merkittävästi kuntalaisasiointia ja asiakaspalvelua. Kuvassa 10. on tämän todentamiseksi esitelty Oulun kaupungin hallinnollinen organisaatio (Oulun kaupunki, 2013) ja heti seuraavalla sivulla taulukossa 8. haastateltu kohdejoukko, joita vertaamalla saa käsityksen kohdejoukon kattavuudesta.



Kuva 10. Oulun kaupungin hallinnollinen organisaatio 2013

Haastateltavien roolit olivat tarkoituksella kirjavia ja esimerkiksi Hyvinvointipalveluista, joka käsittää terveyspalvelut, sosiaalisen hyvinvoinnin palvelut sekä ikäihmisten hyvinvoinnin palvelut mukana oli sekä tilaaja- että tuottajajohtoa. Rikkaan kokonaiskuvan aikaansaamiseksi, tiettyä toimialaosaamista edustavien henkilöiden lisäksi näkemyksiä antoivat muun muassa konsernipalveluiden kehitys ja tietohallinto, jotka molemmat toimivat matriisimaisessa organisaatiossa tarjoten palveluja yksittäisille toimialoille sekä myös yhteisesti kaikille toimialoille. Taulukossa 8. on kuvattu haastateltu neljäntoista (14) henkilön kohdejoukko kokonaisuudessaan.

Taulukko 8. Haastatellun kohdejoukon kuvaus

Organisaatio	Titteli	Vastuualue
Hyvinvointipalvelut, tilaaja	vanhustyönjohtaja	Ikäihmisten hyvinvoinnin palvelujen järjestäminen
Oulun konttori, keskitetyt palvelut ja hankintapalvelut	palvelupäällikkö	Keskitettyjen tukipalveluiden tuottaminen toimialoille
Oulun konttori, kuntalaispalvelut	palvelupäällikkö	Oulu10 keskitetty asiakaspalvelu ja etäpalvelupisteiden palvelut
Hyvinvointipalvelut, tuotanto	kehittämis- ja laatupäällikkö	Palveluiden kehittäminen hyvinvointipalveluissa (sosiaali- ja terveyspalvelut sekä ikäihmisten palvelut)
Konsernipalvelut, tietohallinto	tietohallintopäällikkö	Kaupungin tietohallinnon johtaminen
Konsernipalvelut, kehittäminen	kehittämispäällikkö	Konsernipalveluiden kehittäminen ja ohjaus toimialoille
Sivistys- ja kulttuuripalvelut, varhaiskasvatus, tilaaja	varhaiskasvatusjohtaja	Varhaiskasvatuksen palveluiden järjestäminen
Konsernipalvelut, tietohallinto	tiehallintoasiantuntija	Tietohallinnon palveluiden tarjoaminen Yhdyskunta- ja ympäristöpalveluille
Sivistys- ja kulttuuripalvelut, asiantuntijayksikkö	suunnittelupäällikkö	Vastuu projektitoimiston ja ICT-tiimin johtamisesta
Yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut, hallinto	hallintopäällikkö	Yhdyskunta- ja ympäristöpalveluiden tietohallinto ym.
Hyvinvointipalvelut, tuottaja	palvelutuotantojohtaja	Hyvinvointipalveluiden tuotannon johtaminen
Hyvinvointipalvelut, terveyspalvelut, tuottaja	terveyspalveluiden palvelujohtaja vs.	Terveyspalveluiden tuotannon johtaminen
Hyvinvointipalvelut, terveyspalvelut, tilaaja	terveysjohtaja	Terveyspalveluiden järjestäminen
Hyvinvointipalvelut, ikäihmisten palvelut, tuottaja	ikäihmisten hyvinvoinnin palvelujohtaja	Ikäihmisten hyvinvoinnin palvelujen tuotannon johtaminen

Toisella alateemalla (taulukko 9) pyrittiin selvittämään haastateltavan työkokemus Oulun kaupungilla työskentelystä. Analyysikysymysten avulla tarkennettiin havaintoja kokemusvuosista Oulun kaupungilla sekä mahdollisesta muusta tämän tutkimuksen kannalta relevantista työkokemuksesta.

Taulukko 9. Taustat, Alateema 2

Pääteema	Alateema 2	Analyysikysymykset
Taustat	Työhistoria	Kuinka paljon haastateltavalla on kokemusta työstentelystä Oulun kaupungilla?
		Mainitseeko haastateltava muuta relevanttia työkokemusta Oulun kaupungin ulkopuolelta?

Aineiston perusteella voidaan todeta, että haasteltavilla on useamman vuoden kokemus työskentelystä Oulun kaupungilla. Keskimääräinen työkokemus henkilöä kohden kaikki vastaajat huomioiden oli noin 9 vuotta. Usealla haastateltavalla on lisäksi pitkä kokemus työskentelystä nykyisellä toimialalla, keskimäärin henkilöä kohden noin 7 vuotta. Haastatteluissa nousi esiin myös muuta tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa työkokemustaustaa, jonka perusteella haasteltavalla voidaan olettaa olevan hyvä perspektiivi tarkastella asioita osittain myös ulkopuolisen silmin.

”Oon ollu toimittajan roolissa, eli Oulun kaupunki on ollu mun asiakkaana 5 vuotta (…) mä oon VTT:ltä tullu ja siellä viimenen tehtävä oli tää Asiakaspalvelu 2014 hankkeen toimintamallin miettiminen yhdessä sen hankkeen työryhmän kanssa.”

”7 vuotta Oulun kaupungilla ja sitä ennen olin valtiolla ja sitä ennen olin noin 10 vuotta yksityisellä eli kaikki sektorit on läpikäyty.”

Taulukossa 10. alla on kuvattu haastateltujen työkokemus Oulun kaupungilla ja nykyisellä toimialalla.

Taulukko 10. Haastateltujen työkokemus Oulun kaupungilla

Organisaatio	Titteli	Kokemus työvuosina (noin): Oulun kaupunki ja nykyinen toimiala
Hyvinvointipalvelut, tilaaja	vanhustyönjohtaja	11 ja 7
Oulun konttori, keskitetyt palvelut ja hankintapalvelut	palvelupäällikkö	10 ja 7
Oulun konttori, kuntalaispalvelut	palvelupäällikkö	5 ja alle 1
Hyvinvointipalvelut, tuotanto	kehittämis- ja laatupäällikkö	6 ja 6
Konsernipalvelut, tietohallinto	tietohallintopäällikkö	5 ja 5
Konsernipalvelut, kehittäminen	kehittämispäällikkö	12 ja 8
Sivistys- ja kulttuuripalvelut, varhaiskasvatus, tilaaja	varhaiskasvatusjohtaja	19 ja 15
Konsernipalvelut, tietohallinto	tiehallintoasiantuntija	alle 1 ja alle 1
Sivistys- ja kulttuuripalvelut, asiantuntijayksikkö	suunnittelupäällikkö	12 ja 12
Yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut, hallinto	hallintopäällikkö	5 ja alle 1
Hyvinvointipalvelut, tuottaja	palvelutuotantojohtaja	7 ja 7
Hyvinvointipalvelut, terveyspalvelut, tuottaja	terveyspalveluiden palvelujohtaja vs.	12 ja 12
Hyvinvointipalvelut, terveyspalvelut, tilaaja	terveysjohtaja	2 ja 2
Hyvinvointipalvelut, ikäihmisten palvelut, tuottaja	ikäihmisten hyvinvoinnin palvelujohtaja	24 ja 14

Kolmas ja viimeinen taustateeman alateema (taulukko 11) käsitteli haastateltavan kokemusta asiakaspalveluiden kehittämisestä. Analyysikysymysten avulla havainnoitiin, millaista asiakaspalvelun kehityskokemusta haastateltavalla on yleisesti sekä millaista virtuaalisen asiakaspalvelun tai etäpalvelun kehityskokemusta haastateltavilla on.

Taulukko 11. Taustat, Alateema 3

Pääteema	Alateema 3	Analyysikysymykset
Taustat	Asiakaspalveluiden kehityskokemus	Millaista kokemusta haastateltavalla on asiakaspalvelun kehittämisestä yleisesti?
		Millaista kokemusta haastateltavalla on virtuaalisen asiakaspalvelun ja/tai etäpalvelun kehittämisestä?

Aineiston perusteella voidaan todeta, että haastateltavilla on yleisesti laaja-alaista kokemusta asiakaspalvelun ja asioinnin kehittämisestä. Useammalla haastateltavalla on kokemusta tunnetuista julkisen sektorin asiakaspalvelun ja asioinnin kehityshankkeista. Tämän lisäksi kokemusta on myös muista laajemmista, ja jopa vuosia kestäneistä kehityshankkeista, joiden osa-kokonaisuutena on huomioitu asiakkaan kohtaaminen, asiointi ja asiakaspalvelu.

”Asiointipuolella oon ollu ASPA-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja, joka oli valtakunnallinen hanke, jossa kehitettiin monikanavainen kuntalaisten palvelupistemalli, jossa on sähkönen kanava, puhelinkanava ja fyysinen palvelukanava.”

”Kun mä alotin, niin perustettiin tää AINO-neuvontapalvelu, joka on tällanen matalan kynnyksen, face-to-face tai puhelimitse ja tällä hetkellä myös etäyhteyttä hyödyntävä ikäihmisten matalan kynnyksen neuvontapalvelu.”

”No me ollaan kehitetty vuodesta 2008 meidän EFGM-laatujärjestelmää ja sen osana prosessityötä, eli asiakaslähtösiä prosessimalleja asiakkaan elämänkaaren mukaisesti eli ikäihmiset, aikuiset, lapset, nuoret ja lapsiperheet ja luokiteltu nämä liikennevalojen mukaan ja mietitty, että miten ehkästäs näiden ryhmien siirtyminen raskaampiin palvelumuotoihin ja toisaalta taas miten saatas raskaammista palveluista siirrettyä kevyempiin palveluihin ja asiakasnäkökulmasta tehty yhdessä järjestäjän kanssa myös rakennemuutoksia ja vahvistettu tätä avopuolta, eli tällä tavalla oon ollu asiakasrajapinnan kehittämisessä kovastikin mukana”

Virtuaalisen asiakaspalvelun tai siihen läheisesti liittyvän etäpalvelun kehittämiseksi voidaan mieltää osittain tai kokonaan seuraavat hankkeet ja kehitysprojektit niiden voimakkaan tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntämisen perusteella.

”Merkittävin täällä varmaan on ollu tää ASPA-hanke, joka Valtiovarainministeriön rahoituksella pyöri silloin 2007 – 2010 (…) luotiin valtakunnallinen konsepti julkisen sektorin ”yhden luukun asiakaspalveluperiaatteen” toiminnasta (…) No, sitten oon ollu mukana Valtiovarainministeriön SADE-ohjelmassa, tässä kansalaisten yleisneuvontapalveluiden

kehittämistyössä (…) Meinas unohtua mainita, että olin ja olen edelleen vastuullinen johtaja myös Pohjois-pohjanmaan etäpalveluhankkeessa (EPPI)."

"Nyt oon ollu mukana parissa tämmösessä KASTE-ohjelmaan kuuluvassa hankkeessa, jossa on haluttu teknologiaa hyödyntää asiakasprosessissa ja pyrkiä esim. etävastaanottoja hoitamaan."

"Eli tämä etäpalveluhanke (EPPI), jossa käytännössä halutaan tarjota videoneuvottelumahdollisuus suurimmille valtionhallinnon toimijoille ja kunnille ja meitä oli 6 kuntaa alun perin (…) ja valtionhallinnon puolelta suurimmat toimijat pois lukien Verotoimisto (…) näille toimijoille suunnattua etäpalvelua sitte kehitettiin".

"Oon ollu mukana Oma Oulu portaalin rakentamiseen (kuntalaisportaali) liittyvässä ohjausryhmässä (…) siten meillä on muun muassa tuo Jepari-chat, mitä toimii Poliisin kanssa yhteistyössä siten, että se on muutaman kerran viikossa auki IRC-gallerian sosiaalisen median ympäristössä ja sitä hoitaa Poliisit omalta työpaikaltaan ja meillä nuorisotyöntekijät omalta työpaikaltaan eli he kokoontuvat ns. samaan tilaan tekemään sitä työtä, mutta se on kuitenkin ajasta ja paikasta riippumatonta työntekijöiden ja käyttäjien näkökulmasta eli siinä työntekijät puhuu keskenään Skypen yli ja nuorisolle työntekijät puhuu näppäimistön kautta".

Erilaisten kehityshankkeiden lisäksi joidenkin haastateltavien varsinaiseen työnkuvaan myös kuuluu asiakaspalvelun ja asioinnin kehittäminen eri näkökulmista.

"Jos ajattelee viime vuosia esim. avoterveydenhuollossa, niin me ollaan viety ja tehty tosi isoja kehittämishankkeita, kuten hyvä vastaanottotoimintamalli ja hyvinvointineuvola toimintamalli (…) että ihan semmosta oman toiminnan kehittämistä on koko ajan".

"Oon myös jonkun verran mukana eri keskustelukerhoissa, joissa on vähän mietitty sitä, miten tämmöstä keskitettyä asiakaspalvelua tai asiakaspalvelua ylipäätään pitäs tässä kaupungissa kehittää (…) Käytännössä me toimitaan tietohallinnossa poikkileikkaavasti koko kaupungin toiminnot eli me ollaan sillä tavalla monessa mukana ja yritetään kattoo sitä joko yksittäisen toimialan tai koko kaupungin näkökulmasta ja yleensä yritetään vielä sovittaa näitä kahta jotenkin yhteen."

Analyysin perusteella voidaan todeta, että haastateltu kohdejoukko sopii hyvin tai jopa erittäin hyvin tämän tutkimuksen empiirisen tiedon lähteeksi toimiala- ja konsernituntemuksensa sekä asiakaspalveluiden kehityskokemuksensa perusteella. Valtaosalla haastatelluista on myös verrattain pitkä kokemus työskentelystä Oulun kaupungilla, mikä parantaa heidän kykyään arvioida seuraavissa teemoissa käsiteltäviä virtuaalisen asiakaspalvelun edellytyksiä ja potentiaalisia hyötyjä nimenomaan Oulun kaupungin näkökulmasta.

5.1.2 Edellytykset

Toisessa pääteemassa käsiteltiin virtuaalisen asiakaspalvelun edellytyksiä. Teeman tavoitteena oli kartoittaa virtuaalisen asiakaspalvelun keskeiset edellytykset kuntaorganisaation näkökulmasta leikaten samoja tasoja ja asioita, joita aiempi kirjallisuus on tunnistanut virtuaalitiimien menestymisen edellytyksiksi lähinnä yksityisellä sektorilla. (Ks. Kuva 4. Virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella, s. 35).

Neljäs alateema (taulukko 12) tarkasteli sitä, millaiseksi haastateltava määrittää hyvän virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallin kahdesta näkökulmasta, eli mitä hyvän toimintamallin tulee ottaa huomioon ja toisaalta, mitä sen avulla pitää saavuttaa. Analyysikysymysten avulla haettiin vastausta siihen, mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet toimintamallille kuntaorganisaation näkökulmasta ja millaisia erityisvaatimuksia kuntaorganisaatio asettaa toimintamallille.

Taulukko 12. Edellytykset, Alateema 4

Pääteema	Alateema 4	Analyysikysymykset
Edellytykset	Hyvä toimintamalli	Mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet toimintamallille kuntaorganisaation näkökulmasta?
		Millaisia erityisvaatimuksia kuntaorganisaatio asettaa toimintamallille?

Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallin keskeisimmäksi tavoitteeksi analyysin perusteella nousee asiakaslähtöisyys eli tässä tapauksessa asioiden tarkastelu kuntalaisen näkökulmasta. Jokainen neljästätoista (14) vastaajasta huomioi vastauksissaan asiakasnäkökulmaa jollakin tavalla ja erityisesti asioinnin helppoutta kuntalaisen näkökulmasta korostettiin. Asiakaslähtöisyyttä hieman eri näkökulmasta kuvaa myös tavoitetila osallistaa kuntalaisia enemmän palveluprosesseihin, joissa tunnistetaan myös selkeitä hyötyjä Oulun kaupungille.

”No taas se asiakaslähtöisyys, et mitä varten tää meiän organisaatio itseasiassa on olemassa, niin täähän on ihan puhtaasti kuntalaisia ja asiakkaita varten.”

”No ennen kaikkea sitä pitää kattoo sieltä asiakkaan näkökulmasta niin, että se tuottaa sinne sitä lisäarvoa ja helpottaa hänen elämäänsä ja lisää hänen hyvinvointia ja helpottaa sitä asiointitilannetta ja vähentää ehkä kustannuksia, jota liittyy siihen tilanteeseen.”

”Tavoitteena ois tietenki se, että se palvelutapahtuma koettas siellä asiakkaan puolella paremmaksi kuin se aikasempi tapahtuma siellä paikan päällä, se tietenkin tulee luontaisesti niissä tilanteissa missä asiakkaan etäisyys siitä palvelun tuottajasta on suuri, koska merkittävä lisäarvo tulee jo siitä, että joku tunnin matka saattaa jäädä pois.”

”Mun mielestä, mitä sillä pitäisi saavuttaa, niin meidän pitäisi pystyä siirtämään työtehtäviä mahdollisimman paljon sille kuntalaiselle itselleen, että se yksittäinen tapahtuma pitäisi olla niin helppo, että kuntalaiset voisivat hoitaa sen itse, niinkun me on jo 15 vuotta tehty pankkimaailmassa asioinnin suhteen, että mielellään hoidetaan omat asiamme, jotka aikasemmin hoiti tiskin takana joku henkilö ja nykysin aika harva varmasti haluaisi luovuttaa omia pankkiasioita pois, kun ne on kerran itselle saatu ja tämähän on pankkitoimialalta äärettömän hieno kvanttihyppy tuottavuuden näkökulmasta.”

”Aikaiseksi ainakin pitää saada sitä, että ihminen pystyy mahdollisimman paljon ja mahdollisimman hyvin hoitamaan itte omat asiansa (…) ja mun mielestä pitää sanoo ihan reilusti ja rehellisesti ääneen, jos tavoite on, että ihmiset hoitaa ite hommansa mahdollisimman pitkälle.”

”Sen asiakkaan pitää olla helppo päästä sinne palveluun ja sen pitää tuntua jollain tavalla luonnolliselta se asiointi eikä teennäiseltä ja sit jos mä mietin toisaalta, että mitä sillä pitäs saada aikaseks niinku kaupungin näkökulmasta, jos mä katon meiän erilaisia strategia-asiakirjoja tai kehittämistavoitteita, niin kyllähän sillä haetaan sitä, että fyysistä palveluverkkoa voitas karsia tai keventää ja tavallaan tuua vastineeksi sitten virtuaalisia palveluita, jotka on sitten enemmän ajasta ja paikasta riippumattomia.”

Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallin tavoitteiksi Oulun kaupungin näkökulmasta mainittiin muun muassa vaikuttavien palveluiden mahdollistaminen kuntalaiselle siten, että ne ovat samalla myös taloudellisia kaupungille. Vastauksissa nousi esiin myös aiemmin tässä työssä mainittu Hoodin (1991, 4-5) teesi ”do more with less”, jolla viitataan resurssien käytön kurinalaisuuteen ja niukkuuden painottamiseen. Resurssien tehokkaaseen käyttöön liittyen esille nousi myös yksinkertaisten toimintojen automatisointi ja kaupungin omien resurssien tarkoituksenmukainen kohdistaminen. Konkreettiseksi tavoitetilaksi tunnistettiin myös fyysisten toimitilatarpeiden väheneminen. Virtuaalisen asiakaspalvelun tavoiteasetanta itsessään nähtiin myös tärkeänä. Lisäksi asetettujen tavoitteiden tulisi linkittyä osaksi Oulun kaupungin strategisia tavoitteita.

”No just ehkä se, että se malli on taloudellinen ja tukee näitä meidän palveluiden tuotantotavoitteita, ennakollisia tavoitteita ja niin, että oikeille asiakassegmenteille oikeat palvelukokonaisuudet (…) Vielä lisäisin, että taloudellisuudessa on tärkeää nimenomaan se vaikuttavuus, joka mahdollistaa taloudellisuuden ja asiakasnäkökulma edellä”.

”Jos haetaan niitä palvelutuottajahyötyjä, että se säästää aikaa, joka tarkoittaa sitä, että se palveluntuottajaa pystyis ottamaan enemmän niitä palvelutapahtumia vastaan mitä aikaisemmin, toisaalta taas ne palveluprosessit pyritään tai ainakin osa niistä tekemään niin automaattiseksi kuin mahdollista, että se palvelupyyntöjen määrä vähenisi, koska palvelupyynnöt kasvaa koko ajan tietyillä sektoreilla, että siinä tulee palvelun tuottajan lisäarvo.

”Eli se mihin meiän pitäs päästä on se, että meiltä vaadittavien henkilöiden nuppiluku vähenee, toimitilojen tarve vähenee, tulee yhä enemmän palveluita, jotka on ajasta- ja

paikasta riippumattomia ja että porukka tekee sen ite, että tätä kautta me niitä kustannushyötyjä kaiketi voitas saavuttaa."

"Eli pyrittäs siirtämään ne resurssit sinne avuttomimpiin ihmisiin päin ja sitten sitä normaaliporukkaa automatisoida, et ehkä tällä tavalla ajatellen vois saada niitä tuottavuushyötyjä. Et se on tunnistettava, että kaikkia porukoita ei voi kattaa samalla järjestelmällä tai toimintamallilla."

"No mä näkisin, että enää ei tarvitse sitten maksaa seinistä niin paljon ja jostain asiakasvastaanottotiloista voitas ehkä luopua sitten, kun voidaan tarjota niitä sähköisiä palveluita verkon yli."

Analyysin perusteella keskeisin erityisvaatimus, jonka nimenomaan kuntaorganisaatio asettaa virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallille, on erilaisten asiakassegmenttien ja sitä kautta erilaisten tarpeiden huomioiminen. Toimintamallille erityisvaatimuksena on myös ennakoivien palveluiden tukeminen, jotta voidaan mahdollisimman pitkälle välttää kuntalaisten joutuminen raskaisiin palvelumuotoihin, jotka ovat raskaan tuotantomuotonsa vuoksi myös kaikkein kalleimpia tuottaa.

"Sitten mitä pitää ottaa huomioon on se, että meidän asiakkaita on kaikki kuntalaiset, eli meillä on asiakkaina kehitysvammaisista, työssäkäyvästä väestöstä ikäihmisiin ja hyvinkin laaja kirjo (…) Näkisin, että se asiakassegmentointi ja asiakastarpeiden tunnistaminen on se keskeinen juttu ja sitten kannattaa oikeesti miettiä, et mitkä on ne volyymit ja mitkä on oikeesti ne palvelut ja ne asiakastarpeet mihin meidän kannattaa kohdistaa kehitystä ja mistä palveluista voidaan saada suurinta lisäarvo tällaisia virtuaalisia palveluita kehittämällä.

"Nythän me pyritään tällaisiin ennakollisiin palveluihin, että me päästään tarttumaan vaikka asiakkaan hyvinvointia vähentäviin tilanteisiin jo niin ajoissa, että hän ei ajaudu sellaisiin raskaisiin palveluihin, se on ihmisen kannalta inhimillistä ja myös kaupungin talouden kannalta tärkeää, että pystyttäis tuottamaan segmentoiduille asiakkaille sellaisia palvelukokonaisuuksia, jotka tukis tätä meidän tavoitetta."

"Valmistautuminen siihen niin sanottuun vanhuuteen alkaa varsin varhain, niin jos sä mietit jo ihan tämmösen fyysisen pohjan näkökulmasta (…) niin erityistä huolta täytys kantaa jo

nelikymppisenä ja sitten toinen rajapyykki on eläkkeelle jäänti, niin kaikki tämmönen ennalta ehkäsevä työ, niin sinne niitä työkaluja pitäs saada ja sitä omatoimisuutta lisätä, niin se omalta osaltaan myös mahdollistaisi näitä ratkaisuja"

Kaupungin tavoitteissa mainittiin resurssien tehokas käyttö ja toimenpiteiden kohdistaminen volyymipalveluihin, joista olisi saatavissa suurimmat hyödyt. Näihin kahteen teemaan liittyen haastatteluissa nousi esille eräs mielenkiintoinen havainto.

"*Mä jotenkin näkisin tällasta poikkileikkaavuutta tässä asiakaspalvelussa, että jotenki laajemmin vietäs kaupungin sisällä tätä keskitettyä mallia eteenpäin, ettei olis vaan yhden sektorin tai yksilöiden asiakkaita, et mä voisin ottaa kaupungilla yhteen pisteeseen yhteyttä, eikä mun oikeestaa tarttis hirveesti tietääkään kelle se asia siellä kuuluu, vaan se ohjautuu sieltä sitte oikeeseen paikkaan"*

"Eiks Oulu10 (keskitetty asiakaspalvelu) oo vieny tän suuntasta toimintamallia eteenpäin? entä osaatko arvioida missä määrin konseptia hyödynnetään tällä hetkellä, jos 100 % on maksimi?" [Lisäkysymys edellisen kommentin antaneelle haastateltavalle]

"[…] No se on hyvä askel oikeeseen suuntaan, mutta meiän pitäs aidommin vielä saada johtajisto sitoutumaan siihen toimintamalliin, että pohjatyö on tehty ja konsepti on olemassa, mutta että saatas aidosti siirrettyä niitä toimialojen palveluita sinne (...) Ei se kyllä voi olla kovin suuri se prosentti, jos mä ajattelen että terveyskeskuspalvelut on kuitenkin suurin volyymi ja niistä käytännössä vain terveysaseman vaihto onnistuu tosta keskitetyn asiakaspalvelupisteen kautta eli ajanvaraukset ja kaikki muut, jotka on tuhansien päivävolyymeissa hoidetaan siellä omassa siilossaan. Samalla tavalla esimerkiksi yhdyskunta- ja ympäristöpalveluiden jutuista vaan murto-osa on tuotu tänne keskitettyyn palveluun, että varmaan se hyödyntämisaste on jotain 10–20 %, jos pitäis äkkiä jotain arvata."

Edellä olevalla Oulu10 kommentilla viitataan vuosina 2007–2010 Oulun kaupunki-vetoisesti kehitettyyn ASPA-konseptiin (mainittu aiemmin myös tässä tutkimuksessa), jossa asiakaspalvelutoimintaa keskitettiin yhden luukun

periaatteen mukaisesti. Selvästi on kuitenkin nähtävissä, ettei konseptia hyödynnetä vielä läheskään täysipainoisesti, koska esimerkiksi kaikki suurivolyymiset palvelut ovat edelleen toimialojen itsensä tuottamia.

Viides alateema (taulukko 13) käsitteli uuden toimintamallin käyttöönoton vauhdittajia ja motivaatiotekijöitä Oulun kaupungilla. Analyysikysymysten avulla havainnoitiin sitä, millaisia vauhdittajia on olemassa ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyille tasoille (Ks. Kuva 4. Virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella, s. 35). Lisäksi pyrittiin tunnistamaan kaikkein keskeisimmät vauhdittajat, joiden toteutuessa muut asiat todennäköisesti toteutuvat automaattisesti näiden seurauksena.

Taulukko 13. Edellytykset, Alateema 5

Pääteema	Alateema 5	Analyysikysymykset
Edellytykset	Vauhdittajat	Millaisia vauhdittajia haastateltava tunnistaa ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti?
		Mitkä vauhdittajat ovat keskeisiä, joiden tapahtuessa muutkin asiat todennäköisesti tapahtuvat?

Analyysin perusteella voidaan tunnistaa keskeisimmät virtuaalisen asiakaspalvelun vauhdittajat Oulun kaupungilla, ja ne ovat strategia ja tavoitteet, taloudellinen tilanne, teknologiamaturiteetti ja työntekijöiden osallistaminen, jotka leikkaavat aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyjä virtuaalitiimin menestymisen edellytyksiä eri tasoilla. Organisaatio: strategia ja tavoitteet asetetaan kaupunkiorganisaatiotasolla ja ne jalkautuvat alempiin organisaatiotasoihin. Prosessit ja toimintatavat: julkisen sektorin taloudellinen tilanne on organisaation ulkopuolinen vaikutin, joka luo paineita muuttaa prosesseja ja toimintatapoja. Teknologia: teknologiamaturiteetti ja teknologiakokemukset esiintyvät teknologiatasolla. Henkilöstö ja osaaminen: työntekijöiden osallistaminen liittyy henkilöstöön ja osaamiseen, jos tavoitteena on kyvykkäiden yksiköiden osallistaminen toimintamallien

kehitykseen ja käyttöönottoon. Alla jokainen vauhdittaja on analysoitu tarkemmin.

Strategia ja tavoitteet koettiin tärkeäksi mahdollistajaksi uuden virtuaalisen toimintamallin käyttöönotolle. Vastaukset strategian ja tavoitteiden kirkkaudesta kuitenkin varioivat niin paljon, että strategiasta maininneilta vastaajilta kysyttiin seuraava tarkentava lisäkysymys: [koetko, että strategia ja tavoitteet asioinnin kehittämiseksi ovat selvät Oulun kaupungilla]?

”Meiän tapauksessa strategiassa on sanottu se, että järjestetään niitä palveluita asiakaslähtöisesti ja enemmän tämmösen yhden luukun periaatteella.”

”Meiän strategian yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että 30 % kaupungin palvelutuotannosta täytyy olla sähköisiä ja niitä palveluita täytyy käyttää 80 % kuntalaisista, että tämä on se mikä asettaa meillä tavallaan strategisen viitekehyksen valtuuston toimesta.”

”Siinä varmaan hiomiseen varaa olis siinä strategiassa ja yhteisessä ymmärryksessä ja jos mä ylipäätään toiminnan kehittämistä, niin tää ei oo yksistään hyvinvointipalveluiden asia, et jos lähetään kehittää jotain virtuaalista palvelua tai uusia toimintamalleja, niin yksistään me ei voida ees vaikuttaa siihen, vaan meillä on konsernin muut toimijat oltava mukana siinä yhteisen ymmärryksen luomisessa ja (…) Ehkä tietyllä tasolla meillä on linjattu ja määritelty asioita, mutta ei oo ehkä riittävästi avattu sitä, et mitä ne ylätason yhteiset linjaukset pitää sisällään.

”No ei tällä hetkellä välttämättä oo strategiaa, mutta tämmönen on meidän 2014 tavoitteissa, että eiköhän se tästä ala selviämään ja ennen kaikkea tämä strategia tulee nimenomaan siihen asiointiin (…) meillähän on tiettyjä asiakaspalvelun järjestämisohjelmia, kuten palvelumalli 2020, joka taas antaa viitteitä siihen substanssipalveluun ja siellä voi olla jotakin linjauksia jo asioinnista, mutta asioinnista on tosiaan tulossa 2014 tämmönen oma asiakaspalvelumalli. Meillähän on olemassa oleva strategia, jonka käytännöllistäminen on alkamassa ja sieltä jalkautuu myös tämä asiakaspalvelumalli. Se voi tietenkin tuntua tällä hetkellä, että ei oo selkeää näkemystä, kun se strategia ei oo vielä käytännöllistynyt ihan jokaisen ihmisen työhön asti.”

”Mä oon aina vähän naureskellu ittekseni, että kyllä Oulun kaupungissa osataan suunnitella ja meillä on todella hienot tavoitteet ja osataan kyllä se tavotetila kertoa, mut sitten se missä me kaikki tarvitaan ihan selkeästi harjoittelua on se, et miten me lähdetään viemään sitä toimintamallimuutosta siihen asetettuun tavoitteeseen, et nyt tässä tulee juuri nämä järjestelmällisyys, rakenteet, johtajuus ja päättäväisyys, että tää asia viedään läpi, vaikka siellä tulee välillä vastustusta ja kaikenlaista eteen.”

Erilaiset tulkinnat ja näkemykset asiointiin liittyvästä strategiasta kiteytyvät edellä viimeisenä esitettyyn näkemykseen, jonka mukaan strategia ja tavoitteet osataan kyllä kuvata, mutta strategian jalkauttamisessa ei tähän asti ole onnistuttu kovinkaan hyvin. Analyysin perusteella voidaan olettaa, että kaupungilla on kuvattu ainakin ylätason strateginen tavoite asioinnin kehittämiseksi, mutta toimenpiteitä vaaditaan, jotta tavoite jalkautuu entistä enemmän käytännön työhön. Todennäköistä on myös se, ettei strategian jalkautumisen seurantaan ole olemassa systemaattista toimintamallia tai jos on, niin tämä toimintamalli ei ole läpinäkyvä organisaatiossa. Tätä havaintoa tukee seuraava haastateltavan kommentti.

”Mä oon jotenki miettiny sitä asiaa niin, että vaikka byrokratiasta ja palaveeraamisesta puhutaan pahaa, niin jotain sellaisia tsekkauspointteja pitäs olla ihan konsernitasollakin, että on joku taho mikä istuu kerran kuussa tai joka toinen kuukausi ikään ne toimintamallimuutokset ja siihen liittyvien projektien tilannearvio lyhyesti, että missä ollaan menossa ja mitä ajatellaan seuraavaan kuukauden tai seurantavälin aikana tehtävän siinä asiassa.”

Analyysin perusteella *taloudellinen tilanne* on motivaattori ja ajuri, joka ajaa muuttamaan toimintaa, mutta on tyypillistä, että toimintaa kehitetään ja uusia toimintamalleja otetaan käyttöön vasta, kun on pakko. Aiemmin virtuaalisen asiakaspalvelun tavoitteeksi kaupungin näkökulmasta tunnistettiin omien resurssien tehokas käyttö. Reaktiivisuus proaktiivisuuden sijaan tarkoittaa toistuvia kuormituspiikkejä kaupungin omille resursseille, kun asioita tehdään kiireessä ja riskinä on myös toteutettavien toimintamallien laadun kärsiminen.

”No talous on aika hyvä konsultti. Silloin ku rahat on vähissä, niin silloin yleensä löytyy myös vauhtia toiminnan kehittämiselle. Toki tästä omasta organisaatiosta voin sanoa, että kehittämismyönteinen organisaatio on ylipäätään ollu ja kehitystä on tapahtunu ja johto sinällään on tukenu hyvin sitä kehittämistä, mutta niinku sanoin, et sitten vielä kun taloustilanne riittävästi kurjistuu, niin sillä kohtaa sitä tahtoa viimeistään löytyy.”

”No kyllä yks ihan selvä on tää talouskehitys, että pakko vaan on automatisoida toimintoja ja saada hallinnosta ja tukipalveluista niitä käsiä vähemmäksi, että ne on sitten tuottavassa työssä.” (…) Tahtotila löytyy vasta kun on pakko, et kun rahat loppuu tai ihmiset loppuu..tai työntekijät loppuu, niin sitte kun se viimeinen tilaisuus ruveta kehittää, niin sitte ruvetaan.”

Analyysin havaintoina esiin nousivat myös seuraavat asiat, jotka luovat turvallisuuden tunnetta ja motivoivat ottamaan uutta toimintamallia käyttöön: *teknologiamaturiteetti,* toimintavarmuus ja onnistumiset omia palveluita vastaavissa piloteissa. Esimerkiksi Hyvinvointipalveluiden tuotannossa on historiassa paljon epäonnistuneita teknologiapilotteja ja kenttäkokeiluja niin sanotusti ”puolivalmiilla” ratkaisuilla, joten siinä mielessä teknologimaturiteetin pitää olla riittävä ja hyvät kokemukset muualta taas rohkaisevat ja motivoivat kokeilemaan jälleen kerran uutta ratkaisua.

”Sitten tietenkin kun hyödynnetään teknologiaa, niin sen pitää toimia, meillä on kuitenkin ollut sen tyyppistä työprosessien kehittämistä, jossa on yritetty hyödyntää teknologiaa ja jos ei se sitten toimi, niin kyllä siinä aika äkkiä alkaa sitten tökkimään, että se on myös tällanen motivaatiotekijä työntekijöille ja muille toimijoille.”

”Tämä on tämmönen kaks piippunen terä, että sitä haluttaisiin mennä uusiin juttuihin, mutta sitten jos ne yhteydet pätkii tai on jotain muita teknisiä ongelmia, niin tulee sellanen negatiivinen fiilis ja tulee tosi kalliiksi, kun ensin kirjataan jotain jonnekin manuaalisesti ja sitten ne samat asiat kirjataan taas uudestaan jonnekin järjestelmiin.”

”Esimerkkien kautta (…) se esimerkki voi olla yrityksestä se voi tulla julkiselta sektorilta, mutta se esimerkki pitää saada ja se on se kaikkien nopein keino vauhdittaa tätä.”

Työntekijän osallistaminen toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen nousee analyysin perusteella virtuaalisen asiakaspalvelun käyttöönoton onnistumisen keskeisimmäksi vauhdittajaksi. Onnistuessaan se auttaa suurella todennäköisyydellä ylittämään monet muut esteet, joita toimintamallimuutoksissa kohdataan.

”Kaikista parhaiten meillä on jääny elämään ne asiat, jotka on tehty siten, että asiantuntijat sieltä asiakasrajapinnasta on ollu sitä valmistelua tekemässä. Tällä vältytään siltä, että meidän pitää perustaa hanketta juurruttamiseen ja vähän uutta juurruttamishanketta ja vielä hetken jollain tapaa yrittää siitä uutta toimintatapa sinne käytäntöön.”

”Jos työntekijät itse huomaavat, että Nordea, OP, Elisa tai joku muu tekee palvelutuotantoa näin, niin miksei mekin voitaisi tehdä, jos se se ”innovaatio” lähtee ikään kuin sieltä työntekijöistä, niin moni asia tulee sen jälkeen automaattisesti, siinä on esimerkiksi muutosvastarinta pois ja toimintatapojakaan ei tarvitse sen jälkeen enää niin paljon miettiä, kun työntekijät itse alkaa niitä miettimään, eli pitäs päästä ”hoksauttmaan” ne työntekijät.”

Kuudes alateema (taulukko 14) käsitteli uuden toimintamallin käyttöönoton hidastajia ja esteitä Oulun kaupungilla. Analyysikysymysten avulla havainnoitiin sitä, millaisia hidastajat ovat ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyille tasoille (Ks. Kuva 4. Virtuaalitiimin edellytykset kirjallisuuden perusteella, s. 35). Lisäksi pyrittiin tunnistamaan kaikkein keskeisimmät hidastajat, joiden voittamiseksi vaaditaan eniten työtä.

Taulukko 14. Edellytykset, Alateema 6

Pääteema	Alateema 6	Analyysikysymykset
Edellytykset	Hidastajat	Millaisia hidastajia haastateltava tunnistaa ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti?
		Mitkä hidastajat ovat vaikeimpia, joiden voittamiseksi vaaditaan eniten työtä?

Analyysin perusteella voidaan tunnistaa keskeisimmät virtuaalisen asiakaspalvelun hidastajat Oulun kaupungilla: kulttuuri ja asenteet,

toimialojen siiloutuneisuus ja tietosuojalainsäädäntö, jotka leikkaavat aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyjä virtuaalitiimin menestymisen edellytyksiä eri tasoilla. Organisaatio: kulttuuri ja asenteet näyttäytyvät organisaatiotasolla esimerkin lähtiessä johtajista ja johtamistavoista. Aiemmin on myös todettu virtuaalisen asiakaspalvelun tarvitsevan menestyäkseen toimintamallia tukevan organisaatiokulttuurin. Prosessit ja toimintatavat: toimialojen siiloutuneisuus näyttäytyy kahdella tasolla. Yhtäältä siiloutuneisuus on ihmisten asenteissa eli on vaikea poisoppia toimialanäkökulmasta asiakaslähtöiseen ajatteluun ja toisaalta siiloutuneisuus heijastuu hidastavana tekijänä prosesseihin ja toimintatapoihin ja vaikuttaa myös eri roolien väliseen yhteistyöhön organisaatiossa. Tietosuojalainsäädäntö on organisaation ulkopuolinen vaikutin, joka heijastuu prosesseihin ja toimintatapoihin. Tietosuoja on joissain tapauksissa merkittävä hidastaja, joka omalta osaltaan myös estää maksimaalisen tehokkaan asiakaspalvelutuotannon. Alla jokainen hidastaja on analysoitu tarkemmin.

Analyysin perusteella *kulttuuri ja asenteet* nousevat keskeisimmäksi uuden toimintamallin käyttöönottoa hidastavaksi tekijäksi Oulun kaupungilla. Niiden muuttamiseksi myös vaaditaan eniten työtä. Yksi inhimillinen juurisyy muutosvastarintaisten asenteiden taustalla ovat saavutetut edut, kuten kilometrikorvaukset, jotka ovat muodostuneet osaksi joidenkin henkilöiden ansiomuodostusta nykytoimintamallissa. Virtuaaliset palvelumallit tehostavat potentiaalisesti toimintaa samalla vähentäen liikkumisen tarvetta, mikä säästää kaupungin työntekijöiden matkustamiseen liittyviä kuluja merkittävästi. Samalla kuitenkin yksittäinen työntekijä kokee ”ansion menetystä” vaikka kyse on todellisuudessa kulukorvauksesta. Toinen asia, joka vaikuttaa asenteisiin, on niin sanottu teknologiapelko. Teknologiapelon taustalla on todennäköisesti se, että haastatteluiden perusteella kaupungille ei ole vielä ehtinyt juurtua vahvaa virtuaalisten kokousvälineiden käyttöä osaksi päivittäistä toimintaa ja virtuaalisen välineiden käyttö on enemmän satunnaista. Näin olleen käyttö myös saatetaan kokea epämiellyttäväksi ja

hankalaksi. Mikäli virtuaalisia välineitä ei koeta luontevaksi omassa toiminnassa, ei todennäköisesti synny omaa halukkuutta ja sisäistä motivaatiota lähteä kehittämään omaa työtä ja vaatimaan virtuaalisia välineitä esimerkiksi asiakkaiden palvelemiseen. Usean haastateltavan kommenteista löytyy vapaasti lainattu virke, ”en näe mitään varsinaista estettä tämän tyyppiselle toimintamallille”. Tämä tukee havaintoa siitä, että kulttuuri ja asenteet on se kaikkein suurin este, joka johtaa siihen, että muita esteitä alkaa syntyä kuin itsestään päivittäisessä toiminnassa.

”Kyllä ne asenteet on se suurin, vaikkei välttämättä puhuttas edes virtuaalisuudesta, kun jo yksistään noissa etäpalveluissa huomattiin se, että työntekijät ei halua käyttää etäpalvelua tai olla etänä yhteydessä asiakkaisiin, kun he menettää kilometrikorvaukset, joita työntekijä pitää saavutettuina ja etuina ja se asenne, että jostain toimintamallista on muodostunut osa palkkausta (…) päiväinvastoin sen kehittämisenhän pitäis tapahtuu niin kun se yrityksissäkin tapahtuukin, että mitä enemmän se kehität, niin se ehkä näkkyy jopa sun ansiotasossa.”

”No korvien välihän se varmaan suurin on!”

”No ne on henkilökunnan asenteet, poisoppiminen ja kulttuurinmuutos, niin se tullee myös hidastavaksi tekijäksi ja sitten aiemmat kokemukset, jostain teknologioista, että on aika hankaliakin ollut ja ollaan oltu aikamme mukana jossain hankkeissa tekemässä tuotekehitystä ja sitten aikanaan ne hankkeet on loppunu ja sitten on taas tehty niinku ennenkin.”

”No mä luulen, että sellanen tietty tekniikan pelko on edelleen olemassa vaikka järjestelmät on nykyisin suht helppoja ja nimenomaan se, että niitä välineitä käytetään sen verran harvoin, että sitten on iso kynnys käyttää sen yhenki kerran. Semmosia selkeitä ja hyvin perusteltuja syitä on vaikea löytää, että ne on enemmän sellasia yksittäisiä ja pieniä tekijöitä, eli siis en näe juuri mitään esteitä, miksei tämän tyyppistä toimintamallia voitaisi kehittää.”

”Kyllä kai se tämä muutosvastarinta ja muutosjohtaminen ovat esteenä eli käytännössä, jos muutosta ei lähdetä johtamaan, niin sehän jää aloillensa eli jos meillä on konsepti olemassa, mutta joku ei päätä, että sitä ruvetaan laajentamaan ja tuodaan sinne uusia palveluita, niin ei se tavallaan kehitytty. Show stopperina varmaan myös, et me kuvitellaan siitä asiakaspalvelusta jotakin sellasta mitä se ei välttämättä oo. Eli käytännössä on ajateltu, että

jotakin toimiala osaamista vaaditaan niin paljon, että sitä palvelua voidaan tuottaa ainoastaan yhdestä pisteestä ja se ei kuitenkaan käytännössä ehkä pidä paikkansa".

Analyysin perusteella Oulun kaupungin *toimialojen siiloutuneisuus* hidastaa uusien toimintamallien käyttöönottoa useasta eri näkökulmasta. Strategisena tavoitteena mainittiin aiemmin siirtyminen asiakaslähtöiseen prosessiajatteluun asiakkaan elämänkaaren mukaan, mutta todellisuudessa toimitaan edelleen usein katsoen asioita vain tietyn toimialan näkökulmasta. Ilmiö viittaa aiemmin mainittuun strategian implementoinnin heikkoon onnistumiseen, koska toiminta ei ole muuttunut, vaikka tavoite on muuttunut. Siiloutunut organisaatiorakenne hidastaa päätöksentekoa ja toimintamallien käyttöönottoa ja hankaloittaa tiedon siirtymistä organisaatioiden välillä, mikä olettavasti näkyy kuntaorganisaation sisällä tehottomuutena sekä ajoittain varmasti myös asiakkaalle heikkona palvelun laatuna.

"Jos me katsotaan meidän tavoitteiden kautta, niin kyllä siellä koko ajan puhutaan poikkihallinnollisuudesta ja siitä, että niitä asiakkuuksia pitäs nähdä suurempina kokonaisuuksina, eikä vaan yhdestä oksanreiästä kattoen, mutta se vaan pitäs saada sieltä puheiden tasolta osaksi toimintaa."

"No rakenteet varmaan, eli juuri ne siilot, että vaikka ne paperilla on poistettu niin ehkä ne sit on kuitenkin enemmän asenteissa, että ne siilot on siellä jossain kumminki."

"No jos ajatellaan kuntaorganisaatiota ja tietyllä tapaa sitä siiloutuneisuutta, mitä siinäkin on, niin kyllähän se hidastaa, että eri toimialat on ikään kuin organisaation omissa osissaan ja tietyllä tapaa sidoksissa esimerkiksi päätöksentekojärjestelmiin ja niin edelleen mikä vaikuttaa siihen, että sen yhteisen ymmärryksen löytyminen vie aikaa (…) jos joku saa jossain hyvän idean, niin se ei riitä, vaan siihen pitää pystyä kytkemään niin monta toimijaa, jolla on taas sidonnaisuuksia eri suuntiin, niin se on mun mielestä se mikä hidastaa."

Tietosuojalainsäädäntö koetaan usein esteeksi, joka hidastaa ja estää virtuaalisen toimintamallin käyttöönottoa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa nykyinen lainsäädäntö koskien tietosuojaa asettaa aitoja

haasteita. Lain mukaan asiakaspalvelutilanteessa ei saa hyödyntää tietoja sosiaalipuolen asiakasrekisteristä, jos kysymyksessä on terveyspalvelu ja päinvastoin, vaikka ristiin hyödyntämisestä voisi olla merkittävää hyötyä asiakkaan kokonaistilanteen huomioimisen kannalta. Esimerkiksi potilastietojärjestelmien näkökulmasta katsottuna terveyspalveluissa ja sosiaalipalveluissa täytyy molemmissa olla omat potilastietojärjestelmänsä ilman yhteyttä toisiinsa.

”Meidän asiakkaat ovat paljon myös hyvinvointipalveluiden asiakkaita, että asiakastiedon täytys kulkea myös poikittain eli varmaan tähän arkkitehtuuriin liittyviä asioita, jos nämä on kunnossa, niin ne antaa vauhtia, mutta jos ei ole, niin ne voi olla isokin este.”

””No nää organisaatiorakenteet voi olla yks semmonen estävä tekijä kun meillä on kauheen tarkat esimerkiks nää tietosuojajutut, kun ajatellaan että ne tiedot pitäs olla helposti saatavissa siellä virtuaalimaailmassa (…) Että esimerkiks jos on kysymys tällaisista terveyteen liittyvistä tiedoista, että kuka saa sanoa mitäkin ja mitä tietoja saa sähköisesti välittää, et iha tämmösiä käytännön juttuja.”

”eArkisto on jo askel siihen suuntaa, että mä voin kattella niitä mun omia tietoja, mitä sinne on musta kirjotettu ja tarkistusoikeushan ihmisillä on ollu ja vuosikaudet se on pitäny pyytää manuaalisesti, mut se että mä voin katsella niitä tietoja, mun omalta koneelta, mutta meidän puolella varmaan on tietyntyyppisiä lainsäädännöllisiä esteitä sille, että olisi vaikka vain yksi ainoa pohja ja sitä käytettäs koko Suomessa, että jos mä menisin Turun lähellä Ruskossa johonki terveysasemalle, niin siellä näkys kaikki ne asiat, mille minä olen antanut suostumuksen näkyväksi.”

Seitsemäs alateema (taulukko 15) tarkasteli etätyön mahdollisuuksia Oulun kaupungilla. Analyysikysymysten avulla selvitettiin toimialakohtaisia asenne-eroja etätyötä kohtaan ja etsittiin sellaisia asiakaspalvelun muotoja, joiden tuottaminen olisi mahdollisimman helppo järjestää etätyön avulla.

Taulukko 15. Edellytykset, Alateema 7

Pääteema	Alateema 7	Analyysikysymykset
Edellytykset	Etätyö	Voidaanko asenteissa etätyötä kohtaan tunnistaa toimialakohtaisia eroja?
		Minkä tyyppisessä asiakaspalvelutuotannossa etätyö olisi helpoin järjestää?

Etätöiden tekeminen missä tahansa tehtävissä Oulun kaupungilla on vielä marginaalista toimintaa. Kaikki toimialat suhtautuvat lähtökohtaisesti positiivisesti etätyötä kohtaan ja myös asiakaspalvelun tuottamiseen etänä, sekä tunnistavat etätyössä merkittäviä hyötyjä niin kaupungille kuin myös sen työntekijöille. Toisaalta useat tunnistivat nykytilanteessa myös sen, että Oulun kaupungilla ei ole vielä valmiita linjauksia etätyön tekemisestä. Eräs keskeinen havainto analyysistä on se, että kukaan vastaajista ei argumentoinut etätyötä vastaan tai kokenut sitä mahdottomaksi omalla toimialallaan.

”No kyllä edellytykset on varmaan ihan hyvät, että voiski varmaan onnistua ja nimenomaan esimerkiksi puhelinkanavan näkökulmasta, mutta meillä on tietenkin asiakaskunta osa arvoiltaan sellasta, et joko halutaan tai sitten ne on vaan tottuneet, että kunnan kanssa asioidaan paikan päällä (…) tältäkin osalta maailmaa muuttuu ja ilman muuta silti osin ku se asiointi on puhelinasiointia tai muuten virtuaalista niin, pystythän sä sitä etänäki hoitaa.”

”Meillä on vasta ollu sellaisia kokeiluja, että miten etätyötä vois tehdä, mutta meillä ei oo olemassa mitään kaupunkitasoisia linjauksia siitä, kuinka sitä etätyötä voi käytännössä tehdä ja kuinka paljon. Mutta yleisesti, kai sitä on sen verran myönteinen tällaisille asioille, että en varsinaisesti näe mitään esteitä tuolle etätyölle, että mun mielestä siinä on ihan hirveet mahollisuudet ja sitä pitäs ehdottomasti lisää hyödyntää ja pyrkiä aika nopeallakin aikajänteellä hyödyntää lisää.”

”Tää on semmonen alue, missä on paljon kohtaamisia ja mahollisuuksia on, mutta hirveen suoraviivaisesti ei voi lähteä tekemään sen suuntasia ratkasuja ja päätöksiä, koska aika monet näistä meiän toimialan tehtävistä on semmosia, että siinä ihmisten kohtaamisessa on se lisäarvo. Toki on semmosia palveluita mitä pystyy miettii etänä.”

”No jos mä puhun varhaiskasvatuksesta ja opetuksesta, niin tämähän on hyvin henkilösidonnaista tämä työ, että jos meillä on varhaiskasvatuksessa 2000 ihmistä töissä ja niistä 98 % on sellaisia, jotka tekee suoraan lasten kanssa työtä, et heiän täytyy olla jossakin paikassa, missä ne lapset on, mut sit meillä on se 1-2 % sellasta, jotka tekee suunnittelu, hallinto tai asiakaspalvelutyötä, jotka periaatteessa vois sitä etätyötä tehdäkin ja mä oon oikeastaan yrittänyt opetella uutta käsitettä ei niinkään etätyö vaan läsnätyö, että ollaan läsnä, mutta vaan verkon välityksellä, et meidän pitäs ehkä organisaationa hyväksyä enemmän se, että ihmiset voi liikkua ja tehdä sitä työtä siellä, missä se on tarkoituksen mukaista.”

”Kyllä minun mielestä osa töistä voidaan tehdä kotona ja minun mielestä osa tekeekin sitä jo aika paljon, että se on myös kiinni luonteesta, et ketkä tykkää olla työpaikalla sen tietyn ajan ja ketkä sitten taas kotona ja toisilla taas työn luonteeseen soveltuu se, että on helpompi olla kotona ja saavat siellä yhtä paljon aikaan kun saisivat työpisteellä, että se on vähän ihmistyypistä kiinni.”

”Mun mielestä se on hyvä, että etätyötä tehdään, mutta tällä hetkellä kaupungilta puuttuu ohjeistus etätyöhön, että tämä pitäisi ensiksi saada kuntoon, että annetaan mahdollisuus työntekijöille tehdä töitä etänä, että tällä hetkellä ollaan pattitilanteessa, että jonkun verran tehdään etätöitä, mut siihen ei oo oikein ohjeistusta, enkä tiedä onko oikeastaan lupaakaan tehdä, mut ehkä se on semmoinen hiljainen sääntö, että sitä kummiski tehdään.”

”No ensinnäkin tietotekniset ratkaisut ja tietosuoja-asiat pitää ratkasta ensin ja ne kotiyhteydet, että ne on varmasti turvalliset, eli se on kyllä merkittävä investointi ja minä suhtaudun etätyöhön ihan positiivisesti ja meillä sitä suositaankin ja on ihan strategisesti mietitty, että näitä hallinnon tilojakin esimerkiks vähennetään, niin samalla pystyttäisiin tekemään etätöitä ja aukioloja pystyttäisiin lisäämään.”

”Tällä hetkellä nämä meiän säännöt ei kovinkaan paljon mahdollista sitä etätyötä, mutta monessa tapauksessa se ois musta ihan järkevää ja säästäs sillä tavalla esim. tilakustannuksia. Meillähän on aika paljon sitä puhelimessa hoidettavaa hoidontarpeen arviointi ja tämän tyyppistä hommaa, niin kyllä kai sen voi tehdä ihan hyvin kotonakin, et jos työvälineet vain ois siellä kotona kunnossa, niin kyllä kai sen työn voi tehdä siellä kotonakin, et jos on varsin tämmöstä neuvontaa ja ohjausta ja jotain kysymyksiä, niin niihin vois vastailla sitten kotoa käsin, että täähän on vaa organisaatiosta kiinni, että miten tämmösestä ajatellaan.”

Edellisessä todettiin, että Oulun kaupungilla ei ole etätyömallia tai ohjeistusta etätyön tekemiseksi valmiina. Tämän lisäksi tunnistettiin muutamia keskeisiä edellytyksiä etätyönä tuotettavaan asiakaspalveluun: toimintakulttuurin muutos, teknologian saatavuus ja toimintavarmuus, tiimiytymisen varmistaminen, toiminnan mittaaminen, luottamus työntekijöitä kohtaan, nimikesuojan vaatimukset sosiaali- ja terveyspuolen asiakaspalvelussa, erityisryhmien, kuten ikäihmisten huomiointi palvelutuotannossa.

Kulttuurimuutosta vaaditaan virtuaalisten palvelumallien, mutta myös etätyön suuntaan, jotka molemmat ovat vasta hyvin marginaalisesti hyödynnettyjä Oulun kaupungilla. Toimittaessa etänä nousevat teknologian saatavuus ja toimintavarmuuskysymykset erittäin tärkeiksi. Eräs haastateltava tunnisti lisäksi aiheellisen ja aidon huolen etänä työskentelevien tiimiytymistä. Se on koettu haastavaksi jo nykyisessä toiminnassa, jossa osa työskentelee Oulun kaupungin keskustassa ja osa etäpalvelupisteissä. Toiminnan mittaaminen nousi myös esiin, mikä osaltaan liittyy myös kulttuurimuutoksen, koska kaupungilla on hieman kärjistäen totuttu mittamaan kellokortilla paikallaoloaikaa aikaansaannosten sijaan. Luottamuskysymykset nousivat myös esiin, koska etätöissä työntekijät eivät ole fyysisesti läsnä ja valvovan silmän alla, mihin on perinteisesti totuttu. Sosiaali- ja terveyspuolella tunnistettiin nimikesuojan vaatimukset, mikä liittyy muun muassa siihen, että palvelutuotannossa hoidontarpeen arviointia voi suorittaa ainoastaan sosiaali- ja terveysalan ammattilainen. Erityisryhmillä, kuten ikäihmisillä on tunnistettu olevan yksinäisyyttä, jolloin palvelutuotannon hiljaisemmat ajat, kuten ilta/yö-aika voitaisiin käyttää yksinäisten vanhusten palvelemiseen. Se taas edellyttää työn organisoinnilta uudenlaista logiikkaa ja erityistä helppokäyttöisyyttä virtuaalisilta välineiltä, joita ikäihmisille tarjotaan.

”Jos puhutaan siitä, mitä se edellyttää kaupungilta, niin ainakin valtavaa toimintakulttuurin muutosta, kun perinteisesti on totuttu siihen, että kaikilla on se konttori tai joku kotipesä, johon tullaan aamulla kahdeksalta ja lähetään neljältä ja suurin piirtein niin, että se ihminen ei

tee töitä, jos ei oo siellä paikassa, minne se on tullu aikanaan valituks, niinku sanoin, ni vaatii valtavaa kulttuurin muutosta, sekä vaatii myös johtamiselta sitten aivan erilaista otetta ja tietenki se, että infra pitää olla kunnossa, jotta voidaan sitä kautta mahdollistaa kaikki."

"Työvälineet toimii, pääsy työnantajan järjestelmiin ja tiedostoihin on varmasti mahdollista järjestää, videoneuvottelut ja chatit toimii varmasti eikä siinä mitään ongelmaa, että enemmän kyse on vanhoista käytänteistä, kuten kellokortin leimaamisista ja muista ja uskallettaisiin mennä siihen ajattelumaailmaan, että työntekijä on vastuullinen ja hoitaa itse työnsä, ilman että seurataan onko työntekijä ollu 8 tuntia työpaikalla."

"No tietenkin se, että kun me toimitaan paljolti tietojärjestelmien varassa, niin niiden käyttö pitäis sitten olla mahdollista myös sieltä kotoa käsin tai missä se ihminen nyt onkaan ja et se palvelu on sellasta, et sitä voi yksinään antaa tai sitten voi linkittyä muiden kanssa, jos tartten siinä muita asiantuntijoita, jos kyseessä on tämmönen moniammatillinen palvelu."

"Työntekijän pitäis myös persoonana olla semmonen, että se pystyy tekemään kotona töitä, että se ottas vastuuta siitä työn tekemisestä samalla lailla, kun se ottaa täällä työpisteellä ja sitte se, että se osaa käyttää niitä laitteita ja tietenkin sitte se, että kun on kyseessä niin uus toimintamalli, niin sitten pitäis miettiä, että tapahtuuko siinä tiimiytymistä senkään vertaa, kun nyt tapahtuu täällä meillä, että meillä on jossain etäpisteissä vaan yksi henkilö töissä ja tietenkin se tiimiyttäminen on silloin erilaista, kun ei olla fyysisesti läsnä samassa pisteessä vaikka tässä keskustassa (…) kuitenkin se kanssakäyminen on hyvin erilaista, vaikka olis päivittäistäkin, jos se tapahtuu virtuaalisten yhteyksien avulla, et ei oo semmosta aikaa ja paikkaa, jossa ollaan esimerkiksi yhteisen kahvikupin ääressä."

"Kun se ihminen saa vapaasti hoitaa sen ruutunsa, niin se työntekijä antaa paljon enemmän työnantajalleen kuin antaisi ehkä perinteisemmässä moodissa, et tallaan kun vastuuta annetaan, niin sitä myös kannetaan. Et jos kiteytän, niin kyllä meillä tiettyjä tehtäviä on, mitä voidaan verkon avulla läsnätyönä toteuttaa."

"No varmaan se toiminnan tekemisen mittaaminen ja luottamus, et nythän meillä ei mitata muuta kun paikallaoloaikaa, että jos sä leimaat korttis kahekselta ja ulos neljältä, niin kaikki on tyytyväisiä ja kukkaan ei kysy, että kuinka monta asiakaskontaktia sä päivän aikana hoisit eli se mittaaminen vois tapahtua toista kautta, et sulla on tietty määrä juttuja, mitkä sä hoiat ja teet ne sitte tietyssä ajassa tai nopeammin, niin se on sitten sun asia."

”Asiakaspalvelujärjestelmät mahdollistaisi sen, että esimerkiksi asiakaspalvelussa pystyttäs siltinkin mittaamaan sitä suoritusta tehtiin se sitten kotona tai missä vaan, et montako kontaktia kukakin on hoitanut ja mitä se on tehny siellä, et onko sillä koko koneella edes ja istuttu ja onko hiiri liikkunu? et jos halutaan sitä seurata, niin onnistuuhan se sekin”.

”Me ollaan nimikesuojattuja työntekijöitä, niin se on yks rajote eli ei meillä voi kuka tahansa istua siellä kotona ja antaa neuvoja, että sen tekijän pitää olla joku terveydenhuollon ammattilainen tai sitten sosiaalihuollon ammattilainen, että mehän ei voida niitä heitellä kotiin tekemään sitä työtä ryppäänä vaikka ne kuin verkottuis, vaan se pitäs olla sellasta toimintaa, joka on pois meiltä, eli se joko vähentää asiakkaita, jolloin resurssia ja sitä myötä rahaa säästyy, niin se voitas sitte käyttää palkkaamalla tietty rinki ja se vois olla osana Oulu10 palvelua tai konseptia.”

”Ikäihmisten palveluissa pitäs pystyä ympärivuorokautisesti vastaamaan siihen kysyntään ja niihin tarpeisiin ja mihin vuorokauden aikaan on kaikista kallein resurssi niin se on ilta/yö-aikaan, niin sitä mä mietin, että miten voitas hyödyntää tätä resurssia yksinäisten vanhusten osalta, jotka on vaikka iltavuorossa ja kun mun on luppoaikaa ja minä tiedän, että kun siellä on sellaset ja sellaset vanhukset, jotka esimerkiks kärsii yksinäisyydestä ja ne käynnit on kuitenkin kohtuu rajotettuja, niin voisko tämä teknologia tuoda semmosta läsnäolon tunnetta sinne vanhuksille (…) Keskeinen asia mihin meidän rahat uppoaa on se, että 10 % asiakkaista käyttää lähes 90 % meidän kustannuksista ja tämän 10 % haltuunotto, jos siihenkin pystyttäs vaikuttamaan edes vähän, että tämä porukka, joka käyttää niitä palveluita moninkertaisesti, ni oisko tämä joku semmonen, jolla voitas vaikuttaa siihen asiakkaan omaankin ajankäyttöön ja sitäkin kautta saamaan hyötyjä myös kaupungille.”

Analyysin perusteella etätyönä tuotettava asiakaspalvelu ei sovellu kaikkiin palveluihin, mutta esimerkiksi kaikki perusmuotoinen neuvonta ja ohjaus voitaisiin pääsääntöisesti tuottaa paikkariippumattomasti. Suurivolyymisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa, joissa piilevät myös suurimmat potentiaaliset hyödyt, vaaditaan kuitenkin usein pääsyä potilastietoihin. Potilastietoja pystytään tällä hetkellä tarjoamaan potilastietojärjestelmien kautta toimipisteisiin ainoastaan suojattujen yhteyksien yli. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin, että potilastietoihin pääsee jo tänä päivänä työntekijän omalta kannettavalta tietokoneelta VPN-yhteyden (virtual private network) tai

vastaavan yli, joten avoimeksi kysymykseksi tämän tutkimuksen osalta jää, saataisiinko potilastiedot sittenkin vietyä näin halutessa myös käyttäjien kotikoneille. Eli onko todellisuudessa kysymys vain totutuista tavoista, peloista ja asenteista uutta toimintamallia kohtaan? Potilastiedot ovat hyvä esimerkki arkaluontoisista tiedoista, joihin liittyy myös tarve tunnistaa asiakas vahvan tunnistamisen keinoin, kuten henkilöllisyystodistus tai pankkitunnukset. Yhteydessä oleva asiakas pitäisi pystyä tunnistamaan vaivattomasti, jotta arkaluontoista tietoa voitaisiin luovuttaa esimerkiksi puhelimessa ja palvelutapahtuma saataisiin vietyä tehokkaasti läpi. Haastatteluiden perusteella voidaan tunnistaa seuraavat palvelukanavat, joita etänä tuotettavassa asiakaspalvelussa voitaisiin hyödyntää: puhelin, sähköposti, chat ja video sekä videoon liittyvä sisällön jakaminen yhteisselauksen avulla. Kaikki haastateltavat eivät automaattisesti tuoneet esiin sitä, minkä tyyppiset palvelut voitaisiin heidän mielestään parhaiten tuottaa etänä, joten tällaisilta haastateltavilta kysyttiin lisäkysymys: [Mikä on sun mielestä sellaista asiakaspalvelu tekemistä, joka voitas hoitaa etänä?]

”Jotakin sellasta matalan kynnyksen ohjausta ja neuvontaa eli siinä vaiheessa, kun hirveen suuresta ongelmatiikasta ei oo kysymys eli on jotain yksittäisiä kysymyksiä tai yksittäisiä pieniä ongelmia niin niihin vastaaminen.”

”No se nyt riippuu siitä, että mitä tehdään, että jos se nyt on ihan sellasta yleistä elämäntapaneuvontaa, mikä minun mielestä ei enää tänne meiän palvelutuotantoon kuulu, kun sitähän saa netistä ja joka paikasta niin paljon ku haluaa, mutta jos se neuvonta on tähän sairauteen liittyvää, niin silloin pitäs olla potilastiedot käytössä siellä kotona, mut kyllä se pitäs mun mielestä olla mahollista, että esimerkiks nyt kun palvelukoteihin mennään niin sen jonku Citrix tai minkä yli ne nyt niitä potilastietoja kattelee.”

”No sitten on tää käyttäjän tunnistautuminen, että tiettyjä palveluita tuotettaessa pitää pystyä varmistamaa se henkilö, kuka siellä asioi. Se on sitten toinen juttu, että miten me saadaan se vahva tunnistaminen verkossa siten, että se käy yhtä luontevasti, kun nyt maksetaan laskua verkkopankissa. Kaikkiin palveluihin ei tarvi tunnistautua, mutta niihin mihin tarvii se tunnistautuminen pitää saada luontevaksi osaksi sitä palvelua”

”Julkisella sektorilla pitäs läpikävellä, mitkä palvelut on täysin sähköistettävissä siten että asiakas ja palveluntarjoaja ovat fyysisesti eri tilassa ja fyysisesti eri aikaikkunassa ja sitten taas toinen ääripää on ne palvelut, jotka pitää tuottaa samassa tilassa samaan aikaan, että mikä on se palveluväli, jossa tarvii olla samassa aikaikkunassa, mutta ei fyysisesti samassa tilassa ja näähän on niitä palveluita, missä etäpalvelut on tärkeimmässä roolissa.

Kahdeksas alateema (taulukko 16) tarkasteli virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssienohjauksen edellytyksiä. Analyysikysymysten avulla haettiin ymmärrystä siihen, mistä eri näkökulmista haastateltavat tarkastelevat virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssien ohjausta ja millaisia järjestelmäominaisuuksia virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssien ohjaus edellyttää.

Taulukko 16. Edellytykset, Alateema 8

Pääteema	Alateema 8	Analyysikysymykset
Edellytykset	Toiminnanohjaus	Mistä näkökulmista haastateltavat tarkastelevat virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssien ohjausta?
		Millaisia järjestelmäominaisuuksia virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssien ohjaus edellyttää?

Analyysin perusteella Oulun kaupungin virtuaalisen asiakaspalvelun toiminnan- ja resurssien ohjauksen keskeiset näkökulmat ovat järjestelmien saatavuus ja käytettävyys sekä järjestelmätuki, prosessien ja teknologioiden yhteensovittaminen, resurssien tehokas käyttö asiakaspalvelussa, asiakaspalvelun taustalla tapahtuva asiantuntija-asiantuntija-kommunikaatio, mittaaminen ja raportointi sekä kustannushyötyvaikutukset.

On selvää, että virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessä toiminta on mahdotonta, jos teknologia ei toimi. Tällöin sen saatavuus ja käytettävyys ovat kriittisiä, paljon kriittisempiä kuin työskenneltäessä esimerkiksi toimipisteissä, joissa tuki on tyypillisesti myös fyysisesti läsnä. Haastatteluissa nousi esiin myös järjestelmätuki ja siihen liittyvät nimetyt vastuuyhteyshenkilöt, jotka tarvitaan palveluittain, toimittiin sitten

toimipisteissä tai hajautetusti teknologian avulla. Resurssien tehokas käyttö nähtiin erittäin keskeisenä näkökulmana. Haastateltavat myös tunnistivat nykyaikaisten asiakaspalvelujärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet tukea resurssien tehokasta hyödyntämistä. Haastatteluissa nousi esiin perinteisestä asiakaspalvelutuotannosta tyypilliset ensimmäisen ja toisen tason palvelut, joissa ensimmäisellä tasolla ratkaistaan helpot asiat ja vaikeimmat asiat joko ohjataan toiselle tasolla tai vaihtoehtoisesti kysytään apua toiselta tasolta ja annetaan ensimmäiseltä tasolta vastaus asiakkaalle. Avun kysymiseen liittyy niin sanottu asiantuntija-asiantuntija-kommunikaatio, jota järjestelmien tulisi mahdollistaa kaikissa kanavissa. Toiminnan johtamisen ja tehokkaan resurssien käytön mahdollistamiseksi tunnistettiin myös mittaamisen ja raportoinnin tarve. Toiminnan taloudellisuuden kannalta esille nousi myös kustannushyötyanalyysin tekeminen ennen toiminnan aloittamista ja hyötyjen toteutumisen seuranta, jotta voidaan todentaa virtuaalisen asiakaspalvelun vähentävän resurssien käyttöä esimerkiksi fyysisistä palveluista. Yhtenä merkittävänä havaintona tarkasteltavasta teemasta nousee myös se, että usean kommentin yhteydessä haastateltavat mainitsivat vapaasti lainaten, ”ei kai sillä niin väliä, mistä se palvelu tuotetaan”. Tämä omalta osaltaan kertoo siitä, että kun haastattelut ovat edenneet ja asiaa on hetken mietitty, alkaa virtuaalisen asiakaspalvelun ja etätyön hyödyntämismahdollisuuksia löytyä ja syvällä asenteissa olevia raja-aitoja kaatua.

”No tietenki nykymaailmassa kaikki alkaa olla aika haavottuvia, tämmösen lisääntyneen tietoliikenteen ja muun näkökulmasta, että joku hieno asia tökkii siihen, et verkot ei toimi tai palvelut ostetaan verkon yli niin jostain se syystä se bitti vaan ei siellä kulje ni se on varmaan tämmöseen toimintavarmuuteen liittyvä vaatimus, et mitä enemmän sitä automatisoidaan ja virtualisoidaan, niin sitä suurempi rooli on suhteessa siihen asiakaspalveluun, että se järjestelmä toimii.”

”*No aikakin jokaisella järjestelmällä täytyy olla vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat siitä, että se kyseinen järjestelmä varmasti toimii ja että kaikki päivitykset on ajan tasalla ja nämä yhteyshenkilöt informoi, jos laitteilla täytyy tehdä jotakin muutoksia, niin ne tulee hoidettua,*

ettei käyttäjille tule sitä tunnetta, ettei nämä toimikkaan, et se täytyy se taustatyö olla tehtynä sillä tavalla, että se loppukäyttäjä tuntee sen, että näitä on helppo käyttää."

"Jos mietitään jotain prosessia jossa hyödynnetään teknologiaa, niin pitää ymmärtää, että molemmat vaikuttaa toisiinsa, eli se teknologia siihen prosessiin ja että prosessi siihen teknologiaan eli se, että se ei onnistu niin, että se teknologia tuodaan johonkin vanhaan prosessiin sellaisenaan tai sitten vanhaa prosessia lähdetään muuttamaan vain sen teknologian ehdoilla, tätä edellytetään hyödyntämiseltä ja käyttöönotolta."

"No järjestelmän pitäs ainakin tunnistaa ne kaikki luppoajat, jos asiakaspalvelijalle vapautuu aikaa hoitaa kontakteja niinku tässä Elisan asiakaspalveluratkaisussa on se ajatus, että jos joku on vapaana niin sille tarjotaan niitä asiakaskontakteja ja jos asiakaspalvelija ei pysykään sitä hoitamaan, niin järjestelmä hakee automaattisesti järjestyksessä aina seuraavaa vapaana olevaa asiakaspalvelijaa, että tämä on se tuottavuuden lisäämisen juttu, kun sieltä asiakaspalvelusta poistuu ne väliajat. Tää on vähän tämmöstä kaksinais-moralismia, että ensin puhutaan vapaudesta antaa ihmisille mahdollisuus tehdä vaikka läsnätyötä kotona, mutta sitten kuitenkin järjestelmä pukkaa jokaiseen tyhjään väliin niitä asiakaskontakteja, mutta tämähän on tavallaan win-win tilanne, että työntekijä saa tehdä siinä ympäristössä ja siihen aikaan töitä kun tuntuu hänelle soveliaalta, mutta järjestelmä kuitenkin huolehtii siitä, että asiakkuuksia riittää koko ajan."

"Jotenkin meidän toiminnassa aattelis, niin että sen kollegalta-kollegalle yhteyden pitäs pelata, ettei sitten käy niin, että meidän lääkäri B on nyt etäpäivällä ja tulee vasta huomenna, ymmärrätkö, että se ei saa johtaa tämmöseen mustaan aukkoon, jossa tämmönen toiselta asian kysyminen häiriintyy. Että sen kollegan pitäisi olla läsnä, vaikka onkin jossain muualla."

"No pitäs saada tietenki monenlaista raporttia, riippuen toki siitä, mitä ne siellä kotona tekee, että onko ne vaikka asiointimääriä ja tämän tyyppisiä, että periaatteessa ihan niitä samoja mitä nytteki seurataan ihan samalla tavalla, asiakaskontakteja ja tällä hetkellähän me seurataan myös sitä, että mille ajalle ne asiakaskontaktit ajoittuu ja missä on ruuhkahuippuja juuri sen resursoinnin vuoksi, että tiietään kattoo ihmisiä sitte oikeisiin paikkoihin ja sitten tietenkin asiakaspalautteita ja muita pitäis järjestelmän kautta saada esille ja ylipäätään niitä keskeisiä asioita, mitkä ohjaa sitä toimintaa, että ei se varmaan sen kummempaa olis sitte vaikka se ihminen istuis siellä etänä."

"Mun mielestä se on tarkasti suunniteltava ja ennenku lähetään tekemään mitään, niin pitäs tehä kustannushyötyanalyysi sekä analyysi tästä palvelumallimuutoksen vaikutuksista ja

aikataulutuksesta, että meillä on meillä monesti on, että se aikataulu puuttuu eli me lähetään jonnekin ja se arviointi jää jonnekin, et meillä pitää ihan oikeesti olla tsekkauspointit, jossa katotaan onx tää tavoite saavutettu, mitä tähän on menny, mitä tässä vielä pitäs korjata, että minä en näe, että palvelua voidaan kehittää toisaalla, jos ei se muuta tai vähennä toimintaa toisaalla."

Järjestelmiltä vaadittavat konkreettiset ominaisuudet voidaan johtaa suurilta osin edellä esitetyistä näkemyksistä. Esimerkiksi järjestelmien täytyy tukea resurssien tehokasta käyttöä, jolloin järjestelmän puolesta täytyy tulla resursointikyvykkyydet ja ohjausmekanismit, joilla esimerkiksi asiakaspalvelukontaktit ohjataan niitä hoitaville asiakaspalvelijoille automaattisesti. Kuntalainen on aiemmin tunnistettu tärkeimmäksi asiakkaaksi, joten järjestelmien tulisi myös tukea ja mahdollistaa riittävä palvelutaso ja vastaustaso asiakkaalle erilaisten ominaisuuksien avulla. Järjestelmän tarjoaman raportoinnin täytyy myös olla kattavaa, ja edellä esitetyn perusteella olisi tärkeää saada mitattua ja raportoitua palvelutaso, vastaustaso, suoritteet, vaikuttavuus asiakkaalle ja kaupungin taloudelle sekä myös asiakastyytyväisyys.

"Kun meille tulee näitä ruuhkahuippuja, niin meidän pitäs jollakin tavalla saada katkastua sitä ruuhkahuipun piikkiä, et se joko ohjaa asiakkaita asioimaan uudelleen myöhemmin tai pyytää jäämään jonoon jonnekin, kun se aamu on aina hankala ja jotku tietyt ajat vuodesta, niin se voi olla että asiakaspalveluratkaisu on tosi kovilla silloin ja jakaa niitä vapaita asiakaspalvelijoita asiakkaille paljon tiuhempaan, kun esimerkiks marraskuussa, kun meillä on kauheen hiljasta."

"Resurssien ohjauksen näkökulmasta esimerkiks niissä chatti-palveluissa, meillä on semmonen odotushuone, jossa meidän työntekijä voi jo tavallaan ohjata sitä kuntalaista, jos on semmonen pikkukysymys ja kaikki kuulee ja näkee siinä mistä keskustellaan, mutta tää työntekijä pystyy päättämään, että kuka ois paras palvelemaan asiakasta tässä ja tässä asiassa, että tämmönen aula isäntä/emäntä tyyppinen ratkaisu siinä on, että helppoihin kysymyksiin vastataan itse, mutta jos kyseessä on sitten syvempää keskustelua vaativa asia, niin hän ohjaa sen sitten oikealle ammattilaiselle ja näen, että tämmönen "odotushuone" ratkaisu on varsin toimiva ja ok. Eli tässä chatissa on ikään kuin front desk ja second level

ajattelu mietittynä. Ja sitten jos siinä kahdenkeskisessä keskustelussa havaitaan, että on vielä jatkokeskustelun tarvetta, niin on sovittu joko livetapaaminen tai sitten viedään asiaa eteenpäin sähköpostin kautta.

Yhdeksäs ja edellytysten viimeinen alateema (taulukko 17) tarkasteli virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamista. Analyysikysymysten avulla tarkennettiin havaintoja siitä, mistä eri näkökulmista haastateltavat tarkastelevat virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamista ja ovatko mittarit määrällisiä vai laadullisia.

Taulukko 17. Edellytykset, Alateema 9

Pääteema	Alateema 9	Analyysikysymykset
Edellytykset	Suorituskyvyn mittaaminen	Mistä näkökulmista haastateltavat tarkastelevat virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamista?
		Tunnistavatko haasteltavat määrällisiä vai laadullisia suorituskykymittareita?

Analyysin perusteella virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamisessa korostuu kaksi asiaa. Ensinnäkin kaikkia samoja asioita, joita nyt mitataan asiakaspalvelussa, pitäisi pystyä mittaamaan jatkossa myös virtuaalisessa kontekstissa. Virtuaalista asiakaspalvelua ei koettu mitenkään erityislaatuiseksi siten, että se vaatisi poikkeuksellisia suorituskykymittareita. Toiseksi virtuaalisen asiakaspalvelun vaikuttavuutta pitäisi pystyä mittamaan, eli esimerkiksi mitä saadaan aikaan, jos palvelu tuotetaan virtuaalisesti eikä perinteisellä tavalla. Vaikuttavuuden mittaaminen kaupungin näkökulmasta konkretisoituu asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurannaksi ja tarkemmin suoritemäärien, ajansäästön sekä lopulta eurojen mittaamiseksi eri paikoissa, jotta uuden toimintamallin vaikuttavuus voidaan todentaa. Kuntalaisen näkökulmasta vaikuttavuutta tulee tarkastella kuntalaisten saamien hyötyjen kautta, joita voivat olla esimerkiksi aika- ja kustannussäästöt sekä niin sanottu hyvinvointivaikuttavuus. Hyvinvointivaikuttavuudella halutaan mitata esimerkiksi sitä, voidaanko virtuaalisen asiakaspalvelun avulla annetun tuen avulla edistää ikäihmisten kotona asumista mahdollisimman pitkään. Se on

inhimillistä ikäihmiselle, mutta myös kustannustehokkain vaihtoehto kaupungin kannalta. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen koettiin myös tärkeäksi näkökulmaksi, eli miten kuntalaiset kokevat heille tuotetut uudet virtuaaliset palvelut. Lisäksi mainittiin teknologian toimintavarmuuden mittaaminen, joka nähtiin erityisen tärkeänä virtuaalisessa kontekstissa työskenneltäessä.

”No jos aatellaan ne normaalit suorituskykymittarit, että säästääkö se kustannuksia tai tehostaako se toimintaa, saadaanko sillä parempaa palvelun laatu, onko asiakkaat tyytyväisiä ja miten se otetaan käyttöön.”

”No kyllähän me nytkin pystytään seuraamaan suoritteita, että nehän tilastoijaan kaikki, että ei siinä varmaan sen kummempaa, että ei se mittaaminen juuri eroa riippumatta siitä, missä sitä on.”

”Sen pitää oikeasti korvata jotakin, että kun meillä nyt on meillä on ne selkeät tavoitteet ja me tunnetaan, miten se homma on tehty ennen, niin meidän pitää saada esille että se korvaa jotain, eikä se ole jotakin lisää tai jos se on jotakin lisää, niin mikä on sitten se vaikuttavuus? Toki voidaan seurata, että kuinka monta yhteydenotto ja kuinka monta asiakaskontaktia ja tämän tyyppisiä asioita, mutta merkitystä niillä asiakaskontakteilla on, jos ei niillä saada sitä vaikutusta aikaiseksi mitä halutaan. Toki sen vaikuttavuuden seurantaki on vaikeampaa.”

”Vaikuttavuuden seuranta onkin se vaikeampi työ. Tuottavuutta voidaan katsoa, jos katotaan suoritteita tietyssä aikajänteessä, mutta vaikka se, että me panostetaan johonkin kotona asuvien vanhusten arjen ohjaamiseen, niin onko sillä oikeasti ollut vaikutusta siitä näkökulmasta, että pärjääkö se siellä kotona paremmin? Se ois musta se kiinnostava kysymys eikä se kuinka monta kontaktia se työntekijä on päivän aikana ottanu, toki sitäki pitää seurata varmasti.”

”Tää vois olla jopa keino jatkuvan asiakaspalautteen mittaamiseen helpommin kuin meillä nyt on, mutta asiakastyytyväisyys jollain tavalla on yks tärkeä mittari.”

”Mut niinku sanoin äsken, niin tämmöset teknologiset haasteet ja vaatimukset sille, että ympäristö on vakaa ja toimintavarma, niin kyllä sitäkin sitte täytyy jollain tavalla mitata. Et jos

ajatellaan et 100 % on sen käytettävyyden maksimi, niin mikä on sitten se todellistunut prosentti, että kuinka paljon se järjestelmä on ollu asiakkaan käytössä."

Analyysissä esiin nousseet suorituskykymittarit ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Suurin osa mainitusta mittareita on puhtaasti määrällisiä. Niiden seuraamisen tarkoituksena on ohjata toimintaa, tehdä asioita tehokkaammin ja säästää kustannuksissa, mutta esimerkiksi asiakastyytyväisyys on mittari, jossa vastaajilta usein kartoitetaan myös laadullisia kokemuksia ja näkemyksiä jostakin tietystä palvelusta. Mainittua hyvinvointivaikuttavuutta voidaan määrällisten mittareiden lisäksi tarkastella myös laadullisesta näkökulmasta kartoittamalla esimerkiksi asiakkaiden kokemuksia elämän laadun kohentumisesta uusien palvelumallien myötä. Yhteenvetona voi sanoa, että sekä määrällisiä että laadullisia mittareita ja niiden yhdistelmiä varmasti tarvitaan, jotta voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva ja kehittää toimintaa systemaattisesti huomioiden myös tehdyn kehitystyön laatuvaikutukset.

5.1.3 Hyödyt

Kolmannessa pääteemassa käsiteltiin virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaalisia hyötyjä kuntaorganisaatiolle. Teeman tavoitteena oli tunnistaa sellaiset kuntapalvelut, joissa virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallia voidaan hyödyntää ja joissa siitä on eniten hyötyä. Teeman tavoitteena oli myös kiteyttää virtuaalisen asiakaspalvelun konkreettiset hyödyt ja tunnistaa hyödynsaajaosapuolet.

Kymmenes alateema (taulukko 18) tarkasteli virtuaalisen asiakaspalvelun hyödynnettävyyttä kuntapalveluissa. Analyysikysymysten avulla pyrittiin tunnistamaan yhteiset tekijät sellaisille palveluille, jotka olisivat toteutettavissa virtuaalisen toimintamallin avulla ja havainnoimaan sellaiset kohteet, joissa toimintamalli olisi helpoiten käyttöönotettavissa. Lisäksi pyrittiin arvioimaan myös sitä, missä palveluissa virtuaalisesta toimintamallista olisi eniten hyötyä.

Taulukko 18. Edellytykset, Alateema 10

Pääteema	Alateema 10	Analyysikysymykset
Hyödyt	Hyödyntäminen kuntapalveluissa	Voidaanko vastausten perusteella määrittää yhteiset tekijät sellaisille palveluille, jotka ovat toteutettavissa virtuaalisesti?
		Missä palveluissa toimintamalli olisi helpoiten käyttöön-otettavissa ja missä siitä olisi saatavissa suurimmat hyödyt?

Analyysin perusteella yleisneuvonta- ja ohjaus ovat sellaisia palveluita, joihin virtuaalinen asiakaspalvelu soveltuu erittäin hyvin. Oulun kaupungille tärkeää on erityisesti palveluohjaus, jotta kuntalainen voidaan ohjata kulloinkin tarkoituksenmukaiseen palveluun huomioiden samalla myös kustannustehokkuus kaupungin kannalta. Yhteinen tekijä kaikille sellaisille palveluille, jotka ovat toteutettavissa virtuaalisesti, on palvelujen yksinkertaisuus. Eli joko palvelu on automatisoitavissa kokonaan tai se tarvitsee vain vähän tukea ja asiakaspalvelutilanne pystytään todennäköisesti hoitamaan yhden asiakaspalvelijan voimin ilman muiden fyysisten henkilöiden apua.

Haastateltavat tunnistivat yhden keskeisen asian: monet näennäisesti vaikealta tuntuvat palvelut voidaan ratkaista yhden kykenevän asiakaspalvelijan voimin, jos hänellä on nopeasti ja helposti käytettävissään asianmukaiset tietolähteet, kuten esimerkiksi tietojärjestelmän kysymys/vastaus-pankki. Asiakaspalvelulle on tyypillisistä, että jotkut asiat toistuvat aina uudelleen, jolloin pystytään kohtuullisen helposti dokumentoimaan sopiva toimintamalli toistuvia asiakaspalvelutilanteita varten. Ajan saatossa tietoa voidaan lisätä ja sitä voidaan päivittää, mutta on hyväksyttävä se, että täydellisyyteen tietokannan näkökulmasta on lähes mahdotonta päästä ja kaikkia asioita ei voi ratkaista asiakaspalvelutilanteessa, vaikka suurin osa voidaankin. Havaintona oli myös se, että yksinkertaiset prosessit tulee automatisoida ja sähköistää mahdollisimman pitkälle sekä tarjota palvelut verkkoon päätelaiteriippumattomasti. Verrattain yksinkertaisia prosesseja ovat muun

muassa ajanvaraukset, lomakkeet, hakemukset ym. Neuvonnan ja ohjauksen rooli olisi jatkossa sähköisen asioinnin tukeminen, eli vaikka prosessi on kokonaan sähköinen ja verkossa, niin kuntalainen voi tarvittaessa saada tukea asiointiin hyödyntäen tilanteeseen sopivaa palvelukanavaa, kuten chattia ja videota sekä yhteisselausta eli dokumentin jakamista.

”No just tän tyyppiset niinku ohjaus ja neuvonta eli palveluohjaus siihen palveluun. Varsinkin nyt kun entistä enemmän sen palvelun saattaa tarjota yksityinen tai kolmannen sektorin toimija järjestö tai muu (…) Mut sitten näissä ihan perus asiakaspalveluissa tietenkin, et jos aatellaan että on tämmösiä kunnallisia sähköyhtiöitä, vesilaitoksia tän tyyppisiä, rakentajan palveluissa, niin mikä ettei, mut ehkä vaikuttavin taas on palveluohjaus ja neuvonta.”

”No esimerkiks kaikki lomakkeiden täyttämiset ja hakemiset, että sillähän ei oo väliä missä se vastaanottaja tai se neuvoja on, jos se lomake voidaan vielä sähkösesti allekirjottaa ja jättää siinä, niin mikäs en parempi. Omalla toimialalla mietin sitten esimerkiksi näitä avustusten hakemisia, niin se prosessi vois olla kokonaan sähköinen.”

”Ylipäätään kaikenlainen neuvonta ja ohjaus ja sen tarjoaminen. Se mikä meillä taas sitte rajottaa on hoidontarpeen arviointi, mikä meillä tulee kyetä tekee ja kirjata eli meillä lainsäädäntökin saattaa tehä aika paljon sellasia loukkuja, että jotain ei pystytä tekee, esimerkiks toteuttaa jotain virtuaalipalveluna vaikka haluttaisi.”

”No ensinnäkin kaikki ajanvaraus pitäis olla niin, että ihmiset voi sen ite hoitaa, tässä tulee vaan se, että kun meillä on se hoidon tarpeen arviointi ja me ei oteta kaikkia ketkä haluaa tulla, vaan niiden tarpeiden perusteella, niin tämä problematiikka pitäs miettiä, että mitkä ajanvaraukset on sellaisia, mitkä ei vaadi hoidontarpeen arviointia ja sitten se, että me saatas terveysasemien massiivista puhelinliikennettä vähemmäksi.”

”Meillähän on AVAUS-hankkeen kautta rakenteilla sellanen työväline, jota voi virtuaalisesti käyttää sekä se kuntalainen, että kunnan työntekijäkin oman työnsä tukena, eli semmonen palvelutarjotin, että jos se asia on vaikka se venepaikka, ni sä voit syöttää sen venepaikka – sanan sinne järjestelmään ja se järjestelmä ohjaa sua, että, ”kerro asiakkaalle että tee näin ja näin ja minkäs paikan nyt halut jne.”

”Varmaan eri tyyppiset neuvonta-asiat tuntus sellasilta, että ne voitas helposti hoitaa. Siinä vaan pitäs sitten miettiä, et mikä on se lisäarvo versus sitte puhelinpalvelu, et siinä vois sitte

käyttää sitä kuvayhteyttä hyödyksi, että sä voit aidosti siinä rinnalla nähä sen käyttöliittymän, mitä siinä nyt siinä ohjeistetaankin, olkoon nyt vaikka rakennuslupa, että molemmat pystyy katselemaan samanaikaisesti sitä aineistoa, et siinä lisäarvona on se puhe, et sä et pelkästään sokkona tuijota jotakin paperia tai päinvastoin."

Toimintamalli on helpoiten käyttöönotettavissa kaikissa sellaisissa palveluissa, jotka voidaan tarjota web-sovellusten avulla paikkariippumattomasti minne tahansa. Haastekerrointa tulee lisää, jos palveluprosessissa pitää käsitellä esimerkiksi potilastietoja, joihin liittyy muun muassa verrattain tiukka tietosuojalainsäädäntö. Aiemmin tässä tutkimuksessa esille noussut asiakassegmentointi on myös tärkeässä roolissa helpoimpia käyttökohteita ja kohderyhmiä etsittäessä. Eli osataan tunnistaa sellaiset kohderyhmät, jotka ensimmäisessä vaiheessa ovat kaikkein kyvykkäimpiä kokeilemaan uusia virtuaalisia palveluita, kuten nuoret ja työssäkäyvät lapsiperheet. Ne potentiaalisesti saadaan myös helpoiten motivoitua käyttämään uusia virtuaalisia palveluita, jos hyödyt vain ovat perusteltuja ja konkreettisia.

"Ei lähestyisin asiaa sen segmentoinnin kautta eli nuoret, nuoret aikuiset ja lapsiperheet on semmonen porukka mitkä pitäs ensimmäisenä saada käyttämään."

Suurimmat hyödyt taas piilevät muun muassa hyvinvointipalveluiden suurivolyymisissa palveluissa, joissa on tarve potilastiedon käsittelylle ja nimikesuojatulle hoidon tarpeen arvioinnille, jotta kuntalaiset eivät hakeutuisi kalliisiin hoitomuotoihin ilman ammattilaisen arviointia. Edellisten teemojen ja myös tämän teeman perusteella vaikuttaa siltä, että vaikka hyvinvointipalveluiden asiakaspalvelutuotantoon liittyy haasteita, niin asenteet ja totutut tavat ovat aidosti toimialan suurin haaste. Kyseistä toimialaa edustaneet ovat useaan kertaan tuoneet tämän esille eri teemojen alla ja osa on jopa toivonut selkeää ravistelua oman toimialansa käytäntöihin ja toimintamalleihin. Näiden havaintojen perusteella voidaan olettaa, että vaikka nimikesuoja on ja pysyy hoidon tarpeen arvioinnissa, niin esimerkiksi

potilastietojen paikkariippumattomaan käsittelyyn liittyvät asiat ovat todennäköisesti ratkaistavissa. Esimerkkinä tulevaisuuden ratkaisusta mainittakoon jo aiemmin tässä tutkimuksessa käsitelty etätyö ja mahdollinen potilastietojen saaminen kotikoneille suojattujen VPN-yhteyksien avulla. Hyvinvointipalveluiden haasteena on lisäksi saada lähes terveet ihmiset pysymään kotona. He paranevat itsestään. Haastatteluiden perusteella erittäin iso osa esimerkiksi terveyskeskus- ja lääkärikäynneistä on sellaisia, jotka voitaisiin välttää esimerkiksi virtuaalisten palveluiden tai etäpalveluiden avulla.

”Kyllä, lähes kaikki voitas varmasti hoitaa virtuaalisesti ja sit se mikä on sitä perusjuttua, että meilläkin tämmöset flunssat ja virtsatietulehdus on käytännössä täysin sellaisia täppä sinne ja täppä tänne ja vastaukseksi tulee joko keltanen tai vihree pallo, että me vaan pidetään tätä meiän toimialaa niin hirveen asiantuntemusta vaativana ja sit jos 100 flunssavastaanottoa videois ja sen strukturois, niin sen jälkeen se homma olis loppupelissa hoidettu hyvin pitkälle se perusneuvonta, että tarvitsetko lääkärin tutkimusta ollenkaan, niin siitä 90 % jäis, että en tarvitse eli ota Buranaa ja juo teetä.”

”Paljon hoidetaan terveitä ihmisiä, et ne terveet, jolla on pikkusta vaivaa, mut mikä paranee ittestään, niin pitäs saada pois sieltä palveluista, että jos tiedetään, että se vaiva paranet ittekseen, niin täähän on kummallekin osapuolelle hyväksi. En osaa tarkkaa sanoa, että mitä kaikki tapauksia voi olla, mutta ihan varmasti tässä on potentiaalia.”

Yhdestoista ja viimeinen alateema (taulukko 19) tarkasteli virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaalisia hyötyjä ja hyödynsaajaosapuolia. Analyysikysymysten avulla havainnot pyrittiin ryhmittelemään tarkoituksenmukaisella tavalla tulkintojen tekemisen helpottamiseksi sekä tunnistamaan ja konkretisoimaan keskeiset parannukset nykyiseen toimintaan verrattuna.

Taulukko 19. Edellytykset, Alateema 11

Pääteema	Alateema 11	Analyysikysymykset
Hyödyt	Hyödyt ja hyödyn saajat	Voidaanko hyödyt ja hyödyn saajat ryhmitellä tarkoituksenmukaisella tavalla?
		Millä tavoin virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalli parantaisi nykyistä toimintaa?

Analyysin perusteella tunnistettiin kolme (3) keskeisintä hyödynsaajaosapuolta, jotka ovat Oulun kaupunki, työntekijä ja kuntalainen. Kuvassa 11. on koottu virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset hyödyt ja hyödynsaajat haastatteluiden perusteella.

Kuva 11. Hyödyt ja hyödynsaajat

Yllä esitettyjen keskeisten hyödynsaajaosapuolien lisäksi haastateltavat tunnistivat virtuaalisen asiakaspalvelun hyödynsaajiksi myös kumppanit ja järjestöt, liike-elämän ja ilmaston. Kumppani- ja järjestöhyödyt muodostuvat

yhteisten teknologioiden käytöstä, jolloin toiminta on potentiaalisesti sujuvampaa ja kustannustehokkaampaa osapuolten välillä. Liike-elämän hyödyt syntyisivät uusien virtuaalisten palveluiden kehittämisestä julkiselle sektorille ja ilmastohyödyt hiilijalanjäljen pienenemisen kautta, vähenevän matkustamisen ja autoilun seurauksena.

”No ensin tulee mieleen tietenkin kaikki tilatarpeet, jos ihan helpoimmasta päästä lähtee miettii. Fyysisiä konkreettisia tiloja tarvitaan vähemmän, kun ihmiset on kotona. Sotkevat siellä ja siivoavat siellä, niin ei tarvi järjestää siivoustakaan, mutta sitten tietenkin niitä muita hyötyjä, niin tämmönen työtyytyväisyys, työssä viihtyminen, et se vaihtoehto että pystyy tekemään sitä työtä myös kotoa voi sopia johonkin elämäntilanteeseen paremmin, joka taas todennäköisesti heijastuu myös asiakkaisiin ja voi näkyä asiakastyytyväisyytenä, et se virkailija on miellyttävämpi ku ennen.”

”No kyllä ne hyödyt kohdistuu sinne asiakkaille ja vielä semmosille asiakkaille, jotka ei elämäntilanteensa tai työnsä vuoksi kovin helposti pysty lähtee siirtymään mihinkään fyysisesti vaan he pystyy hoitamaan sen asian paremmin jostain kauempaa. Ne ihmiset ei välttämättä ole huonojen kulkuyhteyksien tai jonkun vamman takia kotonaan, vaan ihmiset voi olla työelämän kiireissä punnertavia, jolloin ei ole mahdollisuutta, kun keskellä päivää hoitaa se asia mieluummin kun yrittää lähteä sitä palvelua neljän jälkeen ettimään eli tässä ehkä se kuntalaisen aikasäästö.”

”Jos ajatellaan tämmösiä keskittämisen ja hajauttamisen hyötyjä, niin silloin asiantuntijat pystyy paremmin keskittymään siihen omaan ydinosaamiseensa, vaikka meiltä jokaiselta odotetaan nykypäivänä jonkinlaista kykyä asiakaspalveluun, mutta edelleen moni ihminen tekee sellasta, mitä joutuu tekemään hyvin harvoin ja silloin se ei tapahdu tehokkaasti (…) että pystyttäs keskittymään siihen, mitä osataan kukin parhaiten, niin sillä tavalla saataisiin toimintaa tehostettua, eli tämmönen resurssien tehokas käyttö ja kohdistaminen.”

”No esimerkiksi tiloja pystytään mahdollisesti pienentämään, eli voidaan toimia pienemmissä tiloissa, kun osa työntekijöistä voi olla kotona ja työntekijälle se antaa joustavuutta, että jos on esimerkiksi sairas lapsi kotona, niin voi tehdä ainakin vähän töitä siellä kotona, että mulla ei itellä oo moneen vuoteen ollu sitä ongelmaa, että työ keskeytys kokonaan.”

”No mehän ollaan täällä lähtökohtaisesti kuntalaisia varten, eikä itseämme varten, eli kyllä se kaikki pitäs näkyä sinne asiakasrajapintaan sekä erilaisille yhteistyökumppaneille kenen kanssa tehhää yhteistyötä ja pyritään myös ruokkii sitä, että myös siellä yhteistyökumppaneitten piirissä otettas niitä erilaisia teknologioita käyttöön, niin ei tarttis välttämättä reissata tai muuta eli kunta, yhteistyökumppanit ja kuntalaiset on ne hyötyjät.”

”No business, oishan siinä sitten monenlaista kehitettävää, eli tavallaan niinku ajatellaan edellytyksiä uuteen Nokiaan esim. tiedon kokoamisesta ja sen hyödyntämisestä (…) Et jos mä ajattelen, että meidän toiminnasta ja rahoissa pystyttäis jollain tavalla tehostamaan edes 20 %, et ku mä ite lasken sitä, että 320 miljoonaa, niin siitä 20 % vuodessa, niin sehän ois yli 50 miljoonaa herran jestas, tämä cityhän rakentas vaikka mitä sillä rahalla.”

”No kyllä mä ajattelen, että tämä olis win-win tilanne, et jos organisaatiota ajatellaan ja meillä on tietty resurssi, olkoon se vaikka hajautettu kaupungin alueella eri tehtävissä oleviin ihmisiin, että jos tän järjestelmän avulla pystytään pieni pala siitä heidän työajastaan lohkaisemaan siihen vaikka yhteiseen ohjaukseen tai neuvontaan niin onhan se resurssien tehokasta käyttöä.”

Virtuaalisessa asiakaspalvelussa nähdään monenlaista potentiaalia parantaa nykyistä toimintaa. Ehkä keskeisimpinä mainittakoon aiempaa tehokkaampi asiakaspalveluresurssien käyttö. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaisi sitä, että samalla henkilömäärällä pystyttäisiin hoitamaan enemmän palvelutapahtumia, jotka tämänkin tutkimuksen mukaan kasvavat tasaisesti tietyillä toimialoilla. Näitä palvelutapahtumia hoitamaan ei kuitenkaan voida palkata uutta henkilöstöä taloudellisen tilanteen vuoksi, vaan asioita täytyy pystyä tekemään nykyistä tehokkaammin. Virtuaalisessa asiakaspalvelussa nähdään potentiaalia myös automatisoida helpot tehtävät kuormittamasta asiantuntijaresurssia. Tällä on monenlaisia positiivisia vaikutuksia aina työntekijän jaksamisesta useampaan hoidettuun asiakaspalvelutapahtumaan, mikä taas näkyy parempana palvelutasona asiakkaalle eli kuntalaiselle. Automatisointi liittyy myös resurssien kohdistamiseen: asiantuntijaresurssi voitaisiin aidosti kohdentaa sellaisiin tehtäviin, jotka ko. asiantuntemusta vaativat. Hyvällä asiakaspalvelulla nähdään myös olevan potentiaalista

vaikuttavuutta erilaisten tilojen käyttöasteeseen, mikä tarkoittaisi merkittäviä kustannussäästöjä Oulun kaupungille.

”Meidän olemassa olevan henkilöstön aikakapasiteetin tehokas käyttö, jos järjestelmä kertoo koko ajan reaaliajassa kenellä on se aika, et sinne ei jää semmosia vällyksiä, et kenenkään ei tarvitse olla itse aktiivinen ollakseen asiakaspalvelussa vaan se homma kääntyy toisin päin, että se asiakaspalveluratkaisu käyttää jokaisen ihmisen luppoajan hyväkseen. Luppoaika ehkä huono sana, ehkä hukan hyväksikäyttäminen on parempi sana.”

”Tää on kovaa työtä, mitä tällä hetkellä tehdään, että jos tätä kautta sitä jotenkin saadaan järkevämmäksi ja helpommaksi, puhelintyö varsinkin on tosi kovaa työtä, kun sä oot tavallaan torppaamassa siinä etulinjassa, että ei saa tulla meille, niin se ei oo helpoilta työtä.”

”Omien hoitopaikkojen käyttöaste, että siellähän se iso raha piilee, että verrattuna se, että jos meillä 10 henkilöä töissä ja saadaan hiottua prosessia niin, että meillä on jatkossa 9 töissä, niin se on mitätön säästö verrattuna siihen, mitä me pystytään sillä asiakaspalvelun laadun parantamisella vaikuttamaan siihen käyttöasteeseen siinä meidän palveluverkossa, jossa pyörii 9500 lasta.”

6. POHDINTA

Tässä luvussa peilataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja aiempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksen lopputuloksena kuvataan virtuaalisen asiakaspalvelun menestymisen edellytykset Oulun kaupungissa ja esitellään lisäksi ehdotus virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallista Oulun kaupungille.

6.1 Virtuaalisen asiakaspalvelun kriittiset menestystekijät tuottavuuden aikaansaamiseksi Oulun kaupungissa

Tutkimuksessa tunnistettiin paljon erilaisia edellytyksiä virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallille. Tässä alaluvussa on kuvattu sellaiset keskeiset edellytykset, jotka Oulun kaupungin täytyy ensi vaiheessa ratkaista toimintamallin käyttöönoton onnistumiseksi ja lopulta tuottavuushyötyjen aikaansaamiseksi. Analyysin kohteena on käsitelty vain sellaisia edellytyksiä, joihin Oulun kaupungilla on suoria vaikutusmahdollisuuksia, muiden ulkopuolisten vaikuttajien jäädessä tarkastelun ulkopuolelle Oulun kaupungin vähäisten vaikutusmahdollisuuksien perusteella.

Aiemassa tutkimuksessa Duarte & Snyner (2001, 14–16; 19–20) toivat esiin organisaatiokulttuurin ja henkilöstöpolitiikan merkityksen yhtenä virtuaalitiimin menestymisen keskeisenä edellytyksenä. Tutkimuksen perusteella *kulttuuri ja asenteet* nousivat yhdeksi keskeisimmäksi uuden toimintamallin käyttöönottoa hidastavaksi tekijäksi Oulun kaupungilla. Niiden muuttamiseksi myös vaaditaan eniten työtä. Tutkimuksen perusteella *strategia ja tavoitteet* nähtiin yhtenä keskeisimpänä uuden toimintamallin mahdollistajana. Oulun kaupungin strategia asioinnin kehittämiseksi on kuitenkin joko jäsentymätön tai se ei ole jalkautunut päivittäiseen työhön. Strategian kirkastamisen lisäksi edellytyksenä on rakentaa organisaatiotasoinen mekanismi, jonka avulla *seurata strategiasta jalkautuvia toimenpiteitä***.** Varmistamalla konkreettisten toimenpiteiden toteutuminen, aletaan hitaasti vaikuttaa kulttuurin ja

asenteiden muuttumiseen virtuaalisia toimintamalleja paremmin suosivaksi. Tutkimustulosten perusteella Oulun kaupungissa vasta linjataan virtuaaliseen asiakaspalveluun läheisesti liittyvää etätyön tekemistä. Aiempi tutkimus korostaa henkilöstöpoliittisten linjausten tärkeyttä, joten niin sanotun *etätyömallin rakentaminen* on yksi kriittinen organisaatiotasoinen edellytys virtuaaliselle asiakaspalvelulle.

Piccoli et al. (2004, 363; 359; 373–374) mukaan virtuaaliset tiimit voivat olla ohjausmalliltaan joko itseohjautuvia (self-directed) tai niiden käyttäytymistä säädellään (behavior control). Tutkimuksen mukaan Itseohjautuvien tiimien jäsenet olivat vahvasti ohjattuja tiimejä tyytyväisempiä tehtyihin töihin ja omaan tiimiinsä. Tutkimus ehdottaa, että tiimin johtajat, jotka ovat keskittyneet koordinoimaan tiimin aktiviteetteja ja edistämään vuorovaikutusta auttavat virtuaalitiimejä selviämään virtuaalisen toimintaympäristön ja teknologian aiheuttamista haasteita formaaleja ohjausmalleja paremmin. Rice et al. (2007, 567; 580–581; 590) taas ovat sitä mieltä, että formaalit menettelytavat ja strukturoidut prosessit lisäävät tiimin tehokkuutta merkittävästi. Aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, että itseohjautuvilla tiimeillä voi myös olla formaaleja käytäntöjä, jotka omalta osaltaan mahdollistavat tiimin tehokkuuden.

Tutkimus osoittaa, että Oulun kaupungilla ei vielä ole virtuaalisia tiimejä laajamittaisesti käytössä asiakaspalvelussa tai muussakaan toiminnassa. Ennen virtuaalitiimien ohjausmallien miettimistä täytyy ratkaista keskeiset edellytykset, kuten toimialojen siiloutuneisuus, joka tutkimuksen mukaan näyttäytyy Oulun kaupungissa kahdella tasolla. Yhtäältä siiloutuneisuus on ihmisten asenteissa eli on vaikea poisoppia toimialanäkökulmasta asiakaslähtöiseen prosessiajatteluun ja toisaalta siiloutuneisuus heijastuu prosesseihin ja toimintatapoihin vaikuttaen myös eri roolien väliseen yhteistyöhön hidastavana tekijänä. Edellytyksenä on täten *toimialasiilojen purkaminen käytännön toiminnasta.* Sillä on yhteys myös strategiasta

valuvien toimenpiteiden toteutumisen seurantaan, koska asiakaslähtöinen prosessiajattelu on yksi Oulun kaupungin keskeisistä tavoitteista. Tutkimuksen perusteella prosessien ja toimintatapojen tulee ottaa huomioon myös *asiakassegmentointi* eli kaikkien kuntalaisten erilaiset tarpeet ja niihin sopivat toimintamallit. Toimintamallin erityisvaatimuksena on lisäksi *ennakoivien palveluiden tukeminen*. Siten voidaan mahdollisimman pitkälle välttää kuntalaisten joutuminen raskaisiin palvelumuotoihin, jotka ovat raskaan tuotantomuotonsa vuoksi myös kaikkein kalleimpia tuottaa Oulun kaupungille. Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallin keskeisimmäksi tavoitteeksi tutkimuksen perusteella nousi *asiakaslähtöisyys* eli tässä tapauksessa asioiden tarkastelu kuntalaisen näkökulmasta ja myös *kuntalaisen osallistaminen* palveluprosessiin, jotta palveluiden tuotantorakennetta saataisiin kevyemmäksi.

Duarten & Snyderin (2001, 26) ja Bellin & Kozlowskin (2002, 14–15) mukaan virtuaalitiimin tehokkuus riippuu paljolti tiimin suorittaman tehtävän vaativuustason ja oikeanlaisen tieto- ja viestintäteknologian (ICT) yhteensovittamisesta. Tätä argumentaatiota tukee tässä tutkimuksessa esiin noussut havainto, jonka mukaan teknologia tulee sovittaa yhteen prosessien kanssa siten, että huomioidaan sekä prosessi- että teknologianäkökulma. Todennäköistä on, että molempiin täytyy tehdä muutoksia, jotta prosessista saadaan optimaalinen. Teknologisena edellytyksenä Oulun kaupungilla on täten *prosessien ja teknologioiden yhteensovittaminen.*

Riopelle et al. (2003, 262–263) mukaan tieto- ja viestintäteknologian valintaan vaikuttaa organisaation IT-infrastruktuuri siitä näkökulmasta, millaisia välineitä voidaan tarjota organisaation ulkopuolella työskentelyyn turvallisuustekijät huomioiden. Valittavan teknologian maturiteetilla on myös merkitystä, jotta valittu teknologia olisi mahdollisimman testattu ja varmatoiminen sisältäen asianmukaiset tukipalvelut. Tämän tutkimuksen perusteella *teknologiamaturiteetti* on yksi keskeinen edellytys valittavalle teknologialle,

koska Oulun kaupungilla on paljon kokemuksia pilotoinneista ”puolivalmiilla” ratkaisuilla, jotka ovat aiheuttaneet turhautumista käyttäjissä ja lopulta hankkeet ovat epäonnistuneet tavoitteissaan. Tutkimuksen perusteella erityisesti hajautetussa toimintamallissa ja etätöissä *järjestelmien saatavuus ja käytettävyys sekä järjestelmätuki* nousevat vielä keskeisempään rooliin kun toimipisteissä työskenneltäessä. Tutkimuksessa nousivat esiin myös *tietoturvakysymykset* ja esimerkiksi potilastietojen käsittely sosiaali- ja terveyspalveluissa vaatii suojatut yhteydet tai suojatun virtuaalisen yksityisverkon (virtual private network), joka mahdollistaa tietojen käsittelyn paikkariippumattomasti käyttäjän työasemalta. Toiminnanohjauksen näkökulmasta järjestelmien täytyy tukea *resurssien tehokasta käyttöä*, joka tunnistettiin myös Oulun kaupungin yhdeksi tavoitteeksi. Käytännön tasolla järjestelmän puolesta täytyy tulla *resursointikyvykkyydet ja ohjausmekanismit*, joilla esimerkiksi asiakaspalvelukontaktit ohjataan niitä hoitaville asiakaspalvelijoille siten, että tuotannossa esiintyy mahdollisimman vähän tyhjäkäyntiä eli hukkaa.

Bellin & Kozlowskin (2002, 18–21) ja Kayworthin & Leidnerin (2002, 7) mukaan virtuaalitiimin johtajan odotetaan osaavan luoda rakenteita ja rutiineja korvaamaan perinteisiä johtamistoimintoja sekä jakavan johtamisvastuuta tiimin jäsenille. Virtuaalitiimin johtajan oletetaan lisäksi tarjoavan selkeän suunnan ja erityiset tavoitteet, jotka tukevat itseohjautuvan tiimin rakentumista. Vastuunjakoa ja osallistamista tukee myös tämän tutkimuksen löydös, jonka mukaan *työntekijän osallistaminen* toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen on virtuaalisen asiakaspalvelun käyttöönoton onnistumisen ehkä keskeisin mahdollistaja. Aiemmat kokemukset ovat osoittaneet niiden kehitystoimenpiteiden jääneen elämään, joiden suunnitteluun ja toteutukseen varsinaista työtä tekevät ovat päässeet osallistumaan. Järvenpään & Leidnerin (1999, 812) mukaan kaikki yksilöt eivät välttämättä osaa luonnostaan käsitellä epävarmuutta ja vastuita, joita virtuaalisen työhön liittyy. Sopivien henkilöiden valinta virtuaalitiimin jäseniksi tulee siis tehdä erityisen

huolella. Blackburn et al. (2003, 103) lisäävät, että virtuaalitiimin työntekijäksi valitaan usein henkilöitä, joilla on vahvat teknologian käyttötaidot. Esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoilla on kuitenkin paljon enemmän merkitystä virtuaalisessa toimintaympäristössä, kun taas teknologian käyttötaidot ovat helpommin opittavissa kuin ihmisen luontaiset ominaisuudet. Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, että etätyö ei sovellu kaikille ja osa ehkä haluaa tehdä töitä työpaikalla. Tutkimuksen perusteella etätyö tarjoaa kuitenkin valtavasti positiivisia mahdollisuuksia sekä Oulun kaupungille, että työntekijälle. Täten *sopivien henkilöiden valinta* virtuaalisen asiakaspalvelutiimin työntekijöiksi on henkilöstöä koskeva edellytys.

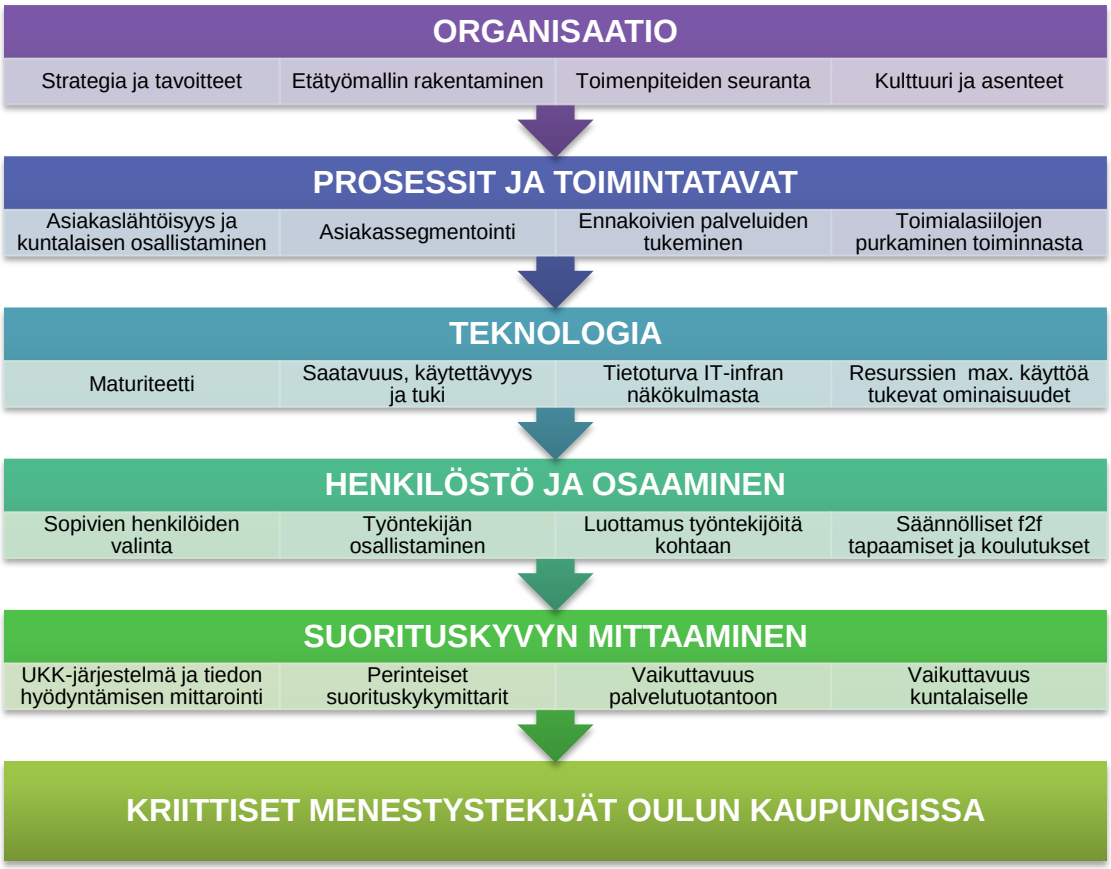
Blackburn et al. (2003, 107–109) mukaan virtuaalitiimin koulutuksista valta-osa pidetään tyypillisesti virtuaalisesti, mutta myös aitoja kasvokkain tapahtuvia koulutuksia tarvitaan. Kasvokkain tapahtuvan koulutuksen merkitys korostuu virtuaalitiimin alkuvaiheessa ja sen avulla voidaan rakentaa suhteita ja luottamusta tiimin jäsenten välille. Kasvokkain tapahtuva koulutus on mahdollisuuksien mukaan tärkeää myös jatkossa, ja se voi olla ainoa keino ratkaista matkan aikana eteen tulleita odottamattomia ongelmia. Vastaavasti Blomqvist & Henttonen (2005, 15) korostavat kasvokkain tapaamisten tärkeyttä luottamuksen rakentumisen kannalta virtuaalitiimeissä. Tutkimuksessa eräs haastateltava tunnisti aiheellisen ja aidon huolen hajautetusti ja mahdollisesti etätöissä työskentelevien henkilöiden tiimiytymisestä. Se on koettu haastavaksi jo nykyisessäkin toiminnassa, jossa osa työskentelee etäpalvelupisteissä ja osa esimerkiksi Oulun konttorilla kaupungin keskustassa. Tiimiytymisellä on useiden tutkimusten valossa nähty olevan positiivisia vaikutuksia erilaisten tiimien suorituskykyyn (esim. Hertel et al., 2004). Henkilöstöä koskevaksi edellytykseksi Oulun kaupungilla muodostuvat siten virtuaalista asiakaspalvelutyötä tekevien *säännölliset face-to-face (f2f) tapaamiset ja koulutukset* tiimiytymisen varmistamiseksi. Blomqvist & Henttonen (2005, 107) näkevät luottamuksen yhtenä keskeisenä virtuaalisen tiimityön tehokkuutta ja kehittymistä edistävänä tekijänä.

Järvenpää & Leidner (1999, 812) taas korostavat luottamuksen positiivisia vaikutuksia virtuaalitiimien koordinointiin, epävarmuuden sietoon ja konfliktien hallintaan. Tutkimuksen perusteella Oulun kaupungilla luottamuskysymykset liittyvät vielä tässä vaiheessa siihen, että työntekijöihin ylipäätään luotettaisiin niin paljon, että heidän voitaisiin antaa työskennellä esimerkiksi kotona eikä valvovan silmän alla, kuten kaupunkiorganisaatiossa perinteisesti. Tutkimuksessa havaittiin myös, se että todennäköisesti työntekijät antaisivat työnantajalleen vankemman työpanoksen saadessaan vapauden työskennellä paikkariippumattomasti, jos työtehtävät tämän sallivat ja työvälineet mahdollistavat. *Luottamus työtekijöitä kohtaan* muodostuu täten virtuaalisen asiakaspalvelun henkilöstötason edellytykseksi Oulun kaupungilla.

Maynard et al. (2012, 344–345; 355) tutkimuksen mukaan virtuaalisen tiimin. suorituskykyä voidaan tukea erilaisilla transaktiivisilla muistijärjestelmillä (transactive memory systems, TMS), jotka mahdollistavat tiedon tallentamisen ja jakamisen sekä oikeiden tietolähteiden löytämisen yhteiseltä alustalta paikkariippumattomasti. Choin, Leen & Yoon (2010, 855; 866) mukaan TMS-järjestelmät tukevat enemmän tiedon jakamista kuin suoranaisesti tiedon soveltamista ja hyödyntämistä. Tiedon jakaminen ei yksin riitä parantamaan tiimin suorituskykyä, joten suorituskyky on riippuvainen tiedon soveltamisen ja hyödyntämisen asteesta. Tämän perusteella Oulun kaupungin tulee *systemaattisesti mitata tiedon hyödyntämisen astetta.* Tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat yhden keskeisen asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvän asian: monet näennäisesti vaikealta tuntuvat palvelut voidaan ratkaista yhden kykenevän asiakaspalvelijan voimin paikkariippumattomasti, jos asiakaspalvelijalla on nopeasti ja helposti käytettävissään asianmukaiset tietolähteet. Asianmukainen tietolähde voi olla esimerkiksi tietojärjestelmän kysymys/vastaus-pankki, jollainen aiemman tutkimuksen mainitsema TMS-järjestelmä itse asiassa on. Suorituskyvyn mittaamisen edellytys Oulun

kaupungin virtuaalisessa asiakaspalvelussa on täten jatkuvasti päivitettävä *parhaat käytännöt ja usein kysytyt kysymykset (UKK)* online-järjestelmä, joka mahdollistaa tiedon tallentamisen ja hyödyntämisen sekä molempien mittaamisen. Blackburn et al. (2003, 110–114) mukaan virtuaalitiimin suoriutumista tulisi tarkastella monimuuttujanäkökulmasta sekä tiimin että yksilön suoriutumisen kannalta. Virtuaalitiimien suorituskykyä voidaan mitata aivan kuten perinteisiäkin tiimejä esimerkiksi seuraavien mittareiden avulla: määrä, laatu, kustannukset, luovuus jne. Tiimin tehtävänä on usein tuottaa arvoa prosessissa, joka saattaa ylittää useamman organisaation toiminnon. Suorituskyvyn mittauksessa tulisi tällöin huomioida kokonaisprosessien tehokkuus yhtenä kriittisimmistä indikaattoreista. Asiakastyytyväisyys on myös tärkeä indikaattori, joka kuvaa tiimin onnistumista kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen havainnot tukevat aiemman tutkimuksen löydöksiä, sillä virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamisessa Oulun kaupungilla korostuu kaksi asiaa. Ensinnäkin kaikkia samoja asioita, joita nyt mitataan perinteisessä asiakaspalvelussa, pitäisi pystyä mittaamaan jatkossa myös virtuaalisessa kontekstissa. Toiseksi virtuaalisen asiakaspalvelun vaikuttavuutta pitäisi pystyä mittamaan, eli esimerkiksi mitä saadaan aikaan, jos palvelu tuotetaan virtuaalisesti eikä perinteisellä tavalla. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen koettiin myös tärkeäksi näkökulmaksi, eli miten kuntalaiset kokevat heille tuotetut uudet virtuaaliset palvelut. Lisäksi mainittiin teknologian toimintavarmuuden mittaaminen, joka nähtiin erityisen tärkeänä virtuaalisessa kontekstissa työskenneltäessä. Edellä esitetyn perusteella virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskyvyn mittaamisen edellytyksiksi Oulun kaupungilla muodostuvat *perinteiset suorituskykymittarit, vaikuttavuus palvelutuotantoon ja vaikuttavuus kuntalaiselle,* jotka mittareina ovat sekä määrällisiä että laadullisia ja näiden yhdistelmiä.

Kuvassa 12. on esitetty kootusti tutkimuksen perusteella tunnistetut virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset Oulun kaupungissa.



Kuva 12. Virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset Oulun kaupungissa

6.2 Virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset tuottavuusvaikutukset ja toimintamalliehdotus Oulun kaupungille

Tässä alaluvussa peilataan aiemman tutkimuksen tuottavuusvaikutuksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulosten perusteella Oulun kaupungille ehdotetaan tapaa tarkastella ja mitata sen palvelutuottavuutta sekä ehdotetaan myös sellaista virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallia, joka potentiaalisesti mahdollistaa esitettyjen tuottavuushyötyjen aikaansaamisen.

Johnston & Jones (2004, 203) korostavat palvelutuotannon erityistä luonnetta. Palvelutuotannossa toiminta voi olla vajaakäyttöistä huonon suunnittelun, mutta myös riittämättömän kysynnän vuoksi. Asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin ei tehokkuus ole pelkästään

palveluntarjoajasta kiinni ja palvelut ovat usein aineettomia ja heterogeenisiä. Tällöin palveluprosessin psykologisten tuotosten, kuten palvelukokemuksen merkitys korostuu, jopa yhtä paljon kuin varsinaisen palvelun merkitys asiakkaalle. Boylen (2006, 29) mukaan julkisen sektorin tuottavuusmittarit ovat tyypillisesti toimialakohtaisia tai alueellisia ja usein niitä tarkastellaan vain 'ylhäältä alas' näkökulmasta. Julkisella sektorilla voitaisiin tehdä enemmän mikrotason tuottavuusmittausta esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden näkökulmista. Lisäksi tuottavuutta tulisi tarkastella myös 'alhaalta ylös', esimerkiksi palvelun käyttäjien näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen löydökset vastaavat hyvin pitkälle aiemman tutkimuksen löydöksiä Oulun kaupungin tavoitetilan osalta. Siihen kuuluvat muun muassa asiakaslähtöiset prosessit, asiakkaan osallistaminen ja asiakasvaikuttavuuden mittaaminen. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa myös, että tavoitetilaan on vielä matkaa ja sen eteen täytyy tehdä paljon konkreettisia toimenpiteitä.

Grönroosin & Ojansalon (2004, 416–417) mukaan perinteiset tuottavuuden mittausmallit tarjoavat hyödyllistä tietoa palveluprosessin osista antamalla esimerkiksi toteumatietoja kappalemääristä. Ne eivät tarjoa kuitenkaan ymmärrystä siitä, kuinka tehokkaasti palveluprosessiin syötetyt resurssit saadaan muunnettua taloudellisiksi tuloiksi palvelun tarjoajalle ja arvoksi sen asiakkaalle, eli ne eivät mittaa palveluprosessia kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen perusteella yleisneuvonta- ja ohjaus ovat sellaisia palveluita, joihin virtuaalinen asiakaspalvelu soveltuu erittäin hyvin. Oulun kaupungille tärkeää on erityisesti palveluohjaus, jotta kuntalainen voidaan ohjata kulloinkin tarkoituksenmukaiseen palveluun huomioiden samalla myös kustannustehokkuus kaupungin kannalta. Palveluohjauksen avulla kuntalaista ohjataan eri toimialojen palveluihin. Tällöin tuottavuuden mittaaminen tulisi ulottaa palveluprosessin läpi siten, että pystytään mittaamaan esimerkiksi

fyysisten asiakaskäyntien vähenemistä toisaalla, jos annetaan virtuaalista neuvontaa toisaalla.

Grönroos & Ojansalo (2004, 220) ja Ojansalo (1999, 103) ehdottavat palvelutuottavuuden vaihtoehtoisiksi mittausvälineiksi fyysisiä, taloudellisia ja yhdistettyjä mittareita, jotka on tämän tutkimuksen tulosten perusteella mukailtu Oulun kaupungin tuottavuuden mittaustarpeisiin sopiviksi. Taulukossa 20. on korostettu vihreällä värillä erityisen hyvin Oulun kaupungille soveltuvia palvelutuottavuuden mittareita sen tavoitteet huomioiden.

Taulukko 20. Ehdotus palvelutuottavuuden mittareiksi Oulun kaupungille

	Fyysiset mittarit	Taloudelliset mittarit	Yhdistetyt mittarit
Osittaistuottavuus (tuotos/ yksi panos)	kuntalaisia palveltu / työntekijöiden tunnit	tuotot / työvoimakustannukset	tuotot / henkilöstön määrä
Kokonaistuottavuus	kuntalaisia palveltu / resurssit yhteensä (kpl)	tuotot / resurssien kustannukset	kuntalaisia palveltu / resurssien kustannukset (€)

Taulukossa 20. erityisesti vihreällä korostetut kokonaistuottavuuden mittarit tuottavat tarkoituksenmukaisen suhdeluvun, jota pystytään tarkastelemaan toimintotasolla sekä myös Oulun kaupunkitasoisesti. Suhdelukua pystytään seuraamaan ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan ainakin osittain tarkastella kulloinkin kyseessä olevan suhdeluvun muutoksen kautta. Edellä esitetyt mittarit ovat suuntaa antavia perusperiaatteita palvelutuotannon näkökulmasta tarkasteltuna, mutta vastaavaa suhdeluvun kehittämisajattelua voidaan soveltaa myös kuntalaisvaikuttavuutta tarkasteltaessa.

Zysmanin (2010, 1) ja Martikaisen, Kulvikin & Naumovin (2011, 2) mukaan palveluita pidetään nykyisin keskeisenä tuottavuuden ja talouden dynaamisuuden lähteenä, joka haastaa olemassa olevaa työllisyysrakennetta, työvoimaa, työn luonnetta ja sen sijaintia. Zysman (2010, 1-2) puhuu sääntö-pohjaisten tietoteknisten työkalujen (rule-based

information technology) murroksesta, joka muuttaa palveluaktiviteettien luonnetta ja vaikuttaa siihen, miten asiakasarvo jatkossa tuotetaan. Palveluaktiviteetit formalisoidaan ja kodifioidaan, jolloin niistä tulee tietoteknisesti käsiteltäviä. Siten eri palveluprosesseja voidaan yhdistellä ja automatisoida, mikä mahdollistaa perinteisten liiketoimintamallien tuottavuuden parantamisen sekä kokonaan uusien liiketoimintamallien syntymisen.

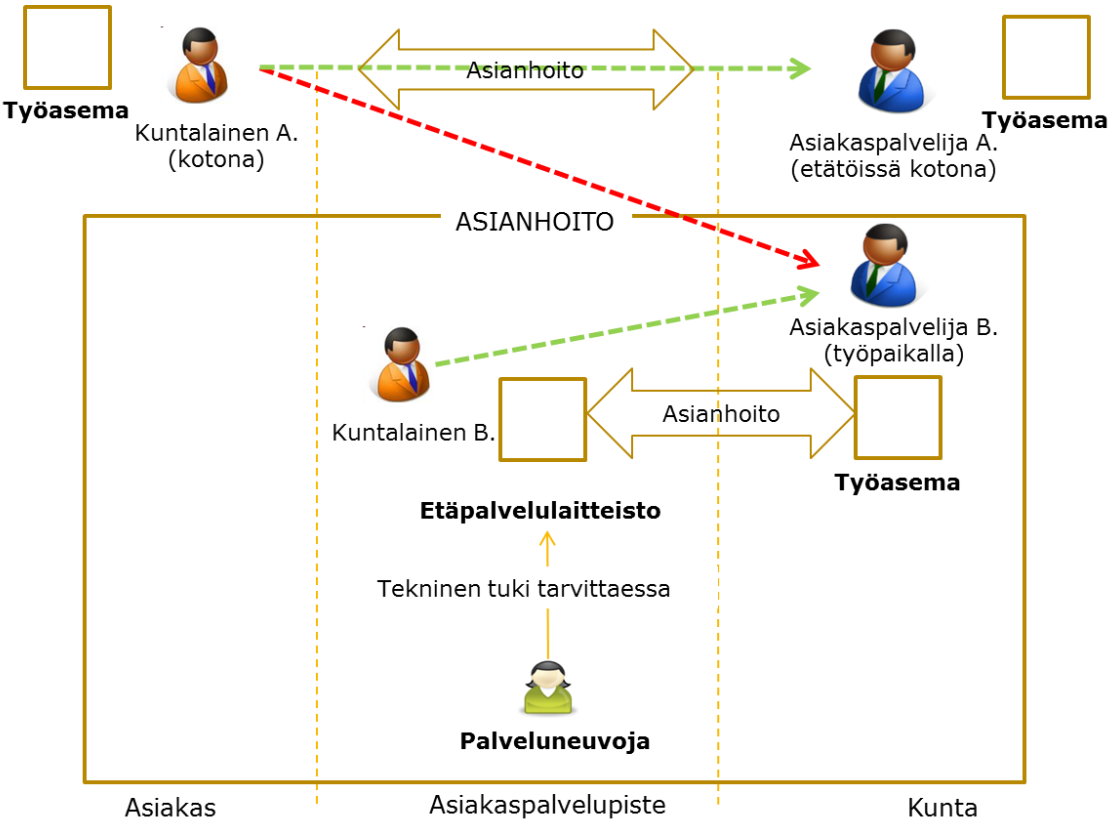
Zysmania (2010, 12–15) mukaillen palvelujen prosentuaalista tuottavuutta voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella potentiaalisesti parantaa Oulun kaupungin erilaisissa palveluissa seuraavasti:

- **Automatisoidut palvelut (70 %):** luotetaan täysin ICT:n tai muihin teknologioihin, jonka avulla palvelu on kodifioitu, digitalisoitu ja asetettu saataville (lomakkeet, hakemukset, ajanvaraukset pl. hoidon tarpeen arviointia vaativat tapaukset, joita on X-prosenttia ajanvarauksista)
- **Hybridi-palvelut (50 %):** tuotetaan ihmisen ja sähköisten työkalujen yhdistelminä laajentaen tai parantaen samalla ihmisten kyvykkyyksiä (neuvonta ja ohjaus paikkariippumattomasti kaikilla toimialoilla)
- **Monimutkaiset palvelut (17 %):** ihminen tuottaa palvelun tyypillisesti paikka- ja aikasidonnaisesti ICT:n tukemana (sosiaali-, terveys- ja vanhuspalvelut sellaisissa tapauksissa, joissa fyysistä kohtaamista ei voi välttää esimerkiksi ohjauksella ja neuvonnalla, vaan palvelutapahtumaa voidaan ainoastaan nopeuttaa teknologian avulla).

Edellä esitetyt prosenttiluvut ovat suuntaa antavia ja ne kuvaavat keskimäärin saavutettuja hyötyjä, kun on tarkasteltu eri toimialojen yrityksiä kansainvälisesti. Tämän tutkimuksen perusteella jo 5-10 % tehostaminen tietyillä toimialoilla, kuten Hyvinvointipalveluissa tarkoittaa varsin merkittäviä euromääräisiä säästöjä. Siten yllä esitettyjä lukuja pienempikin tehostuminen

on Oulun kaupungin näkökulmasta erittäin merkityksellistä. Käytännön keinona tehostaa toimintaa voi olla esimerkiksi toimialat ylittävän neuvonnan ja ohjauksen tehostaminen paikkariippumattoman palvelutuotannon avulla, joka vähentää fyysisten käyntien määrää monimutkaisista palveluista, jotka ovat kaikkein kalleimpia tuottaa.

Kuvassa 13. ehdotetaan tämän tutkimuksen perusteella Oulun kaupungille virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallia, joka huomioi keskeiset edellytykset ja mahdollistaa tuottavuushyötyjen aikaansaamisen. Kuva 13. on mukailtu Oulun kaupungin työntekijän (Matinmikko, 2013) tekemästä kuvauksesta koskien tulevaisuuden etäpalvelun työnkulkua. Alkuperäiseen kuvaan on lisätty 1) kuntalaisen yhteydenotto kotoa käsin tämän omilla välineillä ja 2) vapaana olevan asiakaspalvelijan automaattinen hakeminen kunnan hajautetusta palvelutuotannosta asiakaspalvelujärjestelmän avulla, jolla tehostetaan asiakaspalveluresurssien käyttöä huomattavasti verrattuna esimerkiksi perinteiseen ajanvaraustoimintaan.



Kuva 13. Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalli Oulun kaupungille

Kuvassa 13. esitetty malli on yksinkertaistettu toimintamalliehdotus paikkariippumattomasta asioinnista kuntalaisen näkökulmasta ja paikkariippumattomasta palvelutuotannosta Oulun kaupungin näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella tunnistettiin virtuaalisen asiakaspalvelut potentiaaliset hyödyt ja hyödynsaajaosapuolet (Ks. Kuva 11, Hyödyt ja hyödynsaajat, sivu 99). Kuvassa 13. esitetty yksinkertaistettu toimintamalli ei automaattisesti mahdollista näiden hyötyjen toteutumista, vaan virtuaalisen asiakaspalvelun keskeiset edellytykset tulee huomioida uuden toimintamallin suunnittelussa ja toteutuksessa (Ks. Kuva 12. Virtuaalisen asiakaspalvelun edellytykset Oulun kaupungissa, sivu 110). Tässä tutkimuksessa erääksi virtuaalisen asiakaspalvelun tavoitteeksi kaupungin näkökulmasta tunnistettiin omien resurssien tehokas käyttö. Nykyaikaiset asiakaspalvelujärjestelmät tukevat resurssien tehokasta käyttöä mahdollistamalla automaattisen

kontaktien ohjauksen ensimmäiselle vapaana olevalle asiakaspalvelijalle eri kanavissa, kuten puhelin, sähköposti, chat ja video sekä yhteisselaus eli dokumentin jakaminen. Kuvassa 13. vapaana olevan asiakaspalvelijan hakeminen palvelutuotannosta on kuvattu nuolilla: vihreä tarkoittaa vapaa palvelemaan ja punainen tarkoittaa varattu, palvelee toista asiakasta. Tämä mahdollistaa ajanvarauksen pois jättämisen useimmista etäasiakaspalveluista. Se on tuotannon näkökulmasta positiivinen asia, koska asiakkaiden myöhästymiset ja kokonaan perumiset aiheuttavat tehottomuutta asiakaspalvelutuotannolle, ja volyymien ollessa isoja, voi aiheutuva tyhjäkäynti eli hukka olla varsin merkittävä. Tämän lisäksi yksinkertaiset toiminnot täytyy edelleen automatisoida mahdollisimman pitkälle, jotta kuntalaiset tarvitsisivat koko ajan vähenevissä määrin ihmistyönä tuotettavaa asiakaspalvelua, joka sekin on kallista tuottaa täysin automatisoituihin palveluihin verrattuna. Ihmistyönä tuotettavaa asiakaspalvelua kuitenkin tarvitaan ja sillä on merkittävä rooli esimerkiksi palveluohjauksen näkökulmasta, jotta kuntalainen ohjautuu tarkoituksenmukaisiin ja kunnan kannalta kustannustehokkaisiin palvelumuotoihin.

Tässä luvussa peilattiin tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Pääsääntöisesti tehty tutkimus tuki aiempien tutkimusten havaintoja. Kuntaorganisaatiossa tunnistettiin ainoastaan tiettyjä erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon virtuaalista asiakaspalvelua suunniteltaessa ja toteutettaessa. Niitä ovat esimerkiksi eri asiakassegmenttien huomioon ottaminen palvelutuotannossa ja kiinnostus toimialat ja asiakkaat ylittävään vaikuttavuuden tarkasteluun, joka ei näyttäydy yhtä vahvassa roolissa esimerkiksi yksityisen sektorin asiakaspalvelussa. Lopuksi luvussa esitettiin ehdotus virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalliksi Oulun kaupungille. Toimintamalliehdotus perustuu tutkimuksen tuloksiin, eikä sen toimivuutta ole tämän tutkimuksen puitteissa testattu käytännössä, joten siltä osin toimintamalliin tulee suhtautua varauksella.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tulosten käytännön hyödyntämistä. Lisäksi esitetään tämän tutkimuksen havaintojen perusteella potentiaalisia jatkotutkimuskohteita.

Työn alussa asetettiin tutkimuskysymys ja kaksi alakysymystä.

1. Tutkimuskysymyksen ensimmäinen alakysymys:

Millaisia edellytyksiä kuntaorganisaatiossa voidaan tunnistaa virtuaaliselle asiakaspalvelulle?

Tutkimuksen perusteella virtuaalisen asiakaspalvelun menestymisen edellytykset kuntaorganisaatiossa vastaavat hyvin pitkälti yksityisellä sektorilla aiemmin tunnistettuja edellytyksiä muutamaa erityispiirrettä lukuunottamatta. Kuntaorganisaation erityispiirteenä on muun muassa sen heterogeeninen asiakaskunta, koska sen asiakkaita ovat kaikki kuntalaiset, joita tulee kohdella yhdenmukaisuusperiaatteen mukaisesti. Virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallilta tämä edellyttää erilaisten asiakassegmenttien huomioimista niin toimintamallin suunnittelussa kuin myös sen toteutuksesta. Virtuaalisen asiakaspalvelun tulee myös tukea ennakoivia palveluita ja palveluohjausta, jotta kuntalaisen joutumista raskaisiin palvelumuotoihin voidaan mahdollisimman pitkälle välttää. Raskaat palvelumuodot ovat kaikkein kalleimpia tuottaa. Virtuaalisen asiakaspalvelun pitää lisäksi olla vaikuttavaa siinä mielessä, että sen tulee vähentää asiointia kunnan fyysisistä palveluista tuottaen samalla konkreettisista lisäarvoa kuntalaiselle, tavalla tai toisella helpottuneen asioinnin muodossa.

2. Tutkimuskysymyksen toinen alakysymys:

Mitkä ovat virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle?

Tutkimuksen perusteella virtuaalisen asiakaspalvelun potentiaaliset tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle konkretisoituvat erilaisten palveluiden kautta. Niissä suurimmat hyödyt saavutetaan täysin automatisoitavista palveluista, kuten lomakkeet, hakemukset ja sellaiset ajanvaraukset, joissa ei tarvita hoidon tarpeen arviointia. Toiseksi suurimmat hyödyt saavutetaan hybridipalveluissa, kuten neuvonnassa ja ohjauksessa, jota voidaan toteuttaa teknologian avulla paikkariippumattomasti. Kolmanneksi suurimmat hyödyt saavutetaan monimutkaisissa palveluissa, joissa ihmisen läsnäolo on välttämätön, mutta palvelutapahtumaa voidaan tehostaa teknologian avulla. Virtuaalisen asiakaspalvelun suurin vaikuttavuus on hybridipalveluissa, joissa neuvonnan ja ohjauksen avulla pystytään potentiaalisesti estämään kuntalaisen joutuminen monimutkaisten ja raskaiden palveluiden piiriin. Virtuaalinen asiakaspalvelu vähentää potentiaalisesti tarvittavan henkilötyön määrää kaikissa edellä mainituissa palvelumuodoissa.

3. Tutkimuksen pääkysymys:

Millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu kuntaorganisaatiolle?

Kuntaorganisaatiolle soveltuva virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalli huomioi kuntakontekstin erityispiirteet, automatisoi helpot tehtävät ja mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön ohjaamalla asiakaspalvelukontaktit automaattisesti ja paikkariippumattomasti vapaana olevalle asiakaspalvelijalle. Toimintamallin tulee vastata tietoturvan ja tietosuojan vaatimuksiin, jotta sitä voidaan soveltaa kattavasti volyymipalveluissa, kuten sosiaali-, terveys- ja vanhuspalveluissa, joista on potentiaalisesti saavutettavissa suurimmat hyödyt. Toimintamallin tulee olla

toimialariippumaton ja helposti monistettavissa mittakaavahyötyjen aikaansaamiseksi.

Tutkimuksen tulokset ovat kohtuullisen hyvin yleistettävissä muihin kuntiin, koska kaikilla kunnilla on velvollisuus tarjota samat peruspalvelut kuntalaisille, ja tämän perusteella kaikkien kuntien voidaan olettaa olevan suhteellisen samankaltaisia keskenään. Oleellista on kuitenkin ottaa huomioon potentiaalisten hyötyjen mittakaava suhteessa kunnan kokoon, eli mitä suurempi kunta sitä suurempi hyötypotentiaali perustuen kunnan asiointivolyymeihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää käytännön suosituksia Oulun kaupungille.

1. Virtuaalisen asiakaspalvelun tärkeimpänä tavoitteena ja toimenpiteiden kohteena tulee olla henkilötyön vähentäminen. Tavoitteissa ja toimenpiteissä tulee näkyä erityisesti keskittyminen volyymipalveluihin. Volyymipalveluista potentiaalisesti saavutettavat hyödyt ovat niin merkittäviä, että niitä on tarkoituksenmukaista tavoitella haasteista huolimatta. Tämän tutkimuksen perusteella tunnistetuista haasteista merkittävä on osa ratkaistavissa toimintamallimuutoksilla, huomioiden kuitenkin edelleen tietoturva ja tietosuojalainsäädäntö.

2. Virtuaalisen asiakaspalvelun käyttöönotto tulee suunnitella huolella huomioiden erityisesti toimintamallin tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seuranta, koska tutkimuksen perusteella voitiin havaita epäonnistumisia viedä strategisia tavoitteita käytännön työhön.

3. Virtuaalisen asiakaspalvelun kehittäminen tulee valtuuttaa Oulun kaupungissa nimetylle henkilölle. Nimetty henkilö vastaa konsernitasolla

siitä, että toimintamallia kehitetään Oulun kaupungin etu edellä yli toimialojen sekä myös siitä, että toimintamalli jalkautuu kaikille niille toimialoille, joissa asioidaan kuntalaisten kanssa. Valtuuttamisen avulla varmistetaan hankkeen kaupunkitasoinen edistyminen ja koordinoidun tekemisen kautta mahdollisten synergiaetujen löytyminen toimialojen tuottamista asiakaspalveluista.

4. Virtuaalisen asiakaspalvelun edistämisessä kannattaa hyödyntää olemassa olevaa Oulu10 keskitettyä asiakaspalvelua. Valmiin konseptin hyödyntäminen tarjoaa nopean mahdollisuuden pilotoida virtuaalisia palvelumalleja, kun asiakaspalveluorganisaatio ja IT-infrastruktuuri ovat valmiina tai lähes valmiina. Oulu10 toimintamallia voitaisiin kohtuullisin ponnistuksin laajentaa virtuaalisiin palvelumalleihin ottamalla käyttöön uusia palvelukanavia, kuten chat ja video sekä tekemällä suunnitellut ja dokumentoidut etätyökokeilut asiakaspalvelutuotannossa. Jos kokemukset olisivat positiivisia, saattaisi tämä omalta osaltaan rohkaista toimialoja keskittämään lisää tehtäviä Oulu10 asiakaspalveluun ja keskittymään itse aidosti substanssiosaamista vaativiin tehtäviin. Helppoja tehtäviä automatisoimalla, asiakaspalvelua keskittämällä sekä tuotantoa hajauttamalla on mahdollista saavuttaa merkittävimmät mittakaavaedut Oulun kaupungin näkökulmasta tarkasteltuna.

5. Virtuaalisen asiakaspalvelun suunnittelun ja käyttöönottoon tulee osallistaa Oulun kaupungin työntekijöitä, joilla on kokemusta kunkin toimialan asiakasrajapinnassa työskentelystä. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden osallistamisella vältetään mahdollisimman paljon muutosvastarintaa ja synnytetään sisäistä motivaatiota, joka potentiaalisesti kaataa monia muita käytännön esteitä uuden toimintamallin käyttöönotossa. Tutkimus myös osoittaa niiden hankkeiden jääneen parhaiten elämään, joihin työntekijät ovat päässeet osallistumaan ja vaikuttamaan.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuutta ja potentiaalisia hyötyjä kuntaorganisaatiolle laadullisen tutkimuksen keinoin. Teoreettinen viitekehys pohjautui virtuaaliorganisaatioiden aiempaan tutkimukseen keskittyen erityisesti virtuaalitiimien menestymisen edellytyksiin ja niiden avulla potentiaalisesti saavutettaviin tuottavuushyötyihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja tutkimukseen valitut haastateltavat edustivat kohdeorganisaatio Oulun kaupungin sellaisia toimialoja, joissa kuntalaisasiointi ja sen kehittäminen ovat tämän päivän tärkeimpien tehtävien joukossa.

Jatkotutkimuksen osalta mielenkiintoinen kohde olisi muuan muassa virtuaalisen asiakaspalvelun käyttöönottoprojektin kuvaaminen ja mallintaminen kuntaorganisaatiossa, jotta käyttöönoton ja toteutuksen tyypilliset vaiheet ja mahdolliset haasteet pystyttäisiin kuvaamaan muiden kuntien ja kaupunkien virtuaalisen asiakaspalvelun käyttöönoton helpottamiseksi. Kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi myös virtuaalisen asiakaspalvelun tuottavuusvaikutukset kvantitatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna sellaisessa kuntaorganisaatiossa, jossa toimintamallia on ehditty soveltaa käytännössä vähintään yhden vuoden. Julkinen asiakaspalvelu elää tällä hetkellä merkittävää murrosvaihetta Suomessa, joten virtuaalisen asiakaspalvelun tuottavuusvaikutuksia tulisi tarkastella myös valtionhallinnon suurimpien toimijoiden osalta keskittyen erityisesti sellaisiin toimintoihin, joissa asioidaan merkittävissä määrin kansalaisten kanssa. Edellä esitetyt jatkotutkimuskohteet ovat hyvin käytännönläheisiä ja Suomeen ajateltuja, mutta käytännön suosituksena voisi olla edellä mainittujen tutkimusten tekeminen englanniksi, jotta tuloksia voitaisiin helpommin hyödyntää myös kansainvälisellä tasolla. Tuloksia voitaisiin yhtäältä hyödyntää julkisen asiakaspalvelun parantamiseksi, mutta toisaalta myös uuden ajan julkiseen asiakaspalveluun keskittyvän tutkimussuuntauksen kehittämiseksi osaksi tieteellistä keskustelua.

Tämä tutkimus tarkastelee ensimmäisenä laatuaan virtuaalisen asiakaspalvelun soveltuvuutta kuntaorganisaatiolle. Monikanavainen virtuaalinen asiakaspalvelu on teknologian myötä mahdollistunut vasta viime vuosina, joten yleisesti voidaan todeta, että virtuaalisen asiakaspalvelun tutkimus on vasta alkutekijöissään ja kaikki sitä koskeva lisätutkimus on nykytilanteessa erittäin tarpeellista.

LÄHDELUETTELO

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, volume 25, number 1, pp. 107-136.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Group and Organization Management. 27 (1). 14-49.

Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. Management Research News, 31(2), 99-110.

Blackburn, R., Furst, S., & Rosen, B. (2003). Building a winning virtual team. In C. B. Gibson, & S. G. Cohen (Eds.).Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness, (pp. 95-120). Jossey-Bass. San Francisco.

Bleecker, S. E. (1994). The virtual organization. Futurist, 28(2), 9.

Boyle, R. (2006). Measuring public sector productivity: lessons from international experience. CPRM Discussion Paper 35, Institute of Public Administration (IPA), Dublin.

Breu, K., & Hemingway, C. J. (2004). Making organisations virtual: the hidden cost of distributed teams. Journal of Information Technology, 19(3), 191-202.

Byrne, J. A. with Brandt R, and Port O. (1993): The Virtual Corporation. Business Week (February 8), 98-103. http://www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation

Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance: A Field Study. MIS quarterly, 34(4), 855-870.

Cohen, L., Duberley, J., & McAuley, J. (1999). Fuelling discovery or monitoring productivity: research scientists' changing perceptions of management. Organization, 6(3).

Danesh, M. H., Raahemi, B., Kamali, S. M., & Richards, G. (2012, April). A distributed service oriented infrastructure for business process management in Virtual Organizations. In Electrical & Computer Engineering (CCECE), 2012 25th IEEE Canadian Conference on (pp. 1-6). IEEE.

Davenport, T.-H. & Prusak, L. (1998). Working knowledge - how organizations manage what they know. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). The Virtual Corporation: Structuring and Revitalising the Corporation for the 21st Century. Harperbusiness, New York.

Dess, G. G., Rasheed, A. A., McLaughlin, K. J., & Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. Academy Of Management Executive, 9(3), 7-18.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organisations-the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. Public Administration, 87(4), 892-909.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2001). Mastering virtual teams. Second edition. San Francisco, Jossey-Bass.

Ebrahim, A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences 3(3), 2653-2669.

Fischer, O., & Manstead, A. S. (2004). Computer-mediated Leadership: Deficits, hypercharisma, and the hidden power of social identity. Zeitschrift für Personalforschung, 18(3), 306-328.

Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of public sector customer service. Governance, 14(1), 55-73.

Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp. 109-122.

Green, D. D., & Roberts, G. E. (2010). Personnel implications of public sector virtual organizations. Public Personnel Management, 39(1), 47-57.

Groznik, A., Weber, P., & Kern, T. (2011). Assessing organisational virtuality. African Journal of Business Management, 5(8), 3132-3138.

Grönroos, C., & Ojansalo, K. (2004). Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Journal of Business Research, 57(4), 414-423.

Heikkilä, T. (2010). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology?mediated relational communication. Strategic Change, 14(2), 107-119.

Hertel, G., Geister, S. and Konradt, U. (2005), Managing virtual teams: a review of current empirical research", Human Resource Management Review, Vol. 15, pp. 69-95.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? Public Administration, 69, 1, 3-19.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. Organization Science, Vol. 10, No. 6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, (Nov. - Dec., 1999), pp. 791-815.

Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(3), 201-213.

Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, 18(3), 7-40.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. Academy of Management Journal, 47(2), 175-192.

Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management, 23(5), 479-499.

Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P. (2007). Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. ETLA.

Maliranta, M., & Rouvinen, P. (2003). Productivity effects of ICT in Finnish business (No. 852). ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA).

Martikainen, O., & Halonen, R. (2011). Model for the Benefit Analysis of ICT, 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2011), Detroit, 4-7.8.2011.

Martikainen, O., Kulvik, M., & Naumov, V. (2011). E-Services and Productivity. Information Technologies and Control, vol, (3).

Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(3), 342-365.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Mowshowitz A (1999). The switching principle in virtual organization, eJOV, 1(1): 7-18.

Mowshowitz, A. (1997). On the theory of virtual organization. Systems research and behavioral science, 14(6), 373-384.

Mukherjee, D., Lahiri, S., Mukherjee, D., & Billing, T. K. (2012). Leading virtual teams: how do social, cognitive, and behavioral capabilities matter ?. Management Decision, 50(2), 273-290.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. Industrial and Corporate Change, Vol. 14, No. 3, pp. 419–436.

Oulun kaupunki (2013). Oulun kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.1.2013 alkaen [verkkodokumentti]. [viitattu 29.9.2013] Saatavilla: http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/hallinnollinen-organisaatio

Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. Information Technology & People, 17(4), 359-379.

Pilat, D. (2004). The ICT productivity paradox: insights from micro data. OECD Economic Studies, 38(1), 37-65.

Pritchard, R. D. (Ed.). (1995). Productivity measurement and improvement: Organizational case studies. Greenwood Publishing Group.

Rice, D. J., Davidson, B. D., Dannenhoffer, J. F., & Gay, G. K. (2007). Improving the effectiveness of virtual teams by adapting team processes. Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 16(6), 567-594.

Riopelle, K., Gluesing, J. C., Alcordo, T. C., Baba, M., Britt, D., McKether, W. & Wagner, K. H. (2003). Context, task, and the evolution of technology use in global virtual teams. In C. B. Gibson, & S. G. Cohen (Eds.).Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness, (pp. 239-264). San Francisco. Jossey-Bass.

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. Journal of Management Information Systems, 26(2), 241-279.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Scholz, C. (1998). Towards the virtual corporation: A complex move along three axes. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal-und Informationsmanagement, Univ. des Saarlandes.

Scholz, C. (2000). The virtual corporation: empirical evidences to a three dimensional model. In Proceedings of the Academy of Management Conference (pp. 372-384).

Solow R. M. (1957) Technical Change and the Aggregate Production Function. The Review of Economics and Statistics, Vol. 39, No. 3, pp. 312-320.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. The Academy of Management Executive, 12(3), 17-29.

Uusi-Rauva E. (1996). Tuottavuus - mittaa ja menesty. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.

Walther, J. B. (1996): Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. In: Communication Research, 23, 3-43.

Valtiovarainministeriö (2013) Asiakaspalvelu 2014 hankkeen loppuraportti, 2013. [verkkodokumentti]. [viitattu 17.8.2013]. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20130612Asiaka/Asiakaspalvelu_2014_netti.pdf

Valtiovarainministeriö (2013) Julkisen hallinnon asiakaspalvelun yhteiset kehittämis- ja toteuttamisperiaatteet, 2012. [verkkodokumentti]. [viitattu 13.2.2013] Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Yhteiset_kehittmis_ja_toteuttamisperiaatteet_(2).pdf

Valtiovarainministeriö (2013). Hankkeet / Asiakaspalvelu 2014 [verkkodokumentti]. [viitattu 13.2.2013] Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0111_julkisen_hallinnon_asiakaspalvelu/index.jsp

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Venkatraman, N. N., & Henderson, J. C. (1998). Real Strategies for Virtual Organizing. Sloan Management Review, 40(1), 33-48.

Zysman, J.., Murray, J., Nielsen, N. C., & Kushida, K. (2010). The Digital Transformation of Services: From Economic Sinkhole to Productivity Driver. Berkeley Roundtable on the International Economy, University of California, Berkeley.

Haastattelut

9.9.2013 Anna Haverinen/Oulun kaupunki, vanhustyönjohtaja

9.9.2013 Jussi Kauppi/Oulun kaupunki, palvelupäällikkö

9.9.2013 Minna Rekilä-Similä/Oulun kaupunki, palvelupäällikkö

9.9.2013 Elina Välikangas/Oulun kaupunki, kehittämis- ja laatupäällikkö

9.9.2013 Juhani Heikka/Oulun kaupunki, tietohallintopäällikkö

9.9.2013 Pirjo Mäkinen/Oulun kaupunki, kehittämispäällikkö

10.9.2013 Arto Lamberg/Oulun kaupunki, varhaiskasvatusjohtaja

10.9.2013 Tapio Matinmikko/Oulun kaupunki, tiehallintoasiantuntija

10.9.2013 Jarmo Laitinen/Oulun kaupunki, suunnittelupäällikkö

10.9.2013 Ville Kauppi/Oulun kaupunki, hallintopäällikkö

11.9.2013 Riitta Erola/Oulun kaupunki, palvelutuotantojohtaja

11.9.2013 Terttu Turunen/Oulun kaupunki, terveyspalv. palvelujohtaja vs.

11.9.2013 Sirkku Pikkujämsä/Oulun kaupunki, terveysjohtaja

11.9.2013 Rauni Väänänen-Sainio/Oulun kaupunki, ikäihmisten hyvinvoinnin palvelujohtaja

LIITE 1. SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja,

Toteutan riippumattona tutkijana tutkimuksen Oulun kaupungille, jonka aiheena on Virtuaalinen asiakaspalvelu kuntaorganisaatiossa – soveltuvuus ja tuottavuushyödyt kuntaorganisaatiolle.

Tutkimus tarkoituksena on selvittää mahdollisuutta tuottaa kuntalaiselle tarjottavia asiointipalveluita virtuaaliorganisaation avulla, jolloin asiointitapahtuma ja palvelun tuottaminen eivät ole enää paikkaan sidottuja. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: millainen virtuaalinen asiakaspalvelun toimintamalli soveltuu kuntaorganisaatiolle ja mitä hyötyjä tämän toimintamallin avulla voitaisiin saavuttaa. Tutkimuksen eräänlaisena virikkeenä on toiminut Valtionvarainministeriön Asiakaspalvelu 2014 -hanke, jossa julkisen sektorin yhteisen asiakaspalvelun järjestämisvastuu säädetään kunnille ratkaisematta kuitenkaan yksittäisen kuntaorganisaation asiakaspalveluhaasteita.

Tutkimuksen tavoitteena onkin kuvata kunta-asiakaspalvelun tuottaminen virtuaalisen toimintamallin avulla siten, että Oulun kaupunki sekä myös muut Suomen kunnat ja kaupungit voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman asiakaspalvelunsa kehittämisessä tuottaakseen jatkossa mahdollisimman tuloksellista ja vaikuttavaa asiakaspalvelua. Toivon tutkimukseni tulosten omalta osaltaan vastaavan uuden Oulun kaupunkistrategian haasteisiin sekä antavan eväitä palvelumalli 2020 liittyviin hankkeisiin, kuten Digitaalisen agendan muodostumiseen.

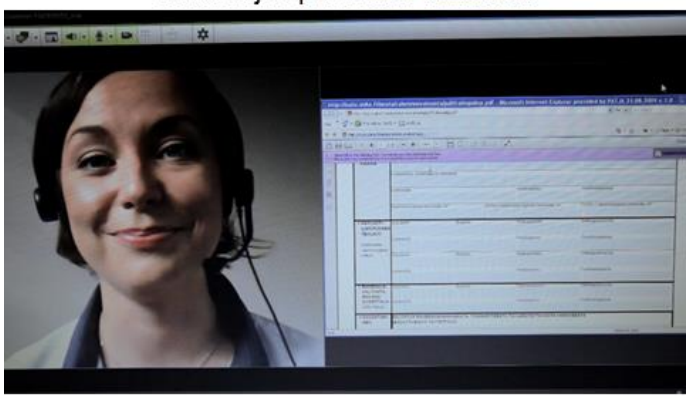
Panoksesi on erittäin tärkeä ja täten pyydän sinua lämpimästi osallistumaan noin yhden (1) tunnin mittaiseen haastatteluun, joiden avulla tutkimukseni aineisto kerätään yli toimialarajojen. Tutkimuksen haastattelut toteutetaan Oulussa 9-11.9.2013 tiivissä kolmen (3) päivän aikaikkunassa. Haastattaluaikoja varaan soittamalla henkilökohtaisesti ennen kesälomia ja heti kesälomien jälkeen.

Yhteistyöterveisin,

Jesse Myllylä
Pro Gradu -tutkielman laatija
Lappeenrannan teknillinen yliopisto

LIITE 2. VIRIKEMATERIAALI

Esimerkki kuntalaisen näkymästä, jossa jaetaan sisältöä ja opastetaan asiakasta



Virtuaalinen asiakaspalvelu voi olla myös kotihoidon tukea videoavusteisesti

LIITE 3. HAASTATTELURUNKO

TEEMA: TAUSTAT

1. Organisaatio, titteli ja nykyinen vastuualueesi?
2. Työvuodet Oulun kaupungilla ja nykyisellä toimialalla?
3. Millaisissa asiakaspalveluun liittyvissä kehityshankkeissa olet ollut mukana?

TEEMA: EDELLYKSET

4. Kuvaile millainen olisi hyvä virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamalli eli mitä hyvän toimintamallin tulee huomioida ja toisaalta mitä sen avulla pitää saavuttaa?
5. Mitkä tekijät vauhdittavat ja motivoivat uuden virtuaalisen toimintamallin käyttöönottoa organisaatiossasi eli mitä pitäisi tapahtua, jotta uusi toimintamalli toteutuisi?
6. Mitkä tekijät hidastavat tai jopa estävät uuden virtuaalisen toimintamallin käyttöönottoa organisaatiossasi?
7. Miten koet etätyön mahdollisuudet oman toimialasi asiakaspalvelun tuottamisessa ja mitä edellytyksiä nimenomaan etätyöhön liittyy?
8. Millaista toiminnan- ja resurssien ohjausta virtuaalinen asiakaspalvelu edellyttää eli mitä järjestelmiltä vaaditaan?
9. Miten virtuaalisen asiakaspalvelun suorituskykyä tulisi mitata?

TEEMA: HYÖDYT

10. Missä kuntapalveluissa virtuaalisen asiakaspalvelun toimintamallia voitaisiin mielestäsi parhaiten hyödyntää?
11. Mitä konkreettisia hyötyjä virtuaalinen asiakaspalvelu potentiaalisesti mahdollistaisi ja kenelle nämä hyödyt kohdistuisivat?