

# **Asiakaslähtöisyyden edellytykset ELY-keskuksissa**

Antto Olli Johannes Korhonen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos

Yleisen valtio-opin oppiaine

Politiikan tutkimuksen linja

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2011



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos
Tekijä – Författare – Author Antto Olli Johannes Korhonen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Asiakaslähtöisyyden edellytykset ELY-keskuksissa		
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleisen valtio-opin oppiaine, politiikan tutkimuksen linja		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu	Aika – Datum – Month and year Tammikuu 2011	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 65 s., 14 liites.
<b>Tiivistelmä – Referat – Abstract</b>  <p>Tutkimuksessa selvitetään asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksiä työ- ja elinkeinohallinnon alaisissa ELY-keskuksissa. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on se, millaiset edellytykset ELY-keskuksilla on tällä hetkellä asiakaslähtöisten toimintatapojen toteuttamiseen ja siten omien asiakaslähtöisyyteen kannustavien strategioidensa noudattamiseen. Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys selvittää sitä, voidaanko asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisella selittää asiakaspalvelun sisäistä toimivuutta ELY-keskuksissa. Toisin sanoen, kannattaisiko asiakaspalveluaan parantamaan pyrkivien ELY-keskusten panostaa erityisesti joidenkin organisaatioidensa ominaisuuksien kehittämiseen?</p> <p>Asiakaslähtöisyyden käsitettä lähestytään julkishallinnon muutoksen ja uuden julkisen johtamisen näkökulmasta ja teoriaosuudessa korostuvat erityisesti Pirjo Vuokon ja Christian Grönroosin näkemykset aihepiiristä. Asiakaslähtöisyyden käsite määritellään tässä yhteydessä organisaation toimintatavaksi, joka toimiessaan mahdollistaa laadukkaan asiakaspalvelun ja siten organisaation positiivisen tuloksen. Asiakaslähtöisyyden edellytyksiä on empiirisesti tutkittu varsin vähän, joten tutkimuksessa luodaan uusi, viisiosainen asiakaslähtöisyyden edellytysten malli, joka viimeistellään faktorianalyysin avulla. Mallissa asiakaslähtöisyyden edellytykset jaetaan johtamisedellytyksiin, strategiaan edellytyksiin, asiakaspalvelun edellytyksiin, työntekijöiden edellytyksiin sekä organisatorisiin edellytyksiin. Näitä ryhmiä ja niiden suhteita tutkitaan ensin kuvailevan analyysin (1. tutkimuskysymys) ja myöhemmin kvantitatiivisen regressioanalyysin avulla (2. tutkimuskysymys).</p> <p>Tutkimuksen varsinaisena aineistona toimii ELY-keskusten yritysasiantuntijoille suunnattu kysely organisaatioiden uudistumiskyvystä. Tutkimuksen tekijän ELY-keskuksiin toukokuussa 2010 lähettämään kyselyyn saapui 114 vastausta, mikä tarkoittaa, että noin joka kolmas ELY-keskusten yritysasiantuntijoista vastasi kyselyyn. Tutkimuksen oheisaineistona toimivat ELY-keskuksia edeltäneiden TE-keskusten toteuttamat asiakaspalautteet ja ulkoiset arvioinnit, joissa ilmenneitä huomioita peilataan uudistumiskykykyselyn tuloksiin.</p> <p>Analyysiluvussa ilmenee, että ELY-keskusten yrityspalveluissa asiakaslähtöisyyden edellytykset toteutuvat tällä hetkellä kohtuullisesti. Strategisella tasolla ja asiakaspalvelussa tilanne on tyydyttävä, työntekijöiden työmotivaation, asiantuntemuksen sekä työyhteisöjen ilmapiirin parissa tilanne on hyvä, mutta organisaatioiden johtamisen kohdalla tilanne on heikko. Johtamisen parissa erityisen ongelmallisilta vaikuttavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät tekijät, joilla on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan positiivinen yhteys työorganisaation tulokseen. Positiivista on puolestaan se, että työmotivaatio ja organisaatioiden ilmapiiri vaikuttavat olevan kunnossa ja työntekijöiden yhteistyö toimii ongelmitta. Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen vastaukseksi selviää, että ELY-keskusten asiakaspalvelun sisäiseen toimivuuteen vaikuttavat erityisen vahvasti asiakaslähtöisyyden johtamisedellytysten toteutuminen. Nämä samat tekijät, joiden toteutumiseen ELY-keskusten yritysasiantuntijat ovat kaikkein tyytymättömiä, ovat myös niitä, jotka kehittyessään vaikuttavat positiivisimmin asiakaspalvelun sisäiseen toimivuuteen. Molempien tutkimuskysymysten vastausten valossa vaikuttaakin ilmeiseltä, että johtamisen kehittäminen ja etenkin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tulisi nähdä ELY-keskuksissa ensisijaisena tärkeinä tavoitteina.</p>		
<b>Avainsanat – Nyckelord – Keywords</b>  asiakaslähtöisyys asiakaslähtöisyyden edellytykset asiakaspalvelu ELY-keskukset työ- ja elinkeinohallinto uusi julkinen johtaminen strateginen johtaminen vaikutusmahdollisuudet		

# Sisällys

<b>1. Johdanto</b>	1
<b>2. Tutkimuskysymykset</b>	4
<b>3. Julkisen sektorin kehitys</b>	5
3.1. Uusi julkinen johtaminen	5
3.2. Uusi julkinen johtaminen suomalaisessa julkishallinnossa	7
3.3. Strateginen johtaminen julkishallinnossa	8
<b>4. Työ- ja elinkeinohallinnon kehitys ja strategiat</b>	10
4.1. Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskukset	10
4.2. TEM -hallinnonalan strategiat	11
4.2.1. TEM:n konsernistrategia	12
4.2.2. TEM:n yritysasiakkuusstrategia	13
4.2.3. ELY-keskusten strategia-asiakirja	14
4.3. Asiakslähtöisyys hallinnonalan strategioissa	15
<b>5. Teoreettinen viitekehys: Asiakslähtöisyyden edellytykset</b>	17
5.1. Asiakslähtöisyyden käsite	17
5.2. Asiakslähtöisyyden esteet julkisella sektorilla	19
5.3. Asiakslähtöisyys suomalaisessa julkishallinnossa	20
5.4. Asiakslähtöisyyden edellytykset	21
5.4.1. Strategiset edellytykset	22
5.4.2. Organisatoriset edellytykset	22
5.4.3. Johtamisedellytykset	23
5.4.4. Työntekijöiden edellytykset	23
5.4.5. Asiakaspalvelun edellytykset	24
5.5. Teoreettinen viitekehys	25

<b>6. Aineisto ja tutkielman luotettavuus</b>	28
6.1. ELY-keskusten yritysasiakkaat	28
6.2. Asiakaspalautteet	29
6.3. ELY-keskusten palautteet ja arvioinnit	29
6.4. Kysely uudistumiskyvystä	31
6.5. Tutkielman luotettavuuden tarkastelu	33
<b>7. Analyysi</b>	35
7.1. Faktorianalyysistä	35
7.2. Summamuuttujat	40
7.3. Kuvaileva analyysi	41
7.3.1. Johtamisedellytykset	42
7.3.2. Strategiset edellytykset	43
7.3.3. Asiakaspalvelun edellytykset	44
7.3.4. Työntekijöiden edellytykset	46
7.3.5. Organisatoriset edellytykset	47
7.3.6. Kuvailevan analyysin tulokset	48
7.4. Regressioanalyysi	49
7.4.1. Regressioanalyysin taustaa	50
7.4.2. Diagnostisista tarkasteluista	52
7.4.3. Analyysin toteutus	53
<b>8. Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen tarve</b>	58
<b>Lähteet</b>	61
<b>LIITTEET</b>	66
Liite 1. TEM:n kysely organisaation uudistumiskyvystä	66
Liite 2. Viivadiagrammi: Cattellin Scree-testi	77
Liite 3. Histogrammi: Residuaalien normaalijakauma	78
Liite 4. Hajontakuviot: Residuaalien todennäköisyyksien normaalijakauma	78
Liite 5. Hajontakuviot: Residuaalit ja ennustearvot	79
Liite 6. Hajontakuviot: Ennustearvot ja muuttujan arvot	79

## **Taulukot**

Taulukko 1. Vastaajien ikä ja sukupuoli .....	32
Taulukko 2. Faktoreiden ominaisarvot ja selityosuudet .....	37
Taulukko 3. Muuttujien lataukset faktoreille .....	38
Taulukko 4. Summamuuttujien Cronbachin alfat .....	41
Taulukko 5. Johtamisedellytysten keskiarvot ja keskihajonnat .....	42
Taulukko 6. Strategisten edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat .....	44
Taulukko 7. Asiakaspalvelun edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat .....	45
Taulukko 8. Työntekijöiden edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat .....	46
Taulukko 9. Organisatoristen edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat .....	47
Taulukko 10. Summamuuttujien korrelaatiot .....	53
Taulukko 11. Havaintokohtaiset poikkeukset .....	54
Taulukko 12. Regressioanalyysin tulokset .....	55

## **Kuviot**

Kuvio 1. Asiakaslähtöisyyden vaikutukset (Vuokkoa 1997, 28 mukailleen) .....	18
Kuvio 2. Asiakaslähtöisyyden edellytysten vaikutukset .....	27

# 1. Johdanto

Suomen julkinen sektori on viimeisten vuosikymmenien aikana ottanut yhä enemmän askelia yksityisen sektorin toimintatapojen suuntaan. Strateginen johtaminen, tulosvastuu ja tehokkuuden lisääminen ovat muutamia niistä ilmiöistä, joita nykyään pidetään myös julkisella sektorilla itsestäänselvyyksinä. Näitä uudistuksia vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt yksi tämän kehityskulun tärkeimmistä osa-alueista: pyrkimys palveluiden laadun ja toiminnan asiakaslähtöisyyden kehittämiseen.

Suomessa julkisen hallinnon asiakaslähtöisyyttä on aiemmin tutkittu lähinnä sosiaali- ja terveyspalveluiden kohdalla, jolloin huomio on ollut potilaiden tyytyväisyydessä palveluiden laatuun ja saavutettavuuteen. Tässä tutkielmassa suomalaisen julkisen sektorin asiakaslähtöisyyden tutkimusta laajennetaan melko tuntemattomalle alueelle eli työ- ja elinkeinohallinnon piiriin. Tutkielmassa selvitetään asiakaslähtöisen toiminnan sisäisiä edellytyksiä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten eli ELY-keskusten yrityspalveluiden parissa. Työvoima- ja elinkeinohallinnon yhdistämisen seurauksena syntyneet ELY-keskukset ovat aloittaneet toimintansa vuoden 2010 alussa, joten niiden kehitystyö on vielä suurelta osin kesken. Näin ollen asiakaslähtöisyyden toteutumista ELY-keskuksissa ei ole vielä tarkoituksenmukaista tutkia, mutta asiakaslähtöisyyden edellytykset voidaan sen sijaan asettaa suurennuslasin alle mielenkiintoisella tavalla.

Tutkielman varsinaisena aineistona toimii tämän tutkielman tekijän työ- ja elinkeinoministeriössä toukokuussa 2010 toteuttama kysely organisaation uudistumiskyvystä. Siitä saaduista vastauksista analysoidaan ELY-keskusten yritysasiantuntijoiden yhteensä 114 vastausta siten, että kyselystä valikoidaan teoreettisen viitekehyksen ja faktorianalyysin avulla tutkielman kannalta keskeisimmät kysymykset, joihin analyysiluvussa paneudutaan. Tutkielma tehdään kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, erityisesti faktorianalyysiin ja regressionanalyysiin tukeutuen, mutta mukana on myös kuvaileva, keskiarvojen vertailuun perustuva analyysiosio.

Tutkielmassa alkupuolella luodaan aiemman tutkimuksen pohjalta uusi, asiakaslähtöisyyden edellytysten teoreettinen viitekehys, jonka eri osa-alueiden toteutumista ELY-keskuksissa lähdetään tämän jälkeen tutkimaan. Asiakaslähtöisyyden

edellytykset jaetaan tässä viitekehyksessä viiteen osaan: 1) strategiaan edellytyksiin, 2) organisatorisiin edellytyksiin, 3) johtamisedellytyksiin, 4) työntekijöiden edellytyksiin sekä 5) asiakaspalvelun edellytyksiin. Jokainen edellytysryhmä jakautuu useampiin ominaisuuksiin, jotka tutkielmassa käytetyn kyselyn eri kysymyksillä operationalisoidaan, ja jotka lopulta jaotellaan faktorianalyysin avulla edellä mainittuihin edellytysryhmiin. Tutkielman teoreettisena taustana on oletus siitä, että toteutuessaan asiakaslähtöisyyden edellytykset johtavat asiakaslähtöisesti toimivaan organisaatioon. Tällaisen organisaation asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin, mikä puolestaan edesauttaa organisaation tuloksen parantumista.

Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on se, millaiset edellytykset ELY-keskuksilla on tällä hetkellä toteuttaa asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja siten noudattaa omia asiakaslähtöisyyteen kannustavia strategioitaan. Tutkielman toinen tutkimuskysymys selvittää sitä, voidaanko asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisella selittää asiakaspalvelun sisäistä toimivuutta ELY-keskuksissa. Kiinnostuksen kohteena on tarkemmin ilmaistuna se, pystytäänkö muiden edellytysryhmien vaihtelulla selittämään asiakaspalveluun, asiakastuntemukseen ja palveluhenkisyteen liittyviä asiakaspalvelun edellytyksiä? Toisin sanottuna, kannattaisiko asiakaspalveluaan parantamaan pyrkivien ELY-keskusten panostaa erityisesti joidenkin ominaisuuksien kehittämiseen organisaatioissaan?

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että ELY-keskusten yrityspalveluissa asiakaslähtöisyyden edellytykset toteutuvat tällä hetkellä kohtuullisesti. Strategisella tasolla ja asiakaspalvelussa tilanne on tyydyttävä, työntekijöiden työmotivaation, ammattitaidon sekä työyhteisöjen ilmapiirin parissa tilanne on hyvä, mutta organisaatioiden johtamisen kohdalla tilanne on heikko. Erityisen huono tilanne vaikuttaa olevan palaute- ja kehittämisjärjestelmien parissa eli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa organisaation toimintaan. Oman työnsä tarjoamaan vapauten ja päätäntävaltaan yritysasiantuntijat ovat tyytyväisiä, mutta mahdollisuudet kehittää koko organisaation toimintaa koetaan rajoittuneiksi. Positiiviselta ELY-keskusten tilanne puolestaan vaikuttaa erityisesti työmotivaation, organisaatioiden ilmapiirin ja työntekijöiden yhteistyön kohdalla.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen selviää regressioanalyysissä se, että hypoteesin mukaisesti johtamiseen liittyvät edellytykset selittävät asiakaspalvelun edellytyksiä kaikista voimakkaimmin, perässään strategisten edellytysten ja organisatoristen edellytysten summamuuttajat. Heikoin selitysvoima on hieman yllättäen työntekijöiden edellytyksillä. Regressioanalyysin johtopäätöksenä voi siten todeta, että ELY-keskusten asiakaspalvelun sisäiseen toimivuuteen vaikuttavat erityisen vahvasti asiakaslähtöisyyden johtamisedellytysten toteutuminen.

Molempien tutkimuskysymysten vastausten valossa vaikuttaa siltä, että ELY-keskusten asiakaslähtöisen toiminnan sisäisinä esteinä ovat nimenomaan johtamiseen liittyvät edellytykset. Erityisen paljon parannettavaa on palkitsemisjärjestelmien kannustavuudessa, parannusehdotuksien keräämisessä ja niistä palkitsemisessä, kehittämisresursseissa sekä palautejärjestelmissä. Yhteistä näille tekijöille on se, että ne kaikki liittyvät työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin työorganisaatiossa. Aiemman työorganisaatio-tutkimuksen piirissä on puolestaan laajalti päädytty siihen tulokseen, että työntekijöiden hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on positiivinen yhteys työorganisaation tulokseen (Antila & Ylöstalo 2002; Bond et al. 2006; Janhonen et al. 2002). Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien positiiviset vaikutukset ulottuvat myös organisaation asiakaspalvelun toimivuuteen.

Tutkielma etenee siten, että aluksi luvussa 2 esitellään tarkemmin tutkielman tutkimuskysymykset, jonka jälkeen 3. luvussa tutustutaan julkisen sektorin kehitykseen kohti yksityisen sektorin toimintamuotoja. Luvussa 4 esitellään tilannetta työ- ja elinkeinohallinnon piirissä ja käydään läpi ELY-keskusten yrityspalveluihin vaikuttavia hallinnonalan keskeisiä strategioita. Tämän jälkeen 5. luvussa tuodaan esille asiakaslähtöisen toiminnan edellytysten eri osa-alueet ja niiden pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys. Luvussa 6 käsitellään tutkielman aineistoja ja niiden luotettavuutta, jonka jälkeen 7. luvussa suoritetaan asiakaslähtöisyyden edellytysryhmien muodostamiseen käytettävä faktorianalyysi ja kysymysten vastauskeskiarvoja luotaava kuvaileva analyysi. Analyysiosio päättyy edellytysryhmien vaikutussuhteita tutkivaan regressioanalyysiin. Tutkielman lopuksi luvussa 8 on johtopäätösten ja jatkotutkimuksen tarpeen pohdinnan vuoro.



## 2. Tutkimuskysymykset

Tutkielmassa on kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Millaiset ovat ELY-keskusten edellytykset asiakaslähtöisten toimintatapojen toteuttamiseen?
- 2) Voidaanko asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisella selittää asiakaspalvelun sisäistä toimivuutta ELY-keskuksissa?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on se, millaiset edellytykset ELY-keskuksilla on tällä hetkellä toteuttaa asiakaslähtöisiä toimintatapoja ja siten noudattaa omia asiakaslähtöisyyteen kannustavia strategioitaan. Kysymys on julkisen hallinnon ja etenkin työ- ja elinkeinohallinnon näkökulmasta tärkeä, sillä hallinnonalan strategioissa painotetaan asiakaslähtöistä toimintaa, mutta missään vaiheessa ei ole vielä selvitetty millaiset edellytykset siihen on olemassa. Kysymykseen vastataan tutkielman kuvailevassa analyysissä, jossa paneudutaan asiakaslähtöisyyden edellytyksiä mittaavien kysymysten saamiin vastauksiin ELY-keskusten yritysasiantuntijoille suunnatussa kyselyssä. Analyysissä keskitytään vastauskeskiarvoihin, joiden avulla luodaan kokonaiskuva edellytysten eri osa-alueista – sekä selvästi vastausten keskiarvoista poikkeavista tekijöistä.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys selvittää sitä, voidaanko asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisella selittää asiakaspalvelun toimivuutta ELY-keskuksissa. Vastausta kysymykseen etsitään tutkimalla sitä, selittääkö muiden asiakaslähtöisyyden edellytysryhmien vaihtelu asiakaspalvelun edellytyksiä. Tarkoituksena on selvittää, mitä organisaatioiden osa-alueita ELY-keskusten kannattaisi kehittää, jos ne haluavat parantaa toimintansa asiakaspalvelua. Vastauksia varten luodaan faktorianalyysin avulla eri edellytysryhmien summamuuttujat, joiden suhteita tutkitaan tutkielman lopussa regressioanalyysin avulla.

### 3. Julkisen sektorin kehitys

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten asiakaslähtöisyyden korostamiseen julkishallinnon strategiatyössä on päädytty. Tämä tapahtuu esittelemällä *uusi julkinen johtaminen* -nimellä kuvattua kehityskulkua ja sen vaikutuksia Suomessa sekä tutustumalla strategisen johtamisen tematiikkaan.

#### 3.1. Uusi julkinen johtaminen

Tavallisimmin julkisen hallinnon erityispiirteinä suhteessa yksityiseen sektoriin on mainittu ympäristöpaineet, poliittinen ohjautuvuus, asiakkuuden kompleksisuus, palveluiden allokoinnin problematiikka, johdon vaihtuvuus, hallinnon monimutkaisuus ja legalistinen yhtenäiskulttuuri. Julkisella sektorilla ei myöskään periaatteessa ole asiakkaita sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan ainoastaan kansalaisia ja alamaisia. Samalla palveluiden suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä toimintoja ja ohjausperiaatteena käytetään nettoarvon sijasta oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Palvelut myös suoritetaan budjettipohjaisissa organisaatioissa. (Turtiainen 2000, 70; Lillrank 1998, 91)

Viimeisten vuosikymmenien aikana julkishallinto ja yrityssektori ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan merkittävästi. Muutos lähti käyntiin kun 1970- ja 1980-luvuilla alkoivat etenkin Yhdysvalloissa yleistyä käsitykset siitä, että julkista hallintoa tulisi kehittää kustannustehokkaampaan ja markkinaorientoituneempaan suuntaan. Yleinen käsitys tuolloin oli, että toimiakseen tehokkaasti oli perinteinen byrokraattinen hallinto liian jähmeä, hidas, muuntautumiskyvytön ja turhan hierarkkinen. Alkunsa sai *New Public Management* (NPM) eli *uusi julkinen johtaminen* -nimellä kutsuttu muutosten aalto, joka levitessään aiheutti paineita uudistuksille yhä useammassa valtiossa. Järjestelmälliset julkisen sektorin reformit olivatkin pian arkipäivää läntisissä valtioissa. (Lynn 2006, 104–106; Pollitt 2003, 32–33)

NPM:a on yritetty määritellä monella tapaa. Yhden käyttökelpoisimmasta jaotteluista on esittänyt Christopher Pollitt (2003, 27–28), jonka mukaan NPM-kehitykseen kuuluvat:

- Keskittyminen panosten ja prosessien sijaan tuottoon ja tuloksiin
- Suoritusten mittaamisen lisääminen
- Horisontaalisten organisaatioiden suosiminen
- Sopimusten tekeminen hierarkkisten suhteiden sijaan
- Liiketaloudellisten mekanismien käyttö palveluiden tuottamisessa
- Palveluiden laadun ja asiakaslähtöisyyden lisääminen
- Julkisen-, yksityisen-, sekä kolmannen sektorin erojen häivyttäminen
- Arvojen muutos universalismista ja tasa-arvosta kohti tehokkuutta ja individualismia

Yksinkertaistaen uusi julkisjohtaminen voidaan nähdä yläkäsitteenä kilpailutusta hyödyntävälle toiminnalle ja tulohjaukselle julkishallinnossa. Tulovastuullisuutta painottavan johtamisideologian taustaoletuksena on laadukkaampien palveluiden tuottaminen yksityisen sektorin käytäntöjä hyödyntämällä. (Valkama 2009, 32) Palveluiden laatua voidaan puolestaan kehittää ja tarkkailla laatujohtamisen<sup>1</sup> (Total Quality Management) kriteerien avulla. Näitä kriteerejä ovat muun muassa palveluiden vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin sekä vaatimus palveluiden yhdenmukaisuudesta ja virheettömyydestä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 27–54)

Tulosjohtamisen keskeiset prosessit voi jakaa kolmeen osaan: tulosten määrittämiseen, päivittäisjohtamiseen sekä tuloseurantaan. Suunnittelussa pyritään saamaan aikaiseksi selkeät toimintasuunnitelmat ja ryhmä- tai yksilökohtaiset tulostavoitteet, joita jatkuvan välituloseurannan ja tietoisien kannustamisjärjestelmän avulla tuetaan. Lopullisessa tuloseurannassa selvitetään tulostavoitteiden toteutumisen aste ja tämän perusteella tehdään johtopäätökset jatkotoimenpiteiksi. (Santalainen et al. 1991, 30) Tulohjauksen ja tulosjohtamisen keskiössä on siten pyrkimys kaiken toiminnan mittaamiseen, analysoimiseen ja arvioimiseen.

---

<sup>1</sup> Laatujohtamisesta esim. Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.

### 3.2. Uusi julkinen johtaminen suomalaisessa julkishallinnossa

Suomessa valtion virastojen ja laitosten keskeiseksi kehittämistavoitteeksi on 1980-luvun lopulta alkaen asetettu niiden palvelukyvyyn ja tuloksellisuuden parantaminen. Kankeita, byrokraattis-professionaalisen organisaatiokulttuurin omaavia julkisia organisaatioita on pyritty uudistamaan ja kehittämään joustavan palvelukulttuurin suuntaan. (Nikkilä 1994, 65.) Muutos alkoi hiljalleen jo 1980-luvun alussa edeten tasaisesti 2000-luvulle asti. Merkittävämpiä uudistuksia<sup>2</sup> olivat julkisten virastojen yksityistäminen vuodesta 1988 eteenpäin, kehysbudjetoinnin aloittaminen vuonna 1993, tulosohjauksen käyttöönotto koko julkisessa hallinnossa<sup>3</sup> vuonna 1994, sekä tulospalkkauksen yleistyminen 1990-luvun lopulla.

1990-luvulle tultaessa kehitys oli jo edennyt, mutta julkinen sektori kohtasi yhä paineita kehittyä asiakaslähtoisemmäksi kolmesta eri suunnasta. Tarve tehostaa organisaatioiden toimintaa, sekä toiseksi kansalaisten lisääntyneet vaatimukset, ajoivat julkisia toimijoita tehokkaampaan ja yritysmäisempään suuntaan. Kolmantena tekijänä vaikutti kilpailun vapautuminen ja julkisten palveluiden yksityistäminen. Asiakaslähtöisyyteen kiinnitettiin 1990-luvulla huomiota ja laadun kehittämistä sen pohjalta tuli ajan hengen mukainen muoti-ilmio. Julkisen sektorin henkilöstön osaamisessa, organisaatioiden rakenteissa ja lopulta aidossa käyttäjälähtöisyydessä oli kuitenkin vielä paljon parantamisen varaa. 2000-luvun vaihteessa alkoi toinen uudistusten aalto, jossa huomio keskittyi julkisten palveluiden laadun parantamiseen ja kansalaisten osallistumisen lisäämiseen. (Heinonen & Vuokko 1997, 129–130; Määttä & Virtanen 2000, 144–145; Pollitt & Bouckaert 2004, 241–242)

Laadukkaampaan palvelutyöhön on julkishallinnossa pyritty muun muassa hajauttamisen ja tulosvastuun avulla. Julkisten palvelujärjestelmien hierarkiaa keventämällä on yksiköille pyritty takaamaan enemmän mahdollisuuksia omatoimiseen

---

2 Yksityistämisestä, tulosohjauksesta ja tulospalkkioista 1980- ja 1990-luvuilla esim. Salminen & Niskanen 1996 sekä Temmes 1997.

3 Tulosohjauksesta julkisella sektorilla esim. Valtiovarainministeriö 1998.

kehittämiseen. Perinteisessä hallintokulttuurissa ei suosittu tällaista toimintatapaa, vaan pikemminkin selkeästi säädeltyä roolijakoa. (Temmes 1997, 110)

On kuitenkin huomattava, että mikäli ohjausjärjestelmää kehitetään tulosohjauksen ideaa vastaavaksi, tulisi myös henkilöstöhallinnon ja hallintokulttuurin seurata uutta logiikkaa. Tässä piileekin Temmeksen (2008, 76) mukaan NPM -kehityksen suurin ongelma Suomessa. Uudistusten keskittyessä kasvukehityksen katkaisemiseen ja tulosohjaukseen, ovat vähemmälle huomiolle jääneet organisaatioiden, johtamisen ja henkilöstöpolitiikan laadullinen kehittäminen. Samalla tuloksellisuutta on myös arvioitu kehittymättömien työkalujen avulla, jolloin tuloksellisuus on jäänyt vain näennäiseksi (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 13).

### **3.3. Strateginen johtaminen julkishallinnossa**

Yksi edellä kuvatun kehityksen julkishallintoon tuomia ilmiöitä oli strateginen johtaminen, joka oli aiemmin yleistynyt yritystoiminnassa 1950- ja 1960-luvuilla. Kyse on varsin monitahoisesta ilmiöstä<sup>4</sup>, mutta yritystoiminnassa sillä on usein yksinkertaistetusti tarkoitettu organisaation voimavarojen ohjaamista siten, että pitkän tähtäimen tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Yksityissektorin toiminnassa on tällöin kyse suunnittelusta, joka johtaa resurssien optimaaliseen käyttöön arvon tuottamiseksi asiakkaille (Rissanen et al. 1996, 74; Johnson & Scholes 2001, 3–4).

Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin (2007, 324) mukaan strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää neljän tekijän toteutumista:

- Strategian ilmaiseminen operatiivisin käsittein
- Koko organisaation yhdensuuntaistaminen strategian kanssa
- Strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
- Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi

---

<sup>4</sup> Strategisen johtamisen perusteista esim. Mintzberg et al. 1998.

Julkisella sektorilla strategisen johtamisen teemat alkoivat yleistyä 1970-luvulta lähtien. Julkinen sektori eroaa yrityssektorista toiminnan lähtökohdissa kuitenkin siten, että julkiset toimijat joutuvat tasapainoilemaan kansalaisille tarjottavan arvon optimoimisen sekä resurssien takaamiseksi vaadittavan poliittisen hyväksynnän välillä. Näin ollen julkisessa strategiatyössä usein korostuvat normien sekä poliittisen sektorin ohjeiden noudattaminen samalla kun organisaation johdon näkemys jää vähäisemmäksi. (Johnson & Scholes 2001, 1–30) Samalla myös asiakkaiden määritelmä on laajempi kuin yksityisellä sektorilla, sillä esimerkiksi Suomessa julkisen sektorin toimijoiden tulee palvella kaikkia kansalaisia tasapuolisesti yhdenvertaisuusperiaatetta noudattaen.

Poliittisen sektorin vaikutus julkisiin toimijoihin aiheuttaa myös sen, että strategiat saattavat muuttua nopeasti ja yllättäviin suuntiin. Näin ollen julkisen sektorin toimijoiden sitoutuminen eri strategioihin voi olla ajoittain heikkoa. Tässä tutkielmassa käsiteltävään asiakaslähtöisyyden pyrkimykseen tällä asetelmalla ei kuitenkaan pitäisi olla vaikutusta, sillä asiakaslähtöisyys on kasvavassa määrin ollut suomalaisen julkishallinnon strategisen suunnittelun painopisteenä jo 1990-luvun lopulta lähtien, eikä tilanteeseen ole muutoksia näköpiirissä. Todennäköistä onkin se, että tulevaisuudessa asiakaslähtöisyyden merkitys julkishallinnon toiminnassa tulee vain kasvamaan nykyisestä.

## **4. Työ- ja elinkeinohallinnon kehitys ja strategiat**

Tutkielmassa ELY-keskusten asiakaslähtöisyyttä lähestytään työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan viime vuosien merkittävistä muutoksista liikkeelle lähtien. Näin ollen tässä luvussa esitellään aluehallinnon uudistamishanke ALKU:n myötä toteutetut organisaatiouudistukset, joiden yhtenä lähtökohtana on ollut nimenomaan toiminnan asiakaslähtöisyyden lisääminen. Näillä uudistuksilla on ollut voimakkaita vaikutuksia hallinnonalan toimintaan uusien organisaatioiden ja toimintatapojen muodossa, joten ne on syytä lyhyesti esitellä. Luvun loppupuolella käydään läpi ELY-keskusten yritysasiantuntijoiden työhön tällä hetkellä vaikuttavat strategiat, jotka ohjaavat heidän toimintaansa asiakaslähtöiseen suuntaan. Samalla pyritään hahmottamaan näistä strategioista nouseva näkemys asiakaslähtöisyydestä ja sen toteuttamisen haasteista.

### **4.1. Työ- ja elinkeinoministeriö ja ELY-keskukset**

Työ- ja elinkeinoministeriö sai alkunsa kun valtakunnallinen ALKU-hanke perustettiin selkeyttämään valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoja toimikaudelle 29.6.2007–31.12.2009. Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelman linjauksiin pohjautuvien uudistusten tavoitteena oli parantaa aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. (Valtiovarainministeriö 2010) Ensin vuoden 2008 alussa työministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö yhdistyivät työ- ja elinkeinoministeriöksi, vuonna 2009 työvoimatoimistot muuttuivat TE-toimistoiksi ja vuoden 2010 alussa TE-keskuksista, lääninhallituksista ja muutamista muista virastoista muovautui ELY-keskuksia.

ALKU-hankkeen myötä syntyneestä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalasta muodostui 30 organisaation ja noin 10 700 työntekijän hallintoelin. Sen keskeisimpiä toimijoita ovat ELY-keskukset, TE-toimistot, Tekes, Finnvera, Finpro, Suomen teollisuussijoitus sekä Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Ministeriön perustehtäväksi on määritelty vastaaminen Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta, työntekijöiden työllistymis-

kyvystä sekä alueiden kehittymisestä globaalissa taloudessa. Ministeriössä aiemmin laaditun vision mukaan Suomen tulisi olla vuonna 2011 kansainvälisissä kilpailukyky- ja hyvinvointivertailuissa maailman huippua ja Suomessa pitäisi olla tuolloin maailman paras innovaatioympäristö.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) aloittivat toimintansa 1.1.2010 ALKU-hankkeen viimeisenä suurena uudistuksena. Samassa yhteydessä syntyi myös toinen monialainen viranomainen, aluehallintovirasto eli AVI. ELY-keskuksia perustettiin yhteensä 15 ja niihin koottiin entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkulkulaitoksen tehtäviä. ELY-keskukset toimivat yhteistyössä maakunnan liittojen kanssa ja työ- ja elinkeinotoimistot ovat puolestaan niiden alaisia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010)

ELY-keskuksissa on kolme vastuualuetta:

- Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri
- Liikenne ja infrastruktuuri
- Ympäristö ja luonnonvarat

ELY-keskusten tehtäväksi on tiivistetty pyrkimys hyvän elinympäristön ja yhdyskuntarakenteen kehittämiseen ja kansalaisten hyvinvoinnin sekä elinkeinoelämän kilpailukyvyyn tukemiseen maakunnissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a)

#### **4.2. TEM -hallinnonalan strategiat**

Strategisen johtamisen yleistyessä on strategiatyön merkitys korostunut julkisen sektorin toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Tällä hetkellä TEM:n hallinnonalan keskeisin ohjausväline on konsernistrategia, johon muut hallinnon strategiapaperit pohjautuvat. Näistä alastrategioista tämän tutkielman kannalta kiinnostavia ovat etenkin yritysasiakkuusstrategia sekä ELY-keskusten strategia-asiakirja. Nämä kolme strategiaa esitellään siksi seuraavaksi.



#### 4.2.1. TEM:n konsernistrategia

TEM-hallinnonalan uusi ohjausmalli otettiin käyttöön keväällä 2009. Sen mukaan hallitusohjelmaan pohjautuvan konsernistrategian on tarkoitus toimia hallinnonalan tärkeimpänä ohjausvälineenä ja se toimii lähtökohtana myös politiikkalohkokohtaisille substanssistrategioille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010c) Konsernistrategian keskiössä ovat tavoitelinjaukset, joissa otetaan huomioon myös eri substanssistrategiat. Konsernistrategian onnistumista seurataan ja arvioidaan TEM:ssä säännöllisesti muun muassa vaikuttavuuden arviointimenettelyn avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010d) Uuden ohjausmallin mukaisesti TEM:n konsernistrategiassa otetaan myös kantaa asiakkuuksiin ja palveluihin:

*Tavoitteena on määrittää ministeriön ja hallinnonalan strategiset tavoitteet koskien asiakkaita ja palveluita. Strategiassa otetaan kantaa mm. asiakaskentän segmentointiin, asiakastarpeisiin ja hallinnonalan palvelusalkkuun...*

Konsernistrategian viimeisin versio on julkaistu 25.02.2010 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010e) ja tällä hetkellä konsernistrategian tavoitelinjaukset ovat seuraavat:

- Autetaan nuoria työllistymään.
- Edistetään uutta, kasvavaa ja kansainvälistyvää yritystoimintaa.
- Vahvistetaan innovaatiotoiminnan edellytyksiä ja luodaan huippuluokan innovaatiokeskittymiä.
- Lisätään työvoiman osaamista ja nopeutetaan työllistymistä työnantajien tarpeisiin.
- Parannetaan tuottavuutta erityisesti julkisissa palveluissa ja työelämän laatua kaikilla toimialoilla.
- Edistetään uusiutuvan energian käyttöä.

Konsernistrategiaan pohjautuvia substanssistrategioita ovat muun muassa yritysasiakkuusstrategia, henkilöasiakkuusstrategia, IT-strategia, työllisyys- ja yrittäjyysstrategia, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia sekä aluestrategia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b).

#### 4.2.2. TEM:n yritysasiakkuusstrategia

Yrityspalveluiden kehittämiseksi työ- ja elinkeinoministeriö määritteli keväällä 2009 yritysasiakkuusstrategian (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010c). Strategiatyössä määriteltiin asiakkuudenhallinnan toiminta-ajatus ja tavoitetilä vuonna 2014, jolloin yritysasiakkuusstrategiatyön on määrä päättyä:

*TEM-konserni palvelee yritysasiakkaitaan tasapainottaen asiakaslähtöisyyden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden. Uudistunut konserniohjausmalli luo puitteet yritysasiakkuusstrategian jalkauttamiselle ja asiakkuusstrategia toimii viitekehyksenä konsernin yhteisessä yrityspalveluiden kehittämisessä.*

Tässä määritelmässä asiakaslähtöisyys on nostettu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden rinnalle yhdeksi kolmesta keskeisestä tavoitteesta. Tähän tilanteeseen pääsemiseksi on nähty tarpeellisiksi muun muassa seuraavien toimien toteuttaminen:

*Asiakkuuksien onnistunut johtaminen vaatii asiakkuudenhallinnan kytkemistä konserniohjaukseen, kykyä yhdistää asiakkaiden/markkinoiden tarpeet ja TEM-konsernin toimijoiden yhteisen tahtotilan. ... Asiakasnäkökulman tavoitteistoa ja seuranta yhtenäistetään, jotta konsernitason tuloksellisuutta voidaan arvioida asiakaslähtöisesti ja reagoitokyky asiakaskannan muutoksiin paranee. ... Yhteisen yritysasiakkuuksien ohjauksen ja sisältölinjausten perustana on sovittu segmentointimalli. Asiakassegmentointi pohjautuu asiakastarpeisiin, jotta segmenteille voidaan luoda yhteisiä asiakaslähtöisiä palvelumalleja ja tarjoomia.*

Yritysasiakkuusstrategiaa tehtäessä tunnistettiin myös kolme keskeistä haastetta, jotka uhkaavat asiakkuudenhallinnan muutostyötä:

*Johtajuus: TEM-konsernissa on siiloutunut toimintakulttuuri. Onnistuminen edellyttää jäykkää hankehallintaa, johdon tukea ja priorisointia TEM-konserniohjauksessa.*

*Odotusten hallinta: Muutokseen kohdistuu suuria odotuksia ja pitkittynyt tarve, mutta kehitysresurssit ovat rajalliset. Onnistuminen edellyttää yhteisten kehityspanosten koordinoitua ja priorisointia sekä muutoksen etenemisen kommunikointia ja menestystarinoiden jakamista.*

*Henkilöstön sitoutuminen: Muutokseen kohdistuu usein vastarintaa. Henkilöstön sitoutuminen yhteiseen asiakkuudenhallintaan ja jaettuihin palvelumalleihin edellyttää muutosta toimenkuvissa ja tavoitteissa, jotta kaikki ymmärtävät oman roolinsa. Esimiesportaan rooli on tärkeä.*

Huomionarvoista näissä tunnistetuissa haasteissa on etenkin johtajuuden ja esimiesportaan roolin korostaminen. Ministeriössä tiedostetaan, että strategian toteuttaminen vaatii määrätietoista johtamista ja yhdenmukaista toimintaa hallinnonalan eri toimijoiden kesken. Organisatorisiin rajoitteisiin tai työntekijöiden ammattitaitoon liittyviä haasteita ei tässä yhteydessä sen sijaan mainita.

#### **4.2.3. ELY-keskusten strategia-asiakirja**

ELY-keskusten osalta toiminnan ohjaus toimii ALKU-hankkeen myötä käyttöön otetun strategia-asiakirjan avulla. Se on ELY-keskuksia ohjaavien keskushallinnon viranomaisten muodostama näkemys siitä, miten valtakunnalliset tavoitteet sovelletaan alueelliseen toimintaan. Asiakslähtöinen toimintatapa on tiivistetty vuosille 2010–2011 kirjattuun strategia-asiakirjaan: (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a)

*Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimintaa kehitetään asiakslähtöisesti niin, että niiden toiminnan lopputulokset vastaavat mahdollisimman hyvin kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeita. Palveluita yhdistetään asiakslähtöisiksi palveluketjuiksi- ja prosesseiksi. Ohjausmallia kehitetään niin, että kaikki vastuualueet tunnistavat oman roolinsa eri asiakasryhmille tuotettavista palvelukokonaisuuksista. ... Asiakkaat löytävät tarvitsemansa palvelut helposti ja hahmottavat ELYn toiminnot ja tunnistavat*

*ELYn roolin alueen kehittäjänä, mahdollisuuksien tuottajana ja luotettavana viranomaisena.*

Asiakaslähtöisyys ymmärretään tässä yhteydessä toiminnan lopputuloksiksi, jotka mahdollisimman hyvin vastaavat kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeita. Tähän pyritään palveluita uudelleen organisoimalla ja ohjausta kehittämällä, mutta asiakaslähtöisyyden toteuttamisen haasteista ei sen sijaan mainita.

### **4.3. Asiakaslähtöisyys hallinnonalan strategioissa**

Edellä esitetyistä strategioista asiakaslähtöisyyttä käsitellään etenkin TEM:n yritysasiakkuusstrategiassa ja ELY-keskusten strategia-asiakirjassa. Yritysasiakkuusstrategian mukaan onnistunut asiakkuuksien johtaminen vaatii kykyä yhdistää asiakkaiden sekä markkinoiden tarpeet, ja toisaalta TEM-konsernin toimijoiden yhteisen tahtotilan. Samalla asiakasnäkökulman tavoitteistoa ja seurantaa tulisi yhtenäistää, jotta konsernin tuloksellisuutta voitaisiin arvioida asiakaslähtöisesti ja jotta reagointikyky asiakaskannan muutoksiin paranisi.

ELY-keskusten strategia-asiakirjan mukaan toimintaa pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti siten, että toiminnan lopputulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeita. Palvelut tulisi yhdistää asiakaslähtöisiksi palveluketjuiksi ja -prosesseiksi ja ohjausmallia kehittää niin, että kaikki vastualueet tunnistavat oman roolinsa eri asiakasryhmille tuotettavista palvelukokonaisuuksista ja samalla asiakkaat löytäisivät tarvitsemansa palvelut helposti.

Molemmissa strategioissa toistuvat paljolti samat teemat. Asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet tulisi ottaa aiempaa paremmin huomioon, omien työntekijöiden motivaatiota tulisi kehittää ja toiminnan ohjauksessa pitäisi ottaa asiakaslähtöisyys vahvemmin huomioon. Lisäksi tuloksia tulisi arvioida asiakaslähtöisesti, palveluiden organisoimista kehittää, yritysasiakkaat segmentoida ja samalla pitäisi pystyä reagoimaan asiakaskannan muutoksiin entistä paremmin.

Etenkin edellä mainittua yritysasiakkaiden segmentointia<sup>5</sup> voi pitää tärkeänä askeleena kohti asiakaslähtöisyyden toteutumista, sillä esimerkiksi toimintansa aloittavat yritykset tarvitsevat aivan erilaisia palveluja kuin vaikkapa kansainvälistymällä kasvuun pyrkivät yritykset (Storhammar 1995, 10–11). Paljon vaikeampi kysymys on kuitenkin esimerkiksi se, miten TEM:n hallinnonalan tuloksellisuutta tullaan käytännössä arvioimaan asiakaslähtöisesti. Näiden strategiapapereiden puitteissa se ei myöskään selviä.

Asiakaslähtöisyyden toteuttamisen haasteina yritysasiakkuusstrategiassa nähdään etenkin johtamiseen ja työntekijöiden motivaatioon liittyvät kysymykset. Organisatorisia tai työntekijöiden ammattitaitoon liittyviä haasteita ei sen sijaan käsitellä strategioissa ollenkaan. Tätä voi pitää ongelmallisena, sillä kuten seuraavassa luvussa käy ilmi, aitoa asiakaslähtöisyyttä ei voi toteuttaa pelkästään määrätietoisen johtamisen ja työntekijöiden motivaation avulla. Siihen tarvitaan myös muiden tekijöiden toteutumista.

---

<sup>5</sup> Asiakassegmentoinnista esim. Mäntyneva 2001; Ylikoski 2001; Grönroos 1991.

## 5. Teorettinen viitekehys: Asiakslähtöisyyden edellytykset

Mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan asiakslähtöisyydellä? Mitä TEM-hallinnonalan strategioihin hieman epämääräisesti kirjattu tavoite asiakslähtöisyydestä käsitteen tasolla pitää sisällään? Liittyykö se organisaatioiden toimintaan, organisaatiokulttuuriin, asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen, palveluiden laatuun vai johonkin muuhun? Näitä kysymyksiä käsitellään tässä luvussa. Ensin kerrotaan valitusta näkökulmasta asiakslähtöisyyteen ja asiakslähtöisyydestä julkisella sektorilla. Tämän jälkeen siirrytään asiakslähtöisyyden edellytyksiin ja lopulta teoreettisen viitekehysten pariin.

### 5.1. Asiakslähtöisyyden käsite

Asiakslähtöisyyttä voi lähestyä monesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksen tasolla asiakslähtöisyyttä on tutkittu ennen kaikkea markkinoinnin välineenä, organisaation toimintatapana ja organisaatiokulttuurisena<sup>6</sup> ominaisuutena. Tutkimusta aihepiiriin liittyen on tehty monien eri tieteenalojen piirissä, eikä tässä tutkielmassa tehdä selvää eroa eri lähestymistapojen välille, vaan pyritään hyödyntämään asiakslähtöisyyteen liittyvän tutkimuksen ja kirjallisuuden teorioita laaja-alaisesti niin julkisen hallinnon tutkimuksen, markkinoinnin tutkimuksen, kuin myös organisaatioiden tutkimuksen aloilta. Tavoitteena on luoda mahdollisimman laaja-alainen asiakslähtöisyyden teorettinen viitekehys, jonka avulla ELY-keskusten yritysasiantuntijoiden tilanteita pystytään optimaalisesti tutkimaan. Muodostettu viitekehys esitellään kappaleessa 4.4. jota ennen käsitellään asiakslähtöisyyden käsitteen perusteita.

Markkinoinnin tutkimuksen piirissä asiakslähtöisyyden käsite on yleensä erotettu perinteisemmistä tuotantolähtöisestä, tuotelähtöisestä ja myyntilähtöisestä markkinoinnista. Samalla asiakslähtöinen ajattelu on nähty vastakohtaksi organisaatiolähtöiselle ajattelulle, joka etenkin julkisten organisaatioiden kohdalla on

---

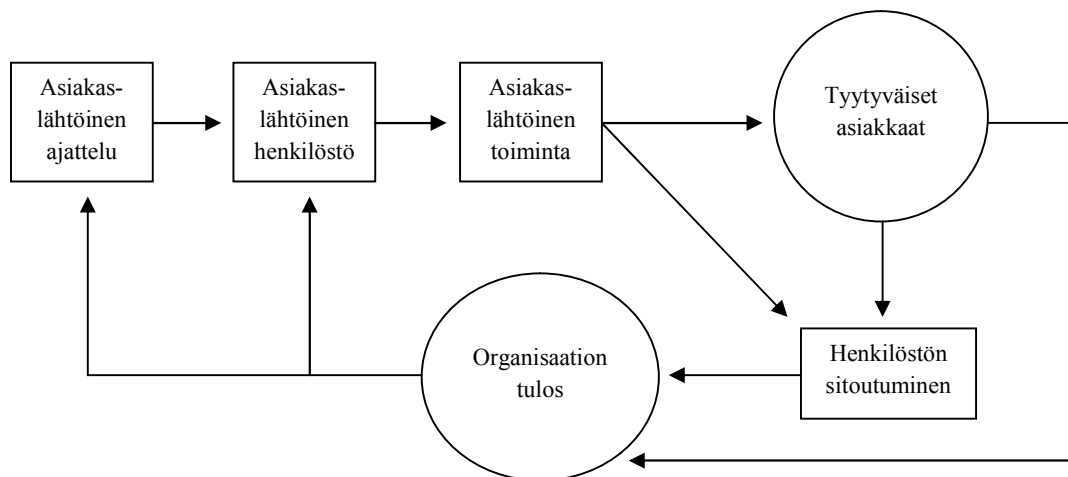
<sup>6</sup> Organisaatiokulttuurin moniulotteisuudesta esim. Salli 1991. Organisaatiokulttuurin ja asiakslähtöisyyden yhteyksistä esim. Kilic & Dursun 2010.

ollut voimissaan. Heinonen (1997, 68–69) on tiivistänyt tämän tutkimusperinteen tiivistyksen asiakaslähtöisyydestä seuraavasti:

- Asiakaslähtöisyydessä asiakkaan näkökulma on ensisijainen
- Asiakaslähtöisyys on kilpailulähtöisyyden lisäksi organisaation toimintojen ja resurssien koordinoitua asiakkaan lisäarvon tuottamiseksi
- Asiakaslähtöisyys on organisaation kyky tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa informaatiota kaikkialla organisaatiossa

Asiakaslähtöisyyden käsitettä tutkittaessa onkin lähdeittä liikkeelle nimenomaan asiakaslähtöisestä ajattelusta (kuvio 1). Vuokon (1997, 28) mukaan asiakaslähtöisesti orientoitunut ajattelu voi johtaa asiakaslähtöiseen henkilöstöön ja -toimintaan, mitkä taas saavat aikaan asiakastyytyvää ja organisaatiolle tulosta. Tämä malli toimii hyvänä lähtökohtana asiakaslähtöisyyden määrittelylle, mutta kuten myöhemmin käy ilmi, asiakaslähtöisen ajattelun ja -henkilöstön lisäksi tulee ottaa huomioon myös johtamisen ja organisaatorakenteiden kysymykset.

Kuvio 1. Asiakaslähtöisyyden vaikutukset (Vuokkoa 1997, 28 mukailen)



Tässä tutkielmassa ELY-keskusten asiakaslähtöiseen toimintaan tai sen mahdollisiin tuloksiin eli asiakkaiden tyytyväisyyteen ei aineiston puitteissa pystyttyä tutustumaan. Tutkielman näkökulma asiakaslähtöisyyteen onkin organisaation sisäisissä edellytyksissä asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseksi. Tästä näkökulmasta käsin

asiakslähtöisyys mielletään organisaation toimintatavaksi, joka onnistuessaan mahdollistaa hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun ja siten asiakkaiden tyytyväisyyden (kuvio 1). Termeillä asiakslähtöisyys ja asiakslähtöinen organisaatio viitataan jatkossa nimenomaan tähän määritelmään eli asiakslähtöisyyteen organisaation toimintatapana.

## **5.2. Asiakslähtöisyyden esteet julkisella sektorilla**

Varteenotettava kysymys on se, voiko julkinen organisaatio edes toimia aidosti asiakslähtöisesti? Julkisen sektorin toimijoita rajoittavat lukuisat byrokraattiset pakotteet, jotka eivät sido yksityisen sektorin toimijoita. Näin ollen asiakslähtöinen toiminta on julkisella sektorilla vain osittain mahdollista.

Perinteisessä byrokraattisessa ajattelutavassa keskeistä on ollut valtionhallinnon ja palveluiden tuottajan välinen toimiva yhteys, mutta organisaation joustavuuteen ei ole juurikaan pyritty. Hyvän ja asiakslähtöisen julkisen palvelun esteinä ovat olleet byrokraattinen ajattelutapa, mutta myös päätöksentekijöiden ja asiakkaiden välinen pitkä välimatka, kannusteiden puute sekä kaikkien asiakasryhmien välttämätön huomioiminen ja siten priorisoinnin mahdottomuus. Lisäksi esteitä ovat kilpailun puute sekä toimiminen markkinoilla jotka muodostuvat tarjonnan, eivät kysynnän perusteella. (Heinonen & Vuokko 1997, 131–134; Nikkilä 1994, 65)

Nikkilän (1994, 65) mukaan toimiva palvelukulttuuri edellyttää asiakslähtöisyyden aitoa sisäistämistä eli sitä, että organisaation toimintaa arvioidaan ennen kaikkea asiakkaiden näkökulmasta. Tämä edellyttää, että koko henkilöstö on kiinnostunut hyvästä palvelusta ja työskentelee asiakkaiden parhaaksi. Vuokon (1997, 131) mukaan asiakkaiden nostaminen keskeiseen asemaan toiminnassa ei kuitenkaan välttämättä tarkoita julkisten organisaatioiden sääntöjen ja määräysten unohtamista, vaan kyse on edellä mainittujen lisäksi myös asiakkaan edun huomioimisesta, johon voidaan organisaation joustavuudella pyrkiä.

Sääntöjä ja määräyksiä ei voida julkisella sektorilla koskaan unohtaa, eikä organisaatioiden joustavuutta pystytä loputtomasti lisäämään, mutta työntekijöiden ja



johdon ajattelutapaa voidaan toki pyrkiä kehittämään. Byrokraattisesta, tarjontalähtöisestä ajattelusta voidaan varmasti julkisellakin sektorilla siirtyä kysyntälähtöisempään toimintaan ja asiakkaiden entistä parempaan huomioimiseen, jos motivaatiota siihen löytyy.

### **5.3. Asiakslähtöisyys suomalaisessa julkishallinnossa**

Suomalaisessa julkishallinnossa asiakslähtöisyyttä on pyritty edistämään ja sitä on myöhemmin tutkittu lähinnä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteydessä. On kuitenkin huomattava, että asiakkaan ja palvelun tuottajan suhde poikkeaa sosiaali- ja terveysalalla muista julkisen palvelun aloista, sillä asiakas on ensiksi mainitussa palvelusuhteessa yleensä riippuvaisempi palveluiden tuottajasta kuin muilla sektoreilla (Valkama 2009, 29). Siten kokemukset sosiaali- ja terveydenhuollon alalla eivät ole suoraan vertailukelpoisia työ- ja elinkeinohallinnon tilanteeseen, mutta joitain viitteitä muiden hallinnonalojen asiakslähtöisyyden ongelmista ne voivat antaa.

Pyrkimys palveluiden asiakslähtöisyyteen alkoi yleistyä sosiaali- ja terveydenhuollon normiohjauksessa 1990-luvulta lähtien ja retorisesti siitä tuli nopeasti hallinnonalan keskeinen tavoite. Ongelmallista kuitenkin on, että käytännön tasolla ei ole vielä kukaan määritellyt, mistä tekijöistä asiakslähtöisyys muodostuu. Asiakslähtöisyys on nähty yksinkertaisesti vain laadukkaan palvelun osatekijänä. Käytännössä sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä ei ole myöskään toiminut retoriikkansa edellyttämällä tavalla. Etenkin kansalaisten tarpeet tulla kuulluiksi ja tasa-arvoisesti kohdelluiksi ovat usein jääneet toteutumatta ja samalla asiakaspalautteiden merkitys toiminnan kehittämisessä on jäänyt vähäiseksi. (Valkama 2009, 29–38) Vaarana yleensä onkin se, että asiakaspalautteiden huomioiminen ja siten asiakslähtöisyys unohtuu arjen rutiinien ja kiireen keskellä. Samoin tulosjohtamisen myötä käyttöön otetut tehokkuusvaatimukset ja yleispätevät laatuksiteerit saattavat osaltaan heikentää mahdollisuutta asiakslähtöiseen toimintaan, jonka keskiössä tulisi olla asiakkaan yksilölliset tarpeet ja kokemukset. (Sutela 2001, 435; Valkama 2009, 37–38)

Asiakslähtöisyyden pelkkä kirjaaminen strategiapapereihin ei vielä käytännössä vaikuta mihinkään, vaan strategia täytyy tämän jälkeen toteuttaa käytännön tasolla ja

sitä toteuttavan organisaation tulee olla rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan kykeneväinen asiakaslähtöiseen toimintaan. Seuraavaksi käydäänkin aiemman tutkimuksen perusteella tarkemmin läpi, minkä kaikkien edellytysten täyttämistä toimiva asiakaslähtöisyys edellyttää.

#### **5.4. Asiakaslähtöisyyden edellytykset**

Mitä asiakaslähtöinen toiminta sitten julkisen sektorin organisaatiolta kaiken kaikkiaan vaatii? Kovinkaan täsmällisiä teorioita asiakaslähtöisen organisaatioiden sisäisistä edellytyksistä ei ole vielä luotu, joten tutkielmassa muodostetaan aiemman tutkimuksen pohjalta oma, viisiosainen asiakaslähtöisyyden edellytysten viitekehys.

Aiemmin on jo esitelty Vuokon (1997, 28) kirjaamat asiakaslähtöisen ajattelun ja henkilöstön teemat, mutta niiden lisäksi on myös muita organisaation osa-alueita yleisesti pidetty asiakaslähtöisyyden edellytyksinä. Asiakaslähtöisyyttä käsittelevää kirjallisuutta tutkittaessa korostuvat etenkin kolme edellytysten osa-aluetta, joiden tulisi asiakaslähtöistä toimintaa toteuttavassa organisaatiossa täytyä: asiakaslähtöisyyden organisatoriset edellytykset, johtamisedellytykset sekä työntekijöiden edellytykset. Näiden lisäksi asiakaslähtöisiltä organisaatioilta on usein vaadittu strategisten edellytysten toteutumista sekä asiakaspalvelun edellytysten täyttymistä. (Grönroos 1987, 85–87; Heinonen & Vuokko 1997, 131; Korunka et al. 2007; Rissanen 2006, 115; Nwankwo 1995; Grönroos 1987, 85; Ylikoski 2001, 38–40)

Jo aiemmin esiteltyä asiakaslähtöistä ajattelua voi pitää tässä yhteydessä synonyyminä asiakaslähtöisyyden strategisille edellytyksille. Asiakaslähtöinen henkilöstö puolestaan liittyy työntekijöiden edellytyksiin asiakaslähtöisyydelle. Organisatoriset edellytykset liittyvät etenkin työntekijöiden yhteistyöhön, johtamisedellytykset palautejärjestelmän olemassaoloon ja asiakaspalvelun edellytykset asiakkaiden tarpeiden tuntemukseen ja palveluhenkisyteen. Näin ollen asiakaslähtöisen toiminnan edellytykset jaetaan tämän tutkielman viitekehyksessä viiteen pääryhmään aiempaa tutkimusta soveltaen: strategisiin edellytyksiin, organisatorisiin edellytyksiin, johtamisedellytyksiin, työntekijöiden edellytyksiin sekä asiakaspalvelun edellytyksiin. Seuraavaksi nämä edellytysryhmät esitellään yksitellen.

#### **5.4.1. Strategiset edellytykset**

Asiakaslähtöisyyden strategisten edellytysten täyttymiseksi tulee organisaation ensin määritellä mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan ja tuoda tämä näkemys ilmi asiakkuus- tai palvelustrategian muodossa. Tässä asiakaslähtöisyyden määritelmässä pitää asiakassuhteet nostaa toimintaa ohjaavaksi tekijäksi ja toimintojen ydintavoitteen pitää olla yksittäisen asiakkaan tasolla. Tämän jälkeen strategia pitäisi myös pystyä toteuttamaan käytännön toiminnan tasolla. (Nwankwo 1995; Grönroos 1987, 87–91; Rissanen 2006, 115)

Asiakaslähtöisyyden strategisten edellytysten toteuttamiseksi tulee organisaation siis koota toimintaa ohjaavaa asiakkuusstrategia ja pitää huolta siitä, että sitä myös päivittäisessä toiminnassa noudatetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sekä organisaation johdon että työntekijöiden tulee sitoutua strategian toteuttamiseen.

#### **5.4.2. Organisatoriset edellytykset**

Asiakaslähtöinen organisaatio vaatii toimiakseen myös joidenkin organisatoristen edellytysten täyttymistä. Laajasti jaettu näkemys on, että asiakaslähtöisen organisaatorakenteen tulisi olla matala ja hajautettu, ja siinä tulisi olla vähän hierarkkisia tasoja, mutta organisaation vastuiden jaon tulisi puolestaan olla selkeä. Asiakkaita koskevat ratkaisut tulisi tehdä aina mahdollisimman lähellä asiakaskontaktia, jotta asiakas voi vastaanottaa palvelut ja päätökset nopeasti. (Grönroos 1987, 87–91; Vuokko 1997, 39–41)

Toinen tärkeä organisatorinen edellytys on eri toimintojen hyvät ja toimivat suhteet. Organisaation eri tasojen tulee perustaa toimintansa yhteistyölle ja eri toimintojen välillä tulee tehdä koordinoituja päätöksiä joihin kaikki osapuolet sitoutuvat. Organisaatiolla tulisi myös olla toiminnan kehittämiseen kannustava asiakaspalautteesta johdettu palkkiojärjestelmä ja organisaation tulisi pyrkiä oman osaamisensa sekä resurssiensa maksimaaliseen hyödyntämiseen. (Vuokko 1997, 39–41; Korunka et al. 2007; Ylikoski 2001, 38–40)

Asiakaslähtöisen organisaation edellytykset voi näin ollen tiivistää viiteen osaan: hajautettuun päätöksentekoon, eri osastojen väliseen toimivaan yhteistyöhön, työntekijöiden toimivaan yhteistyöhön, palkkiojärjestelmän olemassaoloon sekä jatkuvaan kehittämiseen.

### **5.4.3. Johtamisedellytykset**

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa johtamiselta edellytetään jatkuvaa ja aktiivista tukea asiakaslähtöisyydelle sekä puheiden että toiminnan tasolla. Ylimmän johdon tulee olla aidosti sitoutunut asiakaslähtöiseen toimintaan ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Samalla johdolla tulee olla kykyä ja uskallusta ottaa tarvittaessa riskejä organisaation toimintamuotoja muuttamalla. Johtamistyyliin tulisi myös kuulua toimiva tiedotus- ja palautejärjestelmä työntekijöiden suuntaan ja työntekijöille tulisi antaa riittävän autonominen asema oman ammattitaitonsa hyödyntämiseen. (Grönroos 1987, 87–91; Vuokko 1997, 39–41; Ylikoski 2001, 38–40; Nwankwo 1995; Korunka et al. 2007) Mielenkiintoista on se, että käsitellyissä teorioissa ei juuri mainita arkipäivän johtamiseen liittyviä kysymyksiä, kuten esimerkiksi esimiehen ja alaisen suhteen toimivuutta. Laveasti ajateltuna ne voi tosin nähdä osaksi tiedotus- ja palautejärjestelmää ja sen toimivuutta.

Asiakaslähtöisen organisaation johtamisedellytykset voi edellisen perusteella jakaa kolmeen osaan: johdon sitoutumiseen ja motivaatioon asiakaslähtöiseen toimintaan, tiedotus- ja palautejärjestelmän olemassaoloon työntekijöiden ja johdon välillä sekä johdon riskinottokykyyn.

### **5.4.4. Työntekijöiden edellytykset**

Keskeinen edellytys asiakaslähtöiselle organisaatiolle on myös työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Koko henkilöstön tulisi suhtautua asiakaslähtöisyyteen positiivisesti ja ottaa työssään huomioon asiakkaiden tarpeet. Hyvä ja asiakaslähtöinen palvelu vaatii lisäksi tiedollisia ja asenteellisia edellytyksiä, joista tulisi pitää huolta henkilöstökoulutuksen avulla. Jokaisen työntekijän pitäisi tuntea organisaation toiminta-ajatus, palveluajatukset sekä tavoitteet ja omat

osatavoitteensa. Työntekijöiden tulisi olla myös sitoutuneita koko organisaatioon ja sen toimintaan. (Grönroos 1987, 87–91; Vuokko 1997, 39–41; Ylikoski 2001, 38–40; Wieseke et al. 2007)

Etenkin julkisen sektorin työntekijöiden toiminnassa korostuvat työntekijän tiedollinen taso, palvelun jatkuvuus, luottamuksellisuus sekä rehellisyys. Samoin työntekijältä tulee vaatia riittäviä teknisiä kykyjä, hyviä sosiaalisia taitoja sekä tarvittavaa päätäntävaltaa suhteessa omaan työhönsä. Asiakslähtöiseen toimintaan kykenevän työntekijän tulisi lisäksi olla tyytyväinen omaan työpaikkaansa, eikä hän saisi kärsiä työstressistä. (Perryer 2009; Korunka et al. 2007)

Asiakslähtöisen organisaation työntekijöihin liittyvät edellytykset jakautuvat siten neljään osaan: työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon asiakslähtöisyyteen, ammattitaitoon, työmotivaatioon sekä vaikutusvaltaan suhteessa omaan työhönsä.

#### **5.4.5. Asiakaspalvelun edellytykset**

Tärkeä asiakslähtöisen organisaation edellytys on asiakaspalvelun toimivuus. Ensisijaisena edellytyksenä sille on se, että työntekijät tuntevat asiakkaidensa tarpeet ja motiivit. Asiakslähtöisellä organisaatiolla tulisi olla riittävästi informaatiota asiakkaiden tarpeista ja organisaation tutkimustoiminnan tulisi keskittyä asiakkaan kanssa tapahtuvan yhteistyön kehittämiseen. Tämän tutkimustoiminnan pitäisi perustua jatkuvaan mittaamiseen, jonka avulla asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluntarjoajiin selvitetään. Samalla tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida myös kilpailuasetelman luomat esteet ja mahdollisuudet. Lisäksi organisaation toiminnan pitäisi olla palveluhenkistä, ja vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa tulisi olla toimivaa ja luottamuksellista. (Ylikoski 2001, 38–40; Rissanen 2006, 115; Nwankwo 1995; Perryer 2009)

Asiakaspalvelun edellytykset toteuttavaa organisaatiota tulisi siis ohjata asiakaspalautejärjestelmä ja organisaation tulisi tuntea oma toimintakenttensä ja ennen kaikkea omien asiakkaidensa tarpeet. Samalla organisaation toimintaa tulisi leimata palveluhenkisyys ja toimiva yhteistyö asiakkaiden suuntaan.

## 5.5. Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu edellä esitellyistä asiakaslähtöisen toiminnan viidestä eri osa-alueesta, joiden alle eri edellytykset jakautuvat. On kuitenkin huomattava, että kaikkia mainittuja edellytyksiä ei tässä tutkielmassa pystytä käsittelemään seuraavaksi esiteltävistä syistä.

Ensinnäkin, muutama asiakaslähtöisen toiminnan ominaisuuksista on sellaisia, että niiden olemassaolo tai vastaavasti mahdottomuus ELY-keskuksissa voidaan todeta jo ilman tutkimuksen apua. Kuten aikaisemmin on todettu, TEM:n hallinnonalalla on jo olemassa asiakasstrategia, joka velvoittaa alan organisaatioita asiakaslähtöiseen toimintaan, joten se edellytys on jo täytetty. Toiseksi, julkisessa organisaatiossa päätöksenteko voi olla hajautettua vain niin laajalti kuin byrokraattiset pakotteet antavat myöten ja siksi hajautetun päätöksenteon tutkiminen ei tässä yhteydessä ole tarkoituksenmukaista.

Samoin TEM-hallinnonalan yritysasiakkuusstrategiatyön ollessa kesken ei virkamiesten motivaatiota asiakaslähtöiseen toimintaan voida vielä uskottavasti tutkia, joten tämä tekijä jätetään pois sekä johtamisedellytyksistä että työntekijöiden edellytyksistä. Lisäksi on huomattava, että julkisen hallinnon virkamiehiä velvoittaa laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja siten asiakaspalvelun luottamuksellisuus on toiminnassa itsestäänselvyys, jota ei tarvitse tutkimuksen avulla selvittää. Asiakaspalvelun edellytyksiin liittyen voi puolestaan todeta, että asiakaspalautejärjestelmä tulee jatkossa ohjaamaan ELY-keskusten toimintaa, mutta vielä tässä vaiheessa sen vaikutusta on tarpeetonta selvittää.

Näin ollen asiakaslähtöisyyden edellytysten viitekehys kutistuu viiteen osa-alueeseen joiden alla on yhteensä 16 eri edellytystä:

### 1. Strategiset edellytykset

- Strategian vaikutus käytäntöön
- Johdon sitoutuminen strategian toteuttamiseen
- Työntekijöiden sitoutuminen strategian toteuttamiseen

## 2. Organisatoriset edellytykset

- Osastojen välinen toimiva yhteistyö
- Työntekijöiden yhteistyö
- Palkkiojärjestelmä
- Pyrkimys jatkuvaan kehittämiseen

## 3. Johtamisedellytykset

- Tiedotus- ja palautejärjestelmä työntekijöiden ja johdon välillä
- Riskinotto kyky

## 4. Työntekijöiden edellytykset

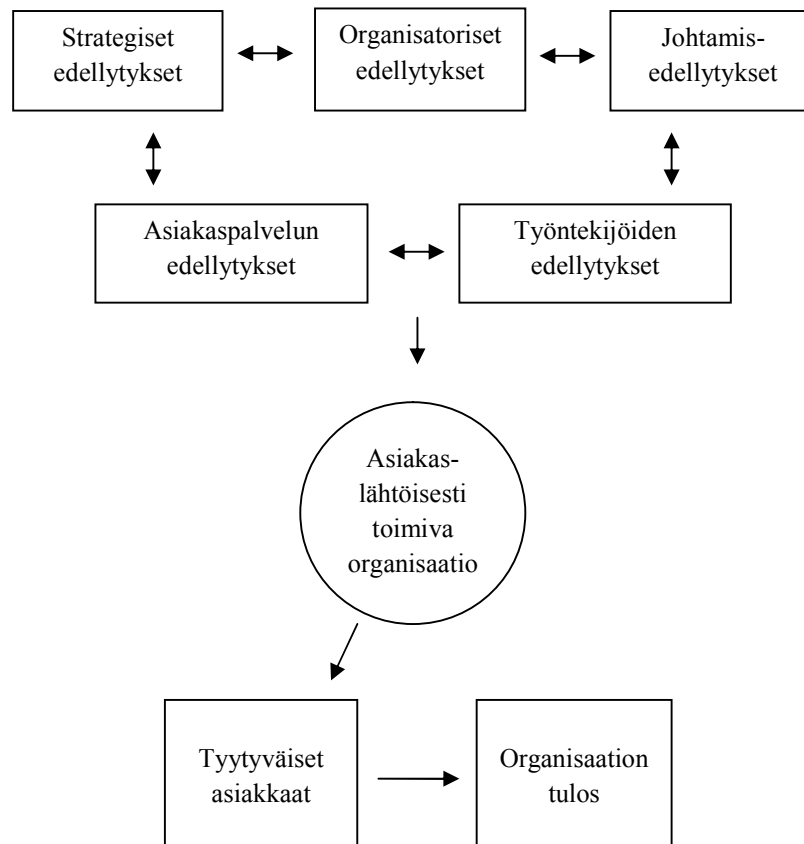
- Ammattitaito
- Motivaatio
- Vaikutusvalta omaan työhön

## 5. Asiakaspalvelun edellytykset

- Asiakkaiden tarpeiden tuntemus
- Toimintakentän ja kilpailuasetelman tuntemus
- Palveluhenkisyys
- Toimiva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa

Nämä edellytysryhmät ovat osin keinotekoisia ja eri ryhmät limittyvät vahvasti toistensa kanssa, joten joissain tapauksissa on vaikeaa sijoittaa ominaisuus vain yhteen ja ainoaan edellytysryhmään. Esimerkiksi työntekijöiden ammattitaitoa ja toimintakentän tuntemusta on vaikea erottaa toisistaan, mutta teoreettisen selkeyden johdosta niin on tässä yhteydessä tehtävä. Tähän ongelmaan pyritään kuitenkin myöhemmin vastaamaan faktorianalyysin avulla, jonka yhteydessä eri edellytysryhmien sisäinen yhtenäisyys varmennetaan.

Kuvio 2. Asiakslähtöisyyden edellytysten vaikutukset



Selvennykseksi kuviossa 2 on esitetty eri edellytysryhmien, asiakaslähtöisesti toimivan organisaation, tyytyväisten asiakkaiden ja organisaation tuloksen suhteet. Eri edellytysryhmät on mallinnettu kuvion yläreunaan. Kaikkien ryhmien välillä on kaksisuuntainen vaikutussuhde eli jokainen edellytysryhmä on riippuvainen muista ryhmistä. Kuviossa kaikkien ryhmien välillä ei ole kuitenkaan kaksisuuntaisia nuolia, mikä on puhtaasti visuaalinen ratkaisu. Näiden ominaisuuksien toteutuessa on tuloksena asiakaslähtöisesti toimiva organisaatio, mihin suoraan alaspäin osoittava nuoli viittaa. Viimeiset kaksi nuolta kuvaavat vaikutussuhteiden jatkoa tyytyväisten asiakkaiden ja organisaation positiivisen tuloksen muodossa.

Tämän mallin laajempaa versiota voi periaatteessa soveltaa mihin tahansa asiakkaita palvelemaan organisaatioon, mutta tässä tutkielmassa siitä käytetään edellä mainitut 16 edellytystä sisältävää kavennettua versiota, joka on nimenomaan ELY-keskusten nykyistä tilannetta varten suunniteltu.



## **6. Aineisto ja tutkielman luotettavuus**

Tässä luvussa esitellään tutkielmassa käytettävä aineisto ja siihen pohjautuva tutkimusasetelma. Aluksi kerrotaan ELY-keskusten yritysasiiantuntijoista ja yleisesti asiakaspalautteista. Tämän jälkeen käsitellään ELY-keskusten edeltäjien TE-keskusten palautteita ja ulkoisia arviointeja. Luvun lopussa käydään läpi tutkielman varsinaista aineistoa eli ELY-keskusten yritysasiiantuntijoille suunnattua kyselyä.

### **6.1. ELY-keskusten yritysasiakkaat**

Tutkielmassa paneudutaan ELY-keskusten yritysasiiantuntijoiden toimintaan, joten tässä vaiheessa on syytä kysyä, että kuka on työ- ja elinkeinohallinnon yrityspalveluiden asiakas? Keskeiseksi kysymykseksi julkisen hallinnon kohdalla nousee nimittäin aina se, ketä julkisen sektorin tulee palvella: kaikkia kansalaisia vai erityisesti tiettyjä ryhmiä (Heinonen & Vuokko 1997, 148)? Työ- ja elinkeinohallinnon yrityspalveluiden kohdalla tilanne on vielä tavanomaista kansalaisiin kohdistuvaa julkista palvelua vaikeampi. Minkälaisen yritysten palveluun hallinnon tulisi keskittyä: pienten yritysten, kasvuun pyrkivien yritysten vai kansainvälistymistä tavoittelevien yritysten? Tässä tilanteessa jonkinlainen asiakkaiden segmentointi on yrityspalveluiden kohdalla tarpeellista, sillä hyvän palvelun tarjoaminen edellyttää aina yritysten todellisten, yksityiskohtaisten tarpeiden ymmärtämistä (Ylikoski 2001, 38–40).

Asiakkaiden segmentoinnin tarpeeseen pyrkii tulevaisuudessa vastaamaan TEM:n hallinnonalan yritysasiakkuuksien segmentointityöryhmä, jonka on määrä saada työnsä valmiiksi viimeistään vuonna 2014. Tällä hetkellä ELY-keskusten yritysasiiantuntijat työskentelevät kuitenkin vielä sekalaisesti erilaisten yritysten parissa tarjoten niille pääasiassa neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a).

## **6.2. Asiakaspalautteet**

Perinteisen näkemyksen mukaan laadukasta palvelua tarjoavalla, asiakaslähtöisellä organisaatiolla on myös tyytyväisiä asiakkaita (esim. Whelan et al. 2009; Yeung et al. 2004, 85). Tämän yhteyden olemassaoloa on myös osin epäilty (Yeung et al. 2004), mutta tässä tutkielmassa tukeudutaan siihen yleiseen oletukseen ja useimpien tutkijoiden päätelmään, että asiakaslähtöisesti toimiva organisaatio menestyy hyvin asiakastyytyväisyyden mittareilla tutkittaessa.

ELY-keskusten toimintaa tullaan tulevaisuudessa seuraamaan asiakaspalautetutkimusten avulla, joita tarkastelemalla on mahdollista saada käsitys asiakastyytyväisyyden tilasta ja mahdollisista ongelmista. Julkisen sektorin asiakaskyselyitä on tosin kritisoitu laajalti niiden epäluotettavuudesta johtuen. Esimerkiksi terveystalouden palautteita analysoitaessa on huomattu, että yleensä noin 80 prosenttia vastaajista ilmoittaa olevansa tyytyväinen palveluun oli kyseessä mikä palvelu tahansa. Lisäksi vastaajien antamat arvosanat ovat usein keskenään hyvin ristiriitaisia. Luotettavampaa tietoa pitäisi kerätä mahdollisimman yksityiskohtaisten kysymysten avulla ja mieluiten myös teemahaastatteluja suorittamalla. (Salmela 1996, 32–40) Erityisen tärkeää olisi erotella asiakkaiden tyytyväisyys itse palvelutapahtumaan ja tyytyväisyys palvelun tuloksiin (Flynn 2007, 147).

## **6.3. ELY-keskusten palautteet ja arvioinnit**

ELY-keskukset eivät ole vielä toteuttaneet asiakaspalautetutkimuksia, mutta niitä edeltäneille TE-keskuksille, joiden yritysasiiantuntijat tehtävineen ovat siirtyneet uusiin ELY-keskuksiin, tehtiin vuonna 2009 valtakunnallinen TE-keskusten laatututkimus (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b). Se koostui kahdesta osasta: noin 3500 henkilöasiakkaan kyselyvastauksesta sekä noin 4000 yrityksen haastatteluvastauksesta. Henkilöasiakkailta tiedusteltiin palveluiden hyödyllisyydestä (vastausten keskiarvo 4,2 asteikolla 1–5), palveluiden tiedottamisen riittävydestä (vastausten keskiarvo 3,5 asteikolla 1–5), sekä asiakastyytyväisyyteen perustuvasta laatutasosta (vastausten keskiarvo 8,0 asteikolla 4–10). Näiden vastauskeskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että asiakkaat olivat varsin tyytyväisiä näihin palvelun osa-alueisiin, joskin tulokset

noudattelevat kutakuinkin Salmelan (1996, 32-40) toteamusta julkisten palautekyselyiden vähäisestä informaatioarvosta.

Samassa palautetutkimuksessa TE-keskusten palvelumielikuva sai keskiarvon 7,3 asteikolla 4–10 ja tunnettuus potentiaalisessa asiakaskunnassa sai keskiarvoksi prosenttiluvun 56 asteikolla 0–100. Palvelumielikuva parani 0,1 yksiköllä vuodesta 2008. Tunnettuus potentiaalisessa asiakaskunnassa sen sijaan heikkeni 6 prosenttiyksiköllä edellisvuodesta, mutta on kuitenkin pidemmällä tarkastelujaksolla nousussa, sillä vuonna 1999 sama luku oli vain 38 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009d) Palvelumielikuva ja tunnettuus asiakaskunnassa ovat siis molemmat varsin keskimääräisellä tasolla, vain hieman mitta-asteikkojen puolenvälin yläpuolella. Kovin lähelle edellä mainittua 80 prosentin tyytyväisyystasoa ei näillä tuloksilla kuitenkaan ylletä, joten parannettavan varaa on selvästi olemassa.

Tämän tutkielman kannalta asiakaspalautteita mielenkiintoisempi on kuitenkin vuonna 2004 tehty laaja ulkoinen arviointi TE-keskusten toiminnasta asiakasnäkökulmasta käsin (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004). Sen perusteella asiakkaiden kokemukset TE-keskusten asiakaspalvelusta olivat varsin hyviä ja tukivat vuoden 2003 laatututkimuksissa esiin nousseita käsityksiä henkilöstön ystävällisyydestä, palveluhalukkuudesta, asiantuntemuksesta sekä lupauksen luotettavuudesta. TE-keskusten silloinen organisaatiomalli antoi myös mahdollisuuden kehittää TE-keskusten sisällä asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja pyrittiinkin aktiivisesti uudistamaan. Keskeiseksi esteeksi koettiin operatiivisen toiminnan ”putkiohjaus”, joka esti eri osastojen välisen joustavan yhteistyön, mikä puolestaan näkyi asiakkaiden tyytymättömyytenä palvelun laatuun. Työympäristönä TE-keskus ei myöskään tarjonnut henkilöstölle riittävästi tukea ja innovatiivisuutta, ja siten henkilöstövoimavarat eivät olleet asiakaspalveluorganisaation tehokkaan toiminnan edellyttämällä tasolla.

TE-keskusten keskeisin yritysten kehittämispalvelu ”tuotteistetut asiantuntijapalvelut” evaluoitiin puolestaan vuonna 2007 (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007). Arvioinnin mukaan asiantuntijapalveluiden tuotelähtöinen organisointi ei vastannut asiakaslähtöisen toiminnan asettamia vaatimuksia, joissa keskeistä on tuotteen myynnin sijasta ratkaisun etsiminen asiakkaiden tarpeisiin. Arvioinnissa myös todettiin, että

asiakastytyväisyys oli yritysten näkökulmasta kiinni enemmän palvelun tarjoajan asiantuntemuksesta ja kyvystä räätälöidä palveluja, kuin varsinaisesta tuotteesta. Tämä kertoo siitä, että heikommin tässä suhteessa pärjänneissä organisaatioissa asiakaslähtöisen toiminnan esteinä olivat henkilöstöön liittyvät ongelmat, eivät organisaatiotason esteet.

Erityisesti TE-keskusten ulkoinen arviointi ja tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden evaluaatio paljastavat mahdollisia esteitä asiakaslähtöiselle toiminnalle. Näihin palataan myöhemmin kuvailevan analyysin yhteydessä, jolloin pohditaan ilmenevätkö arvioinneissa huomattavat ongelmat myös tämän tutkielman varsinaisen aineiston eli yritysasiantuntijoille suunnatun kyselyn vastauksien perusteella. On tosin huomattava, että edellä käsiteltyjen palautteiden ja arviointien luotettavuutta heikentää väistämättä se, että ne on tehty jo edesmenneiden TE-keskusten aikakaudella.

#### **6.4. Kysely uudistumiskyvystä**

Tutkielman varsinaisena aineistona toimii toukokuussa 2010 TEM-hallinnonalan yritysasiantuntijoille lähetetty kysely organisaatioiden uudistumiskyvystä (liite 1). Kyseessä oli työ- ja elinkeinoministeriön virallinen kysely, jonka avulla pyrittiin selvittämään hallinnonalan organisaatioiden uudistumiskyvykkyyttä. Kyselyssä oli yhteensä 183 kysymystä, joista 7 lisättiin alkuperäiseen kysymyspatteristoon tämän tutkielman tarpeisiin, organisaatioiden asiakaslähtöisyyden edellytyksiä mittaamaan.

Tämän tutkielman tekijä lähetti kyselyn toukokuun alussa 2010 yhteensä 630 sähköposti-osoitteeseen ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa, seudullisissa kehittämissyhtiöissä, muissa kehittämissyhtiöissä sekä Tekesissä. Sähköpostikutsussa pyydettiin vastaanottajia toimittamaan kutsu kaikille niille organisaatioiden henkilöille, jotka työskentelevät yritysten parissa. Kahden viikon vastausajan puitteissa sähköpostikutsuihin vastasi 191 yritysasiantuntijaa eli 30 prosenttia niistä, joille kutsu oli suoraan lähetetty. Näiden lisäksi vastauksia saapui 36 yritysasiantuntijalta, jotka olivat saaneet kutsun edelleen lähetettynä eli yhteensä vastauksia kertyi 227 kappaletta. ELY-keskuksista vastauksia saapui 114 kappaletta, TE-toimistoista 28 kappaletta, seudullisista kehittämissyhtiöistä 36 kappaletta, muista kehittämissyhtiöistä 40 kappaletta

ja Tekesistä 9 kappaletta. Näistä ainoastaan ELY-keskuksista saapuneita vastauksia voi pitää edustavina, sillä 114 vastausta tarkoittaa sitä, että jokaista ELY-keskusta kohden saapui keskimäärin noin 7,6 vastausta. Anonymiteetin turvaamiseksi kyselyssä ei kysytty vastaajilta heidän toimipaikkaansa, joten eri virastojen yli- tai aliedustusta kyselyssä ei ole mahdollista selvittää. Muiden organisaatioiden kohdalla vastausmäärät jäivät suhteessa huomattavasti alhaisemmiksi, kuten esimerkiksi noin 200 toimipistettä käsittävien TE-toimistojen vain 28 vastausta osoittavat.

Kaikkien ELY-keskuksissa yritysten parissa työskentelevien virkamiesten määrää on toimenkuvien monipuolisuuden johdosta vaikea tarkasti määrittää. Kyselyyn saadut 114 vastausta edustavat kuitenkin suurin piirtein kolmasosaa koko joukosta, mitä voi pitää kohtuullisena otoskokona. Suora sähköpostikutsu lähetettiin ELY-keskusten 275. yritysasiantuntijalle, joiden joukkoon pyrittiin keräämään kaikki mahdolliset alan parissa työskentelevät virkamiehet näissä virastoissa, mutta virkamiesten toimenkuvien hajanaisuudesta johtuen todennäköisesti aivan kaikki potentiaaliset vastaajat eivät tähän listaan päätyneet. Viittä taustatietokysymystä lukuun ottamatta kysymyspatteriston kaikkien kysymysten vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1–7, jossa 1 = ”olen täysin eri mieltä” ja 7 = ”olen täysin samaa mieltä”. Kyselyyn vastanneista ELY-keskusten yritysasiantuntijoista 85 prosenttia on yli 40-vuotiaita, eli vastaajien ikäjakaumassa painottuu selvästi yli 40-vuotiaiden osuus (taulukko 1). Hyvin todennäköisesti kyseessä on siten varsin pitkään työelämässä toiminut ja kokenut vastaajaryhmä.

Taulukko 1. Vastaajien ikä ja sukupuoli

Ikä / sukupuoli	Lukumäärä	%
Alle 20	0	0
20-29	2	2
30-39	15	13
40-49	42	37
50-59	50	44
Yli 60	5	4
Nainen	47	41
Mies	67	59

## 6.5. Tutkielman luotettavuuden tarkastelu

Tutkielman luotettavuuden tarkastelu tapahtuu pääosin seuraavassa luvussa muodostettavan asiakaslähtöisyyden edellytyksiä luotaavan mittarin validiteettia ja reliabiliteettia tutkimalla. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja reliabiliteetti puolestaan liittyy mittarin varmuuteen eli siihen, että se mittaa aina toistuvasti samaa asiaa. Validiteettia voi heikentää esimerkiksi epäonnistunut otanta, kun taas reliabiliteetin ongelmana voivat olla muun muassa satunnaisvirheet ja niistä aiheutuvat vääristymät. (Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2008)

Tutkielman analyysiosioissa käytetään osaa organisaation uudistumiskykykyselyn kysymyksistä. Näistä kysymyksistä muodostetun mittarin validiteettia suhteessa asiakaslähtöisyyden edellytysten teoriaan on mahdotonta aukottomasti todentaa. Keskeisenä ongelmana mittarin validiteetille on yksittäisten ELY-keskusten erojen tarkastelun mahdottomuus. Kyselyssä 15 ELY-keskuksen havainnot kirjattiin samaan vastaajaluokkaan ja vastausten yhtenäisyyttä tai eroavaisuuksia toisistaan voidaan siten tarkastella vain hajontalukujen avulla. Täten mahdolliset erot eri organisaatioiden välillä jäävät huomioimatta ja tämän tutkielman osalta voidaan keskittyä vain ELY-keskusten kokonaiskuvaan. Validiteetin parantamiseksi tutkielman analyysi alkaa faktorianalyysillä, jonka avulla teorian pohjalta valitut kysymykset operationalisoidaan lopulliseksi asiakaslähtöisyyden edellytysten mittariksi.

Asiakaslähtöisyyden edellytyksiä tutkivan mittarin reliabiliteettia ei pystytä tutkimaan yleisimmin käytössä olevien keinojen eli uudelleenmittauksen tai rinnakkaismittauksen avulla, mutta sen sijaan summamuuttujien Cronbachin alfa -arvojen avulla se onnistuu (Alkula et al. 2002, 95). Tämä tapahtuu seuraavassa luvussa faktorianalyysin jälkeen tapahtuvan summamuuttujien rakentamisen yhteydessä. Summamuuttujilla pyritään kuvaamaan viittä asiakaslähtöisyyden edellytysryhmää luotettavammin kuin mitä yksittäisten kysymysten avulla olisi mahdollista tehdä.

Koko tutkielman luotettavuutta tarkasteltaessa ongelmaksi nousee keskittyminen ELY-keskusten työntekijöiden näkökulmaan samalla kun asiakkaiden mielipiteet jäävät

asiakaspalautetutkimuksia lukuun ottamatta huomioimatta. Etenkin asiakkaiden näkemykset ELY-keskusten toiminnan asiakaslähtöisyydestä täydentäisivät kuvaa asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisesta mielenkiintoisella tavalla. Varsinkin tutkielman toisen tutkimuskysymyksen kohdalla on ongelmallista, ettei käytössä ole asiakkaiden vastauksia, vaan asiakaspalvelun laatua pystytään tutkimaan vain sisäisesti työntekijöiden vastausten perusteella.

Toinen ongelma on uudistumiskykykyselyn suuntaaminen ainoastaan ELY-keskusten yritysasiantuntijoille, vaikka luonnollisesti he muodostavat vain pienen osan omista organisaatioistaan. Luotettavuuden kannalta kyselyn tekeminen organisaatioille kokonaisuudessaan ja vastaajaryhmien erottelu vasta tämän jälkeen olisi kattavampi tapa tutkia olosuhteita ELY-keskuksissa.

Kolmas tutkielman luotettavuuden ongelma koskee varsinaisen aineiston kvantitatiivista luonnetta. Tilastollinen analyysi tarjoaa tässä yhteydessä vain yleisen kuvan ELY-keskusten tilanteista, eikä sen avulla pystytä sukeltamaan kovinkaan syvälle organisaatioiden sosiaalisesti rakennettuihin todellisuuksiin. Yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa analyysia varten olisivat yritysasiantuntijoiden haastattelut varmasti hyödyllisiä. Tämän tutkielman puitteissa niiden tekeminen ei ole kuitenkaan ollut mahdollista.

## 7. Analyysi

Tutkielman analyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen. Ensi suoritetaan faktorianalyysi, jonka perusteella asiakaslähtöisyyden edellytysten ominaisuuksista muodostetaan teoriaa vastaavat summamuuttajat. Tämän jälkeen summamuuttujiin kuuluvia kysymyksiä tarkastellaan kuvailevan analyysin avulla ja lopuksi summamuuttujien suhteita tutkitaan regressioanalyysillä.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella on uudistumiskykykyselyn kaikista kysymyksistä valittu 47 tämän tutkielman analyysiin muuttujiksi. Suurin osa koko kyselyn kysymyksistä ei koske asiakaslähtöisyyden edellytyksiä, joten kaikkien kysymysten analysointi tässä tutkielmassa ei ole tarkoituksenmukaista. Näin ollen teorian avulla on tehty harkinta tähän analyysiin soveltuvista kysymyksistä. Kysymyspatteriston edelleen tiivistämiseksi näiden kysymysten vastaukset analysoidaan faktorianalyysin avulla, jonka tulosten perusteella muodostetaan summamuuttujia. Oletuksena on, että muuttujien avulla voidaan muodostaa teoreettisessa viitekehysessä esitellyt viisi asiakaslähtöisyyden edellytysryhmää.

### 7.1. Faktorianalyysistä

Summamuuttujien luomiseksi tutkielmassa käytetään eksploratiivista faktorianalyysiä, joka on yksi vanhimmista yhä käytössä olevista monimuuttujamenetelmistä. Yleensä faktorianalyysin eri muodot jaotellaan pääkomponenttianalyysiin ja faktorianalyysiin, joista jälkimmäinen jakautuu vielä eksploratiiviseen ja konfirmatoriseen analyysiin. Pääkomponenttianalyysi soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa tutkijalla ei ole oletusta muuttujien taustalla olevasta teoriasta, kun taas faktorianalyysin kohdalla tutkijalla on hyvä olla ajatus teoriasta tutkittavien muuttujien taustalla. (Metsämuuronen 2005, 598–615)

Faktorianalyysiin vaadittavien muuttujien ja havaintojen vähimmäismääristä on erilaisia näkemyksiä. On todettu, että havaintoja tulisi olla viisi kutakin muuttujaa kohden ja yhteensä vähintään 200 tai että muuttujia pitäisi olla enintään 30-50 kappaletta ja



havaintoja vähintään 100 kappaletta (Metsämuuronen 2005, 615; Nummenmaa et al. 1997, 243). Tämän tutkielman faktorianalyysissä on alun alkaen 47 muuttujaa ja 114 havaintoa, joten minimiehtojen voidaan katsoa tässä suhteessa täyttyvän.

Faktorianalyysin avulla pyritään ryhmittelemään aineiston kysymyksiä summamuuttujiksi jatkotutkimuksia varten. Oletuksena on, että tutkielman teoriaosuudessa esitellyt viisi asiakaslähtöisyyden edellytysryhmää löytyvät myös faktorianalyysin tuloksista. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan käytetä konfirmatorista faktorianalyysiä, sillä tarkkoja esioletuksia muuttujien latauksista ei voida tehdä. Koska ei ole myöskään syytä olettaa, että nämä edellytysryhmät olisivat riippumattomia toisistaan, käytetään analyysissä vinokulmaista PROMAX-rotatiota<sup>7</sup> joka mahdollistaa faktoreiden keskinäiset korrelaatiot (Metsämuuronen 2005, 617) ja joka tässä tapauksessa antaa tulkinnallisesti selkeimmän tuloksen verrattuna muihin rotaatiomenetelmiin.

Faktoreiden lukumäärän valitsemiselle ei ole myöskään olemassa tilastollisesti päteviä kriteerejä, joten tässä yhteydessä tukeudutaan erilaisiin nyrkkisääntöihin. Perinteinen näkemys on, että tulkittaviksi otetaan ne faktorit, joiden ominaisarvo on yli yksi ja joiden selitysosuus on vähintään 5 prosenttiyksikköä. Latausten voimakkuuksien miniarvoina pidetyt luvut puolestaan vaihtelevat yleensä 0,3 ja 0,5 välillä. (Alkula et al. 2002, 273–277; Metsämuuronen 2005, 618; Nummenmaa et al. 1997, 243–244)

Eksploraatiivisen faktorianalyysin toteutus jakautuu yleensä neljään osaan: faktoreiden lukumäärän arviointiin, faktorointiin, rotaatioon ja tulkintoihin sekä faktoripistemäärien laskemiseen (Nummenmaa et al. 1997, 243). Aluksi on kuitenkin valittava analyysiin tulevat muuttujat. Alustavan faktoroinnin perusteella muuttujien joukko supistuu latauksien perusteella 33 kysymykseen, jotka muodostavat teoreettisesti johdonmukaisen faktorianalyysin tuloksen. Tästä eteenpäin käsitelläänkin vain näitä 33 muuttujaa.

---

7 Tunnetuin vinorotaatio on Oblimin -rotaatio, mutta tässä yhteydessä käytetään tulkinnallisesta selkeydestä johtuen Promax -rotaatiota, jossa tehdään suorakulmainen rotaatio jota parannetaan lisäämällä siihen vinokulmaisuutta (Metsämuuronen 2005, 617)

Faktorianalyysin testaus alkaa korrelaatiomatriisin testeillä, jotka osoittavat, että matriisi on sovelias faktorianalyysiin. Faktorianalyysi saa Kaiserin testissä arvon 0,885, joka on suurempi kuin rajana pidetty 0,6 ja Bartlettin sväärisyystestissä arvon 0,000 eli  $p < 0,0001$ , kuten kuuluukin. (Metsämuuronen 2005, 624) Faktorianalyysissä kuusi faktoria saa ominaisarvon joka on suurempi kuin yksi (katso taulukko 2), mutta vain viiden faktorin selitysosuus on yli 5 prosenttia. Viidennen ja kuudennen faktorin välillä on myös selvä pudotus ominaisarvon ja selitysosuuden osalta ja sama ilmenee myös Cattellin Scree-testissä (liite 2). Täten jatkoanalyysihin otetaan mukaan vain viisi faktoria.

Taulukko 2. Faktoreiden ominaisarvot ja selitysosuudet

<b>Faktori</b>	<b>Ominaisarvo</b>	<b>Selitysosuus (%)</b>	<b>Kumulatiivinen selitysosuus (%)</b>
1	<b>13,77</b>	<b>41,73</b>	<b>41,73</b>
2	<b>2,83</b>	<b>8,56</b>	<b>50,29</b>
3	<b>2,20</b>	<b>6,67</b>	<b>56,96</b>
4	<b>1,89</b>	<b>5,74</b>	<b>62,70</b>
5	<b>1,67</b>	<b>5,06</b>	<b>67,75</b>
6	1,07	3,23	70,98
7	0,97	2,95	73,92
8	0,80	2,43	76,35
9	0,75	2,26	78,61
10	0,67	2,04	80,65

Muuttujien kommunaliteetit ovat varsin suuria ollen välillä 0,584–0,920. Tämä kertoo siitä, että kaikki muuttujat latautuvat varsin voimakkaasti jollekin faktorille (Metsämuuronen 2005, 618). Faktoreiden ominaisarvoja ja selitysosuuksia tarkasteltaessa silmiinpistävää on faktorin numero 1 erottuminen muista faktoreista (taulukko 2). Sen ominaisarvo on yli 13 ja selitysosuus peräti 41,73 prosenttia eli se pystyy selittämään lähes puolet kaikkien muuttujien vaihtelusta. Tämän faktorin, eli johtamisedellytyksiä luotaavien kysymysten merkitys analyysissä on selvästi muita faktoreita suurempi, mikä antaa olettaa voimakasta vaikutusta myös regressioanalyysissä.

Faktorianalyysin PROMAX-rotatoitu analyysitapa, johon latausten miniarvoksi on asetettu 0.4, antaa tulkinnallisesti varsin selkeän tuloksen (taulukko 3). Faktorille 1 latautuu 9 muuttujaa, faktorille 2 kuusi muuttujaa, faktorille 3 seitsemän muuttujaa, faktorille 4 kuusi muuttujaa ja faktorille 5 viisi muuttujaa. Faktorit 2, 3 ja 4 vastaavat hyvin pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä edellytysryhmiä siten, että faktoriin 2 latautuvat strategisiin edellytyksiin liittyvät kysymykset, faktoriin 3 asiakaspalveluun ja asiakastuntemukseen liittyvät kysymykset ja faktoriin 4 työntekijöiden motivaatioon ja taitoihin liittyvät kysymykset. Sen sijaan faktorit 1 ja 5 poikkeavat teoriasta siinä, että faktoriin 1 latautuvat niin riskinottokykyyn, palautejärjestelmään, palkkiojärjestelmään kuin myös jatkuvaan kehittämiseen liittyvät kysymykset. Faktoriin 5 latautuvat puolestaan vain työntekijöiden yhteistyöhön ja osastojen väliseen yhteistyöhön liittyvät kysymykset. Näin ollen analyysi ei näiltä osin tue teoriaa. Faktorin 1 edustamaan johtamisedellytysten ryhmään tuleekin lukea useampia ominaisuuksia kuin mitä teoria edellyttää, kun taas faktorin 5 edustamaan organisatoristen edellytysten ryhmään kuuluu luultua harvempi ominaisuus.

Taulukko 3. Muuttujien lataukset faktoreille

<b>Faktori 1</b>	<b>Lataukset</b>
Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon, kun tilanne sitä vaatii	0,95
Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme	0,91
Organisaatiossamme kerätään kehitysideoita aktiivisesti	0,71
Organisaatiossamme palkitaan innovatiivisuudesta ja parannusehdotusten esittämisestä	0,69
Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin	0,67
Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palaute- ja parannusehdotusjärjestelmiä	0,56
Organisaatiossamme palkitsemisjärjestelmät (tulospalkkaus ja/tai henk.koht. palkanosa) kannustavat ideoimaan ja oppimaan uutta	0,54
Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme	0,52

Organisaatiossamme annetaan riittävästi resursseja uusien ideoiden kehittämiseen ja käyttöön	0,51
--	------

## **Faktori 2**

Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta	0,86
--	------

Organisaatiossamme on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta	0,83
--	------

Yhteinen strategia ja yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa	0,81
---	------

TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategia vaikuttaa toimintaani	0,73
--	------

Tunnen TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategian hyvin	0,69
--	------

Organisaatiomme johto on sitoutunut strategioidemme toteuttamiseen	0,58
--	------

## **Faktori 3**

Tunnumme muut samoja palveluja tuottavat ja heidän toimintatapansa hyvin	0,99
--	------

Seuraamme säännöllisesti mitä muut samoja palveluja tuottavat tekevät	0,82
---	------

Tunnumme hyvin oman asemamme toimintaympäristössämme	0,77
--	------

Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista	0,68
---	------

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on saumatonta	0,56
--	------

Organisaatiomme on palveluhenkinen	0,52
------------------------------------	------

Analysoimme asiakkaiden tarpeita järjestelmällisesti	0,52
--	------

## **Faktori 4**

Työtehtäväni ovat minulle juuri sopivan haasteellisia	0,82
---	------

Pystyn vaikuttamaan omaa työtäni koskeviin päätöksiin	0,77
---	------

Teen mielestäni ammattitaitoani vastaavaa työtä	0,74
---	------

Olen motivoitunut työstäni	0,71
----------------------------	------

Minulla on vapaus päättää millaisia keinoja käyttämällä saavutan työlleni asetetut tavoitteet	0,60
---	------

Pystyn vaikuttamaan työyhteisössämme tehtäviin päätöksiin	0,52
---	------

## **Faktori 5**

Yhteistyö työtovereideni kanssa sujuu hyvin	0,95
Kommunikaatio työtovereideni kanssa on tehokasta ja hyödyllistä	0,83
Työtoverini ovat avoimia ja rehellisiä toisiaan kohtaan	0,78
Minun on helppo kommunikoida ja tehdä yhteistyötä toisten toimintojen/tiimien työntekijöiden kanssa	0,78
Mietimme usein yhdessä kuinka voisimme parantaa toimintaamme	0,42

---

Johtamisedellytyksiä kuvaava faktori 1 koostuu siis riskinottokykyyn, kehittämiseen, palkkioihin ja palautejärjestelmiin liittyvistä kysymyksistä. Merkillepantavasti varsinkin riskinottokykyyn, kehittämiseen ja kehitysehdotuksiin viittaavat kysymykset korostuvat faktorin latauksien voimakkaammassa päässä. Kun otetaan huomioon, että faktorin selitysosuus kaikista analyysin kysymyksistä on lähes puolet, on syytä olettaa, että nämä teemat ovat merkittäviä asiakaslähtöisesti toimivan organisaation taustalla.

Organisatorisia edellytyksiä kuvaavan faktorin 5 selitysosuus on käsitellyistä faktoreista pienin eli 5,06 prosenttia. Siihen latautuvat kysymykset liittyvät teoriasta poiketen vain työntekijöiden yhteistyöhön ja eri osastojen väliseen yhteistyöhön, painon ollessa vahvasti ensiksi mainitulla ominaisuudella. Tämä edellytysryhmä on siis lopulta varsin pieni ja keskittyy lähinnä vain työyhteisön ilmapiiriin liittyviin kysymyksiin.

### **7.2. Summamuuttujat**

Seuraavaksi eri faktoreista eli edellytysryhmistä muodostetaan summamuuttujat jatkoanalyysiä varten. Summamuuttujilla tarkoitetaan yhdistettyjä asteikkoja, joissa kunkin havaintoyksikön, eli tässä tapauksessa vastaajan, sijainti määrittyy asteikon osina olevien osioiden summana (Alkula et al. 2002, 100). Näin muodostetaan viisi summamuuttujaa – yksi kullekin edellytysryhmälle.

Koska kaikki käsiteltävät kysymykset ovat samalla asteikolla, onnistuu summamuuttujien luominen varsin helposti suoran summan logiikalla eli laskemalla vastausten arvot yhteen ja jakamalla summan kysymysten määrällä (Metsämuuronen 2005, 511). Summamuuttujien luotettavuutta eli reliabiliteettia tarkastellaan niiden sisäisen konsistenssin eli tässä tapauksessa Cronbachin alfan avulla.

Taulukko 4. Summamuuttujien Cronbachin alfat

<b>Summamuuttuja</b>	<b>Cronbachin alfa</b>
Johtamisedellytykset	<b>0,91</b>
Strategiset edellytykset	<b>0,93</b>
Asiakaspalvelun edellytykset	<b>0,90</b>
Työntekijöiden edellytykset	<b>0,88</b>
Organisatoriset edellytykset	<b>0,88</b>

Kuten taulukosta 4 ilmenee, summamuuttujien alfat ovat hyvin korkeita, sillä lukua 0,60 on yleisesti pidetty alimpana hyväksyttävänä alfan arvona (Metsämuuronen 2005, 515). Kun reliabiliteetit ovat näin korkeita, ei ole juuri merkitystä muodostetaanko summamuuttujat faktoripistemuuttujan<sup>8</sup> vai yksinkertaisemman suoran summan avulla (Metsämuuronen 2005, 524). Näin ollen voidaan todeta, että nämä painottamattomalla summalla muodostetut summamuuttujat ovat luotettavia ja soveltuvat jatkoanalyysihin.

### 7.3. Kuvaileva analyysi

Tutkielman kuvailevassa analyysissä tutustutaan eri edellytysryhmien kysymysten vastausten keskiarvoihin ja keskihajontoihin. Analyysissä nostetaan esiin selvästi keskiarvoiltaan poikkeavia kysymyksiä ja etsitään syitä näille luvuille. Samalla luodaan katsaus vastauksien antamaan kokonaiskuvaan tilanteista ELY-keskuksissa – mikä toimii jo nyt ja missä on parannettavaa? Eri edellytysryhmät esitellään faktorianalyysin selitysosuuksien mukaisessa järjestyksessä johtamisedellytyksistä aloittaen.

---

8 Faktoripistemuuttujasta esim. Metsämuuronen 2005, 519-525.

### 7.3.1. Johtamisedellytykset

Johtamisedellytyksiin kuuluvia kysymyksiä tutkiessa (taulukko 5) nousee esille muutama huomio. Huonoimman vastausten keskiarvon (2,26) on saanut organisaation palkitsemisjärjestelmien kannustavuutta luotaava kysymys ja toiseksi huonoin keskiarvo on kysymyksellä innovatiivisuudesta ja parannusehdotuksista palkitsemisesta (2,37). Näitä seuraavat kysymykset resursseista uusien ideoiden kehittämiseen (2,45) sekä kysymys henkilöstön palautejärjestelmän tehokkuudesta (2,81).

Taulukko 5. Johtamisedellytysten keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon, kun tilanne sitä vaatii	114	<b>3,67</b>	1,76
Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme	114	<b>3,71</b>	1,72
Organisaatiossamme kerätään kehitysideoita aktiivisesti	114	<b>3,30</b>	1,57
Organisaatiossamme palkitaan innovatiivisuudesta ja parannusehdotusten esittämisestä	114	<b>2,37</b>	1,47
Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin	114	<b>3,67</b>	1,63
Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palaute- ja parannusehdotusjärjestelmiä	114	<b>2,81</b>	1,49
Organisaatiossamme palkitsemisjärjestelmät (tulospalkkaus ja/tai henk.koht. palkanosa) kannustavat ideoimaan ja oppimaan uutta	114	<b>2,26</b>	1,57
Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme	114	<b>3,91</b>	1,51
Organisaatiossamme annetaan riittävästi resursseja uusien ideoiden kehittämiseen ja käyttöön	114	<b>2,45</b>	1,42
<b>Keskiarvojen keskiarvo = 3,13</b>			

Aihepiiriin liittyen vuonna 2004 tehdyssä TE-keskusten ulkoisessa arvioinnissa todettiin, että työympäristönä TE-keskus ei tarjonnut henkilöstölle riittävästi tukea ja innovatiivisuutta ja siten henkilöstövoimavarat eivät myöskään olleet asiakaspalveluorganisaation tehokkaan toiminnan edellyttämällä tasolla. Sama ilmiö on nähtävissä näiden vastauskeskiarvojen perusteella. Vaikuttaa siltä, että työntekijöiden innovatiivisuudesta ja parannusehdotuksista ei palkita toivotulla tavalla, ja että työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa liian rajallisiksi. On tosin huomattava, että työntekijöiden tyytyväisyys omaan palkitsemiseensa ei välttämättä koskaan ole tyydyttävällä tasolla ja erilaisissa kyselyissä palkitsemiskysymyksiin saatetaan myös vastata tarkoituksenmukaisesti alakanttiin – niin ehkä tälläkin kertaa. Tämän aineiston puitteissa väitteen paikkansapitävyyttä ei kuitenkaan voida todentaa. Tarkempaa tietoa asiasta pitäisi kerätä haastatteluita tekemällä.

Suurimmat johtamisedellytysten keskiarvot löytyvät asiakaspalautteita selvittävän kysymyksen ohella riskinottoon liittyvistä kysymyksistä, joskin näidenkin arvot ovat alle mitta-asteikon puolivälin. Johtamisedellytyksiin kuuluvien kysymysten keskiarvojen keskiarvo onkin vain 3,13, joka on selvästi alhaisempi arvo kuin muilla edellytysryhmillä (4,11–5,24). Näissä asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksissä onkin merkillepantavasti eniten parantamisen varaa.

### **7.3.2. Strategiset edellytykset**

Asiakaslähtöisyyden strategisiin edellytyksiin liittyviä kysymyksiä (taulukko 6) on yhteensä kuusi ja niiden vastausten keskiarvot ovat välillä 3,70–4,35 eli vaihtelu on hyvin pientä. Pienimmän keskiarvon on saanut kysymys yhteisen strategian ja tavoitteiden ohjaavuudesta, kun suurin keskiarvo on kysymyksellä omasta tietämyksestä organisaation strategiasta. Vaikuttaa siis siltä, että omassa toiminnassa ei nähdä tässä suhteessa olevan ongelmia, mutta työtovereiden kohdalla niitä saatetaan kokea olevan. Tätä päätelmää tukee sekin huomio, että johdon sitoutuminen strategioihin nähdään kuitenkin kohtuullisen hyväksi (4,32).



Taulukko 6. Strategisten edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta	114	<b>4,35</b>	1,80
Organisaatiossamme on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta	114	<b>4,11</b>	1,65
Yhteinen strategia ja yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa	114	<b>3,70</b>	1,74
TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategia vaikuttaa toimintaani	114	<b>4,20</b>	1,83
Tunnen TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategian hyvin	114	<b>4,00</b>	1,85
Organisaatiomme johto on sitoutunut strategioidemme toteuttamiseen	114	<b>4,32</b>	1,84
<b>Keskiarvojen keskiarvo = 4,11</b>			

Yritysasiakkuusstrategian merkityksen kannalta mielenkiintoiset kysymykset yritysasiakkuusstrategian tuntemisesta (4,20) ja sen vaikutuksesta omaan työhön (4,00) eivät puolestaan tarjoa kovin mielenkiintoista informaatiota, sillä arvot sijoittuvat hyvin täsmällisesti mitta-asteikon puolivälin tietämille. ELY-keskusten strategiset edellytykset vaikuttavat olevan kohtuullisella, joskaan eivät missään suhteessa erinomaisella tasolla. Tosin on myös pidettävä mielessä, että kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä näistä luvuista ei voi tehdä, sillä vastausten keskihajonnat ovat varsin suuria ollen välillä 1,65–1,85. Strategisten edellytysten toteutuminen siten mitä ilmeisimmin vaihtelee varsin paljon eri ELY-keskusten välillä – tai niiden sisällä.

### **7.3.3. Asiakaspalvelun edellytykset**

Asiakaspalvelun edellytyksiin liittyvien kysymysten (taulukko 7) keskiarvojen keskiarvo on 4,19 eli se on vain hieman mitta-asteikon puolivälin paremmalla puolella.

Heikoimman keskiarvon on saanut kysymys muiden palveluntuottajien seuraamisesta (3,60) ja siihen suhteutettuna hieman ristiriitaisesti paras keskiarvo on kysymyksellä oman aseman tuntemisesta toimintaympäristössä (4,67). Muiden asiakaspalveluun liittyvien kysymysten keskiarvojen jäädessä arvon 4 tuntumaan, voidaan todeta, että asiakaspalvelun sisäinen laatu vaikuttaa olevan tyydyttävällä tasolla.

Taulukko 7. Asiakaspalvelun edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Tunnettuamme muut samoja palveluja tuottavat ja heidän toimintatapansa hyvin	114	<b>4,10</b>	1,43
Seuraamme säännöllisesti mitä muut samoja palveluja tuottavat tekevät	114	<b>3,60</b>	1,53
Tunnettuamme hyvin oman asemamme toimintaympäristössämme	114	<b>4,67</b>	1,62
Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista	114	<b>4,15</b>	1,55
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on saumatonta	114	<b>4,54</b>	1,42
Analysoimme asiakkaiden tarpeita järjestelmällisesti	114	<b>3,73</b>	1,56
Organisaatiomme on palveluhenkinen	114	<b>4,54</b>	1,64
<b>Keskiarvojen keskiarvo = 4,19</b>			

Itse asiakaskontaktien koetaan toimivan ELY-keskuksissa kohtuullisesti, sillä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa nähdään melko saumattomaksi (4,54) ja samoin oma organisaatio koetaan jokseenkin palveluhenkiseksi (4,54). Vastaukset ovatkin linjassa vuonna 2009 tehdyn TE-keskusten laatututkimuksen kanssa, jossa asiakkaiden vastauskeskiarvo palvelumielikuvan kysymykseen asetui juuri mitta-asteikon puoliväliin. Näistä keskiarvoista on kuitenkin vielä matkaa erinomaisiin arvosanoihin, joihin tällä asteikolla voi lukea arvot 6 ja 7. Jos vuorovaikutus asiakkaiden kanssa toimisi moitteettomasti ja organisaatiot olisivat aidosti palveluhenkisiä, voisi olettaa vastausten keskiarvojen lähentelevän edellä mainittuja lukemia.

### 7.3.4. Työntekijöiden edellytykset

Työntekijöiden edellytyksiin liittyvien kysymysten (taulukko 8) vastausten keskiarvojen keskiarvo on suhteessa muihin edellytysryhmiin korkea eli 4,83. Vastajat vaikuttavat olevan tyytyväisiä työnsä haastavuuteen ja sisältöön, sillä kysymys työn ja ammattitaidon vastaavuudesta on saanut korkeimman keskiarvon (5,26), jota seuraa kysymys motivaatiosta työhön (5,13). Heikoin keskiarvo on kysymyksellä vaikuttamismahdollisuuksista työyhteisössä tehtäviin päätöksiin (4,09).

Taulukko 8. Työntekijöiden edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Työtehtäväni ovat minulle juuri sopivan haasteellisia	114	<b>4,97</b>	1,64
Teen mielestäni ammattitaitoani vastaavaa työtä	114	<b>5,26</b>	1,49
Pystyn vaikuttamaan omaa työtäni koskeviin päätöksiin	114	<b>4,74</b>	1,66
Olen motivoitunut työstäni	114	<b>5,13</b>	1,60
Minulla on vapaus päättää millaisia keinoja käyttämällä saavutan työlleni asetetut tavoitteet	114	<b>4,79</b>	1,55
Pystyn vaikuttamaan työyhteisössämme tehtäviin päätöksiin	114	<b>4,09</b>	1,65
<b>Keskiarvojen keskiarvo = 4,83</b>			

Aiemmin käsitellyssä TE-keskusten tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden evaluointitutkimuksessa todettiin, että asiakastyytyväisyys oli yritysten näkökulmasta kiinni enemmän palvelun tarjoajan asiantuntemuksesta ja kyvystä räätälöidä palveluja kuin varsinaisesta tuotteesta. Tuon arvioinnin mukaan osa palvelun tarjoajista pystyi täyttämään odotukset, mutta toiset eivät. Tämän kyselyn valossa ELY-keskusten yritysasiantuntijat pitävät kuitenkin itseään ammattitaitoisina omiin tehtäviinsä, kuten kysymyksestä ammattitaidon ja työn vastaavuudesta ilmenee. Keskiarvo 5,26 ja

pienehkö keskihajonta 1,49 kertovat siitä, että omassa toiminnassa ongelmia ei ole juurikaan havaittu.

### 7.3.5. Organisatoriset edellytykset

Organisatoristen edellytysten kysymysryhmä (taulukko 9) pitää sisällään organisaatioiden ilmapiirin ja yhteistyön toimivuuteen liittyviä kysymyksiä eli nimestään huolimatta se ei käsittele organisaatorakenteita ja niiden vaikutuksia toimintaan. Organisaation käsitteellä kuvataankin tässä yhteydessä lähinnä työyhteisöä ja sen sisäistä dynamiikkaa.

Taulukko 9. Organisatoristen edellytysten keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Muuttuja</b>	<b>N</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
Yhteistyö työtovereideni kanssa sujuu hyvin	114	<b>5,67</b>	1,15
Kommunikaatio työtovereideni kanssa on tehokasta ja hyödyllistä	114	<b>5,44</b>	1,23
Työtoverini ovat avoimia ja rehellisiä toisiaan kohtaan	114	<b>5,17</b>	1,32
Minun on helppo kommunikoida ja tehdä yhteistyötä toisten toimintojen/tiimien työntekijöiden kanssa	114	<b>5,32</b>	1,32
Mietimme usein yhdessä kuinka voisimme parantaa toimintaamme	114	<b>4,62</b>	1,42
<b>Keskiarvojen keskiarvo = 5,24</b>			

ELY-keskusten kannalta tilanne vaikuttaa tässä suhteessa varsin hyvältä, sillä organisatorisiin edellytyksiin liittyvien kysymysten keskiarvojen keskiarvo on edellytysryhmistä selvästi suurin eli 5,24. Samalla kaikista tässä tutkielmassa käsitellyistä kysymyksistä korkeimman keskiarvon on saanut tähän ryhmään kuuluva kysymys yhteistyön toimivuudesta työtovereiden kanssa (5,67). Kommunikaatio työtovereiden (5,44) ja toisten tiimien työntekijöiden (5,32) kanssa vaikuttaa myös

toimivan hyvin. Lisäksi on syytä huomata, että vastausten keskihajonnat ovat erittäin pieniä ollen välillä 1,15–1,42 eli vaihtelua eri ELY-keskusten ja eri organisaatioiden välillä ei vaikuta juurikaan olevan. ELY-keskusten yritysasiantuntijat ovat siis varsin tyytyväisiä omien organisaatioidensa työntekijöiden yhteistyöhön ja kommunikaatioon. Työyhteisöjen toimivuus ja niissä vallitseva hyvä ilmapiiri ovatkin ELY-keskusten toiminnan kannalta varmasti erittäin positiivisia asioita.

### **7.3.6. Kuvailevan analyysin tulokset**

Tutkielman kuvailevan analyysin perusteella on syytä nostaa esille muutamia huomioita. ELY-keskusten uudistumiskykykyselyn perusteella asiakaslähtöisyyden edellytyksistä parhaiten ELY-keskuksissa toteutuvat organisatorisiin ja työntekijöiden edellytyksiin liittyvät tekijät. Ilmapiiri työyhteisöissä ja työntekijöiden ammattitaito ovat hyvällä tasolla – ainakin työntekijöiden omasta mielestä. Erityisesti työorganisaatioissa koettu toimiva yhteistyö ja mutkaton kommunikaatio ovat tekijöitä, joilla oletettavasti on positiivinen vaikutus lähes kaikkeen näissä organisaatioissa, eikä vähiten juuri asiakaslähtöiseen toimintaan.

Suurimmat ongelmat sen sijaan löytyvät asiakaslähtöisyyden johtamisedellytyksistä ja etenkin työntekijöiden palkitsemisen kannustavuuteen, parannusehdotuksien keräämiseen ja niistä palkitsemiseen, kehittämisresursseihin ja palautejärjestelmiin liittyvistä kysymyksistä – asioista, joilla kaikilla on yhteys työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin koko työorganisaatioon. ELY-keskusten kannalta positiivista on kuitenkin se, että nämä ongelmat eivät heijastu yritysasiantuntijoiden työmotivaatiota luotaavan kysymyksen vastauksiin.<sup>9</sup> Samoin kysymykset työntekijöiden vapaudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja niiden toteuttamistapoihin ovat saaneet keskimääräistä parempia arvosanoja. Yritysasiantuntijat ovat siis varsin tyytyväisiä vapauteensa muokata omaa työnkuvaansa, mutta samalla vaikutusmahdollisuudet koko organisaation tasolla koetaan turhan rajoitetuiksi.

---

<sup>9</sup> Regressionanalyysin avulla tutkittaessa selvisi, että johtamisedellytyksiin kuuluvien kysymysten vastauksilla ei voi selittää työmotivaatio-kysymyksen vastauksia.

Asiakaslähtöisyyden strategiset edellytykset toteutuvat vastauksien perusteella kohtuullisesti, kuten myös asiakaspalveluun liittyvät edellytykset. Näiden edellytysryhmien osalta löytyy kuitenkin parantamisen varaa jokaiselta osa-alueelta, mukaan lukien asiakaslähtöisen toiminnan ehkäpä näkyvimpien tekijöiden eli asiakaskontaktien toimivuuden ja toiminnan palveluhenkisyden parista.

#### **7.4. Regressioanalyysi**

Kuten aikaisemmin on todettu, usein hyvän ja asiakaslähtöisen julkisen palvelun esteinä on nähty byrokraattinen ajattelutapa eli se, että organisaation joustavuuteen ei ole juurikaan pyritty (Nikkilä 1994, 65). Vuonna 2004 asiakasnäkökulmasta käsin tehdyssä TE-keskusten ulkoisessa arvioinnissa keskeiseksi ongelmaksi koettiin operatiivisen toiminnan ”putkiohjaus”, joka esti eri osastojen välisen joustavan yhteistyön, mikä taas näkyi asiakkaiden tyytymättömyytenä palvelun laatuun. Samalla todettiin, että työympäristönä TE-keskus ei tarjonnut henkilöstölle riittävästi tukea sekä innovatiivisuutta ja siten henkilöstövoimavarat eivät olleet asiakaspalveluorganisaation tehokkaan toiminnan edellyttämällä tasolla. TE-keskusten tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden arvioinnissa puolestaan todettiin, että asiakastyytyväisyys oli yritysten näkökulmasta kiinni enemmän palvelun tarjoajan asiantuntemuksesta ja kyvystä räätälöidä palveluja kuin varsinaisesta tuotteesta.

Asiakaspalvelun laatua tai yritysasiantuntijoiden näkemyksiä toiminnan asiakaslähtöisyydestä ei tutkielmassa käytetyllä uudistumiskykykyselyllä pystytä selvittämään, sillä kyselyssä ei valitettavasti tiedustella työntekijöiden mielipiteitä asiakaslähtöisyyden toimivuudesta, eikä asiakaspalautteita ole vielä ELY-keskuksista saatavilla. Asiakaspalvelua kuvaavan summamuuttujan avulla pystytään kuitenkin lähestymään asiakaspalvelun sisäistä toimivuutta, sillä tämän summamuuttujan kysymyksillä mitattu asiakaskentän ja kilpailuasetelman tuntemus, työntekijöiden ja asiakkaiden vuorovaikutus sekä organisaation palveluhenkisyys ovat jo suuri osa asiakaskontaktin sujuvuudesta – ainakin organisaatioiden sisäisestä näkökulmasta käsin.

TE-keskusten arvioinneissa ilmenneistä ongelmista voidaan tutkielman teoriaosuuden ja faktorianalyysin perusteella puolestaan todeta, että toiminnan ”putkiohjaus” liittyy

etenkin asiakaslähtöisyyden organisatorisiin edellytyksiin, tuen ja innovatiivisuuden puute johtamisedellytyksiin ja palvelun tarjoajan asiantuntemus työntekijöiden edellytyksiin. Ongelmat näillä kolmella osa-alueella ovat siis eri arviointien mukaan vaikeuttaneet asiakaspalvelun toimivuutta. Faktorianalyysin selitysosuuksien perusteella on myös syytä olettaa, että asiakaslähtöisyyden johtamisedellytysten arvoilla on varsin suuri vaikutus kaikkiin muihin edellytysryhmiin – niin myös asiakaspalvelun edellytyksiin. Tämän suhteen varmistamiseksi ja muiden mahdollisten vaikutusten selvittämiseksi seuraavaksi tutkitaan, voidaanko muiden summamuuttujien vastausten arvoilla selittää asiakaspalvelun edellytykset -muuttujan vaihtelua – positiivisesti tai negatiivisesti. Keskeiseksi kysymykseksi tällöin nousee se, onko jonkin edellytysryhmän tai joidenkin edellytysryhmien ominaisuuksilla erityisen suuri selitysvoima suhteessa asiakaspalvelun edellytyksiin. Toisin sanottuna: Kannattaako ELY-keskusten keskittyä erityisesti joidenkin ominaisuuksien kehittämiseen mikäli asiakaspalvelua halutaan nykyisestä kehittää?

Analyysi tehdään muuttujien välisiin korrelaatioihin perustuvalla monimuuttujamenetelmällä eli regressioanalyysillä, jonka avulla voidaan tutkia eri edellytysryhmien selitysosuuksia suhteessa asiakaspalvelun edellytyksiin. Varmuuden vuoksi analyysiin otetaan edellä mainittujen edellytysryhmien lisäksi myös strategisten edellytysten summamuuttuja. Sen mahdollisesta selitysosuudesta ei ole kuitenkaan minkäänlaisia esioletuksia.

#### **7.4.1. Regressioanalyysin taustaa**

Regressioanalyysin<sup>10</sup> perusteisiin on syytä tutustua korrelaatiokertoimesta aloittaen. Korrelaatiokerroin on kahden muuttujan välisen yhteisen varianssin suhde muuttujien kokonaisvarianssiin. Korrelaatiokerroin ilmaisee onko muuttujien välillä lineaarista assosiaatiota – ja kuinka voimakasta sellaista. Korrelaatiokertoimen arvot voivat vaihdella välillä -1 ja 1, jolloin suuret itseisarvot merkitsevät vahvaa yhteyttä ja pienet

---

10 Regressioanalyysin peruskaava:  $Y = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \varepsilon$  jossa Y viittaa selitettävään muuttujaan ja  $X_1 - X_i$  selittäviin muuttujiin. A viittaa vakioon,  $\beta_1 - \beta_i$  muuttujien painokertoimiin ja  $\varepsilon$  virhetermiin eli residuaaliin. (Metsämuuronen 2005, 663)

heikkoa. Korrelaation olemassaolo ei kuitenkaan ole osoitus kausaalisesta suhteesta, vaan se kertoo vain lineaarisesta yhteydestä muuttujien välillä, joka voi siis olla sattumanvaraistakin. (Nummenmaa 1997, 154–155)

Regressioanalyysissä on aina yksi selitettävä muuttuja (Y) ja yksi tai useampi selittävä muuttuja (X). Selittävät muuttujat voivat korreloida keskenään, mutta helpointa selittäminen on keskenään korreloimattomien muuttujien tapauksessa. (Erätuuli et al. 1996, 89) Regressioanalyysin mallien hyvyuden arvioimiseen käytetään multippelikorrelaatiokerrointa  $R$  ja etenkin sen neliötä  $R^2$ . Ensiksi mainittu on havaittujen (Y) ja ennustettujen ( $\hat{Y}$ ) arvojen välinen korrelaatio ja jälkimmäinen kyseisen mallin selitysaste. Selitysaste kertoo sen, montako prosenttia selittävä muuttuja pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. (Metsämuuronen 2005, 669)

Kukin mallissa mukana oleva muuttuja saa oman regressiokertoimen (beeta). Isolla B-kirjaimella viitataan näiden beetojen muodostamaan joukkoon, beeta-vektoriin. Kun painokertoimilla painotetut muuttujat lasketaan yhteen ja lisätään vielä vakio, päästään lähelle selitettävän muuttujan arvoa. Regressiokerroin kertoo miten suuren muutoksen selitettävässä muuttujassa saa aikaan se, että kyseistä selittävää muuttujaa kasvatetaan yhden yksikön verran. (Metsämuuronen 2005, 663)

Regressiomenetelmäksi on valittava jokin teknisistä toteuttamistavoista, joista yleisimmät ovat pakottava (enter), poistava (backward), lisäävä (forward) ja askeltava (stepwise) menettely. Pakottavassa menettelyssä otetaan huomioon kaikki selittävät muuttujat, kun taas poistavan menettelyn kohdalla selittäjiksi valittujen muuttujien joukosta valitaan yksi kerrallaan selitysvoimaltaan heikoin tekijä, joka poistetaan mallista. Lisäävässä mallissa selittävien muuttujien joukosta valitaan yksi kerrallaan selitysvoimaisin muuttuja kunnes uudet muuttujat eivät enää kasvata selitysastetta. Askeltava menettely on edellä mainittujen eräänlainen synteesi, sillä siinä muuttujia poistetaan ja palautetaan malliin siten, että lopputuloksena on mahdollisimman selitysvoimainen malli. (Metsämuuronen 200, 666–667)



## 7.4.2. Diagnostisista tarkasteluista

Ennen varsinaista regressioanalyysiä on syytä tarkastella aineistoa. Ensin tulee varmistaa, ettei selittävien muuttujien välillä ole multikollinearisuutta, mikä tarkoittaisi sitä, että selittävät muuttujat voitaisiin selittää lähes kokonaan toistensa arvoilla, jolloin tulkinta vaikeutuisi. (Nummenmaa 1997, 310) Parhaiten multikollinearisuuden saa selville toleranssi- ja VIF -arvojen avulla.<sup>11</sup> Tarkkoja sääntöjä toleranssi- ja VIF -arvojen huolestuttavista tasoista ei ole olemassa, mutta monesti nyrkkisääntönä on pidetty sitä, että vaikeasta multikollinearisesta tilanteesta voidaan puhua kun toleranssi on alle 0,20 ja VIF-arvo yli 4 (Garson 2010).

Toinen tärkeä vaihe on residuaalien, eli jäännöstermien tarkastelu. Residuaalien oletetaan olevan normaalisti jakautuneita, sillä reilusti keskiarvosta poikkeavat havainnot eli ns. outlierit vääristävät analyysiä kohtuuttomasti. Residuaalien normaalisuutta voidaan tutkia todennäköisyyksien normaalijakaumakuvalla, jossa residuaalit järjestetään suuruusjärjestykseen ja kuvataan kulmasta kulmaan kulkevana janana. Tällöin voidaan silmämääräisesti katsomalla selvittää noudattavatko residuaalit riittävän suoraa linjaa vai eivät. Residuaalien jakauman tasaisuutta eli homoskedastisuutta voidaan puolestaan tarkastella kuvilla, joissa ilmaistaan yhtä aikaa residuaalit ja ennustearvot, sekä residuaalit ja kunkin yksittäisen muuttujan arvot. (Metsämuuronen 2005, 672–673) Keskiarvosta poikkeavia havaintoja voi etsiä myös regressiomallituksen yhteydessä tehtävillä diagnostisilla tarkasteluilla, kuten esimerkiksi Leverage -arvon, Mahalanobis -etäisyyden ja Cookin etäisyyden avulla. Leverage -arvo ja Mahalanobis -etäisyys kertovat kuinka kaukana havainto on muista havainnoista ja Cookin etäisyys mittaa havainnon vaikutusta mallissa<sup>12</sup>.

---

11 Toleranssi =  $1 - R_i^2$ , jossa  $R_i^2$  on multippelikorrelaation neliö.  $VIF = \frac{1}{toleranssi}$  (Metsämuuronen 2005, 672)

12 Leverage -arvo =  $h_i - (\frac{1}{N})$ , missä  $h_i$  viittaa hattumatriisin yksittäiseen alkioon ja N havaintojen määrään. Mahalanobis -etäisyys =  $(h_i - (\frac{1}{N})) * (n-1)$ , jossa N viittaa havaintojen määrään. Cookin etäisyys =  $\frac{h_i * (residuaalien\ neliö\ kun\ ko.havainto\ poistettu)}{p * RMS}$ , missä p on muuttujien määrä ja RMS on mallin residuaalien neliösumma jaettuna vapausasteillaan. (Metsämuuronen 2005, 671-672)

(Metsämuuronen 2005, 671-674) Suuret luvut näissä testeissä ovat siten osoituksia selvästi poikkeavien havaintojen eli outlierien olemassaolosta.

### 7.4.3. Analyysin toteutus

Ennen itse regressioanalyysiä tutkitaan analyysissä käytettävien muuttujien korrelaatioita (taulukko 10).

Taulukko 10. Summamuuttujien korrelaatiot

<i>Pearsonin korrelaatiokertoimet</i>	Johtamis- edellytyk.	Strategiset edellytyk.	Asiakaspal. edellytyk.	Työntek. edellytyk.	Organisato. edellytyk.
Johtamisedellytykset	1	0,660**	0,652**	0,524**	0,437**
Strategiset edellytykset	0,660**	1	0,613**	0,509**	0,379**
Asiakaspal. edellytykset	0,652**	0,613**	1	0,586**	0,528**
Työntekij. edellytykset	0,524**	0,509**	0,586**	1	0,409**
Organisat. edellytykset	0,437**	0,379**	0,528**	0,409**	1

\*\* = Korrelaatio on merkitsevä 0,01 tasolla (kaksisuuntainen).

Taulukosta 10 on nähtävissä, että muuttujien väliset korrelaatiot ovat välillä 0,379–0,660, ja että ne kaikki ovat tilastollisesti merkitseviä. Asiakaspalvelun edellytykset -muuttuja korreloi vahvimmin muiden muuttujien kanssa, mikä antaisi olettaa mahdollisia tuloksia regressioanalyysissä. Melkein yhtä vahvoja korrelaatiot ovat kuitenkin myös johtamisedellytykset -muuttujalla, joten myös sen vaikutukset regressionanalyysissä ovat tässä suhteessa todennäköisiä.

Faktorianalyysin ja korrelaatiomatriisin perusteella on syytä olettaa, että analyysin selittävillä muuttujilla ja etenkin johtamisedellytykset -muuttujalla on vaikutusta asiakaspalvelun edellytykset -muuttujaan. Täten regressiomenetelmäksi valitaan vaihtoehdoista yksinkertaisin, vaikutussuhteiden esioletuksille perustuva pakottava

menettely (enter). Tuloksia vääristävien outlierien olemassaoloa tutkitaan residuaalien eli jäännöstermien avulla. Tässä yhteydessä standardoitujen residuaalien raja-arvoksi valitaan 2,5, mitä voi pitää jo kohtuullisen korkeana lukemana (Metsämuuronen 2005, 684). Tällä raja-arvolla löytyy neljä havaintoa (taulukko 11), jotka poistetaan aineistosta, sillä tämä raja-alue parantaa regressioanalyysin selitysvoimaa huomattavasti.<sup>13</sup>

Taulukko 11. Havaintokohtaiset poikkeukset

Vastaajan numero	Standardoitu residuaali	Asiakaspalvelun edellytykset	Ennustearvo	Residuaali
8	2,75	5,57	3,3467	2,22475
26	-3,123	2	4,5266	-2,52663
66	2,514	6,43	4,3946	2,03398
81	2,762	5,86	3,6225	2,2346

Outliereiden poiston jälkeen analyysin aineistoksi jää 110 havaintoa. Niiden kohdalla regressioanalyysin yhteydessä tutkittava Mahalanobis -etäisyys saa maksimissaan arvon 16,119, Cookin etäisyys arvon 0,114 ja Leverage -luku arvon 0,148. Nämä luvut ovat kohtuullisen pieniä, mikä viittaa siihen, ettei aineistoissa ole enää tulkintaa vääristäviä muuttujia. Tätä päätelmää tukevat myös kuvat jäännöstermeistä (liitteet 3, 4 ja 5), joista käy ilmi, että residuaalit ovat nyt normaalisti jakautuneita. Toleranssi- ja VIF -luvut eivät myöskään anna syytä olettaa muuttujien olevan multikollineaarisia, sillä muuttujien toleranssi on selvästi yli 0,20 (0,477) ja VIF -luku alle 4 (2,095). Samoin myös itse asiakaspalvelun edellytykset -summamuuttujan arvot ovat nyt normaalisti jakautuneita (liite 6). Residuaalien tutkimisen ja diagnostisten tarkastelujen perusteella onkin syytä pitää käsiteltävää aineistoa soveltuvana regressioanalyysiin.

---

<sup>13</sup> Outliereiden poiston myötä regressioanalyysin selitysaste nousee 56,1 prosentista 66,3 prosenttiin.

#### 7.4.4. Regressioanalyysin tulokset

Regressioanalyysien tulkintaan ei ole olemassa absoluuttisia keinoja, vaan kyse on aina teorian ja empiirisen aineiston suhteesta, ja siitä, miten johdonmukaisesti nämä kaksi nivoutuvat tulkinnassa toisiinsa. Näin ollen seuraavaksi käydään läpi regressioanalyysin tuloksia suhteessa teoriaan ja aiemmin käsiteltyihin tutkimustuloksiin. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 12, johon on kerätty selittävien muuttujien regressiokertoimet ja merkitsevyystasot sekä mallin selitysaste ja merkitsevyystaso. Selitettävä muuttuja on asiakaspalvelun edellytykset - summamuuttuja.

Taulukko 12. Regressioanalyysin tulokset

<i>Muuttuja</i>	<i>Regressiokerroin</i>	<i>Merkitsevyys</i>
Johtamisedellytykset	0,323	0,000
Organisatoriset edellytykset	0,252	0,001
Strategiset edellytykset	0,226	0,000
Työntekijöiden edellytykset	0,168	0,013
R:n neliö	0,675	
Korjattu R:n neliö	0,663	
Merkitsevyys	0,000	
N	110	
Selitettävä muuttuja = asiakaspalvelun edellytykset		

Regressioanalyysissa on useampi kuin yksi selittävä muuttuja, joten selitysasteena tulee käyttää korjattua R:n neliötä, joka ottaa huomioon selittävien muuttujien määrän. Korjattu R:n neliö on aina pienempi tai yhtä suuri kuin normaali R:n neliö – niin myös

tässäkin tapauksessa. Mallin selitysaste on 0,663 eli neljällä selittäväällä muuttujalla voidaan selittää lähes tarkalleen kaksi kolmasosaa (66.3 prosenttia) asiakaspalvelun edellytykset -summamuuttujan vaihtelusta. Tätä voi pitää jo suhteellisen korkeana selitysasteena, joten mallin avulla voidaan luotettavalla tavalla selittää asiakaspalvelun edellytykset -muuttujan vaihtelua.

Suurin regressiokerroin on johtamisedellytykset -muuttujalla (0,323), jota seuraavat organisatoriset edellytykset -muuttuja (0,252) ja strategiset edellytykset -muuttuja (0,226). Myös työntekijöiden edellytykset -muuttujalla on oma, pienempi kertoimensa (0,168). Lisäksi kaikkien selittävien muuttujien regressiokertoimet ovat mallissa tilastollisesti merkitseviä, kuten myös koko mallin selitysaste, joka on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,001$ ). Näin ollen voidaan todeta, että hypoteesin mukaisesti nimenomaan asiakaslähtöisyyden johtamisedellytyksillä on suurin selitysvoima asiakaspalvelun edellytyksiin ELY-keskuksissa.

Tämän analyysin valossa vaikuttaa siltä, että mikäli ELY-keskusten asiakaspalvelua ja palveluhenkisyttä halutaan parantaa, ovat panostukset nimenomaan johtamiseen liittyviin tekijöihin tarpeellisia. Regressioanalyysin tuloksia tutkielman kuvailevan analyysin tuloksiin peilattaessa vaikuttaisi lisäksi siltä, että kehitystyö kannattaisi keskittää etenkin työntekijöiden entistä kannustavampaan palkitsemiseen, parannusehdotuksista aiempaa parempaan palkitsemiseen, kehittämisresurssien kasvattamiseen sekä palautejärjestelmien kehittämiseen. Tätä päätelmää tukee se fakta, että nämä johtamisedellytyksiin kuuluvat kysymykset saivat kyselyssä selvästi huonoimpia arvosanoja eli nimenomaan niiden parissa on suhteellisesti eniten kehitettävää.

Analyysin perusteella työntekijöiden yhteistyöhön ja ilmapiiriin painottuvat organisatoriset edellytykset selittävät toiseksi vahvimmin asiakaspalvelun edellytyksiä. On kuitenkin huomattava, että tähän edellytysryhmään kuuluvien kysymysten vastausten keskiarvot olivat kyselyssä varsin hyviä eli ELY-keskusten suurimmat kehittämistarpeet eivät ole tämän aihepiirin parissa. Strategisten edellytysten vaikutus asiakaspalvelun edellytyksiin on myös selkeä ja muuttujan merkitsevyystaso erittäin merkitsevä. Hyvä strategiatyö näkyy siis mitä ilmeisimmin myös asiakaspalvelun

toimivuudessa. Pienin selitysvoima summamuuttujista on ehkä hieman yllättäen työntekijöiden edellytykset -muuttujalla, jonka regressiokerroin on jo selvästi pienempi kuin muilla selittäville muuttujilla ja merkitsevyystaso vastaavasti muita heikompi. Pieni selitysvoima työntekijöidenkin edellytyksillä kuitenkin on, joten kokonaan niitä ei kannata mallista poistaa.

Työntekijöiden edellytysten heikkoa ja organisatoristen edellytysten suurta regressiokerrointa voi pitää pienimuotoisina yllätyksinä faktorianalyysin ominaisarvojen perusteella. Työntekijöiden omilla ominaisuuksilla voisi myös olettaa olevan suuri merkitys palveluhenkisyyteen ja asiakaspalveluun, mutta tämän analyysin perusteella näin ei ole. On tosin pidettävä mielessä, että työntekijöiden kyky ja objektiivisuus arvioida omia edellytyksiään saattaa olla osin kyseenalainen. Hyvin mahdollista on nimittäin se, että esimerkiksi omaa asiantuntemusta on yli- tai aliarvioitu kyselyn vastauksissa.

Kyselyn heikoimpia arvosanoja saaneilla kysymyksillä eli johtamisedellytyksiin kuuluvilla kannustavalla palkitsemisjärjestelmällä, parannusehdotuksista palkitsemisella, kehittämisresursseilla ja palautejärjestelmällä on kaikilla yhteinen nimittäjä: yhteys työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin työyhteisössä. Yksilön vaikutusmahdollisuuksien merkitys työorganisaatioiden tuottavuuteen on puolestaan huomattu useissa suomalaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Työntekijän hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla on todettu yhteyksiä esimerkiksi hyväksi koettuun työelämän laatuun, kasvaneisiin työtehoihin, vähentyneisiin poissaoloihin ja yritysten menestykseen. (Antila & Ylöstalo 2002; Bond et al. 2006; Janhonen et al. 2002) Tämän tutkielman regressioanalyysin tuloksia näihin havaintoihin peilattuna vaikuttaakin luontealta, että johtamisedellytyksiin kuuluvat vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti myös asiakaspalvelun toimivuuteen.

## 8. Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen tarve

Tässä tutkielmassa on selvitetty asiakaslähtöisyyden edellytyksiä ELY-keskusten yrityspalveluissa. Tavoitteena on ensinnäkin ollut selvittää sitä, millaiset edellytykset ELY-keskuksilla on tällä hetkellä toteuttaa omia asiakaslähtöisyyteen kannustavia strategioitaan. Toinen mielenkiinnon kohde on ollut siinä, voidaanko asiakaslähtöisyyden edellytysten toteutumisella selittää asiakaspalvelun sisäistä toimivuutta ELY-keskuksissa. Toisin ilmaistuna: minkä ominaisuuksien kehittämiseen asiakaspalveluaan kehittämään pyrkivien ELY-keskusten kannattaisi erityisesti keskittyä? TEM-hallinnonalan yritysasiakkuusstrategiatyö valmistuu vasta vuonna 2014, joten asiakaslähtöisyyden toteutumisesta ei ole vielä tässä vaiheessa tarkoituksenmukaista tutkia, ja siten tutkielmassa on keskitytty asiakaslähtöisyyden edellytyksiin ja niiden toteutumiseen ELY-keskuksissa.

Tutkielman varsinaisena aineistona on toiminut tutkielman tekijän ELY-keskusten yritysasiakkuusstrategiatyön yhteydessä lähetetty kysely organisaatioiden uudistumiskyvystä. Aiemman tutkimuksen perusteella on luvussa 5 muodostettu organisaation asiakaslähtöisyyden edellytysten viisiosainen teoreettinen viitekehys, joka on luvussa 7 faktorianalyysin avulla viimeistelty. Siinä asiakaslähtöisyyden edellytykset on aiemmista teorioista poiketen jaettu viiteen ryhmään: johtamisedellytyksiin, strategisiin edellytyksiin, asiakaspalvelun edellytyksiin, työntekijöiden edellytyksiin sekä organisatorisiin edellytyksiin. Tämän jälkeen näitä ryhmiä on tutkielman analyysiosioissa tutkittu kuvailevan analyysin ja regressioanalyysin avulla.

Kuvailevan analyysin perusteella on voitu todeta, että selvästi suurimmat puutteet ELY-keskusten asiakaslähtöisyyden edellytyksissä löytyvät organisaatioiden johtamisedellytysten parista. Kehitettävää on erityisesti palkitsemisjärjestelmien kannustavuudessa, parannusehdotuksien keräämisessä ja niistä palkitsemisessä, kehittämisresursseissa sekä henkilöstön palautejärjestelmissä. Positiivista on puolestaan se, että ELY-keskusten organisatoristen edellytysten vastauskeskiarvot ovat varsin hyviä. Etenkin organisaatioiden ilmapiiriin ja työntekijöiden yhteistyöhön liittyneet kysymykset ovat poikkeuksetta saaneet hyviä arvosanoja. Tämä kertoo siitä, että TEM-hallinnonalan laajoista organisaatiomuutoksista huolimatta työyhteisöjen toimivuus ei

ole ainakaan merkillepantavasti kärsinyt. Samaan suuntaan viittaavat työntekijöiden edellytyksiin liittyvien kysymysten korkeat keskiarvot ja etenkin yritysasiantuntijoiden työmotivaatiota luotaavan kysymyksen vastaukset. ELY-keskusten työntekijät ovat motivoituneita työstään ja viihtyvät työyhteisöissään, mikä on niiden toiminnan – ja hyvin mahdollisesti myös asiakaslähtöisyyden kannalta erittäin positiivinen asia.

Vastauksena tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen on analyysiluvun viimeisessä osassa regressioanalyysin avulla tutkittu, miten muista edellytysryhmistä muodostetut summamuuttujat selittävät asiakaspalvelun edellytykset -muuttujan vaihtelua. Regressioanalyysissä selviää, että johtamisedellytykset selittävät erityisen vahvasti asiakaspalvelun edellytyksiä, mutta oma selitysvoimansa on myös kaikilla muilla edellytysryhmillä. Analyysin tulosten valossa vaikuttaa kuitenkin ilmeiseltä, että asiakaspalveluaan parantamaan pyrkivien ELY-keskusten kannattaisi kehitystyössään keskittyä nimenomaan johtamisedellytyksiin, ja niissä erityisesti työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin liittyviin tekijöihin. Nämä samat tekijät, joiden toteutumiseen ELY-keskusten yritysasiantuntijat ovat kaikkein tyytymättömiä, ovat myös niitä, jotka kehittyessään vaikuttavat positiivisimmin asiakaspalvelun sisäiseen toimivuuteen.

On tosin huomattava, että työntekijöiden tyytyväisyys omaan palkitsemiseensa ei välttämättä koskaan ole tyydyttävällä tasolla ja erilaisissa kyselyissä palkitsemiskysymyksiin saatetaan myös vastata tarkoituksenmukaisesti alakanttiin. Samoin johtamisedellytyksiä käsiteltäessä on pidettävä mielessä, että julkisen sektorin toimintaa rajoittavat lukuisat säännökset työntekijöiden vastualueiden laajuuden suhteen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät ongelmat saattavat siten ainakin osaksi johtua näistä hierarkkisista rajoitteista. ELY-keskusten todellista tilannetta näiden tekijöiden suhteen on tämän aineiston puitteissa vaikea todentaa: yksityiskohtaisempaa analyysiä aihepiireistä tulisi tehdä työntekijöitä haastattelemalla.

Tutkielman edetessä kävi myös ilmi, että alkuperäiseen kysymysrunkoon olisi kannattanut lisätä ainakin kaksi kysymystä: toisessa vastaajilta olisi tiedusteltu heidän näkemystään asiakkaiden tyytyväisyydestä palvelun laatuun, toisessa vastaajien näkemystä oman organisaationsa asiakaslähtöisyydestä. Nämä kysymykset olisivat monipuolistaneet kuvaa asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisyyden toimivuudesta ja siten



parantaneet regressioanalyysin luotettavuutta. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa nämä kysymykset kannattaisikin sisällyttää kysymyspatteristoon.

Tutkielman aihepiirin kannalta hyödyllistä ja erityisen mielenkiintoista olisi toteuttaa aineistona käytetyn kyselyn laajennettu versio vuoden 2014 jälkeen, jolloin TEM-hallinnonalan yritysasiakkuusstrategiatyö on saatu päätökseen. Silloin voitaisiin tutkia vastaajien kokemuksia asiakaslähtöisestä toiminnasta ja selvittää työntekijöiden motivaatiota sitä kohtaan. Samalla kannattaisi selvittää asiakkaiden näkemyksiä ELY-keskusten toiminnan asiakaslähtöisyydestä ja verrata niitä työntekijöiden vastauksiin, mikä ei ole ollut tämän tutkielman puitteissa mahdollista. Tässä yhteydessä eri ELY-keskusten vastaajat kannattaisi myös mahdollisuuksien mukaan jaotella organisaatioittain, jotta mahdolliset eri ELY-keskusten väliset erot nousisivat esille.

Tiivistetysti voi kuitenkin tässä vaiheessa todeta, että ELY-keskusten yrityspalveluissa asiakaslähtöisyyden edellytykset toteutuvat tällä hetkellä kohtuullisesti. Strategisella tasolla ja asiakaspalvelussa tilanne on tyydyttävä, työntekijöiden työmotivaation, asiantuntemuksen sekä työyhteisöjen ilmapiirin parissa tilanne on hyvä, mutta organisaatioiden johtamisen kohdalla tilanne on heikko. Johtamisen parissa erityisen ongelmallisilta vaikuttavat nimenomaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät tekijät, joilla on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan positiivinen yhteys työorganisaation tulokseen. Tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että sama selittäjä löytyy myös organisaation toimivan asiakaspalvelun taustalta. Vaikuttaakin ilmeiseltä, että johtamisen kehittäminen ja etenkin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tulisi nähdä ELY-keskuksissa ensisijaisen tärkeinä tavoitteina.

## Lähteet

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (2002): *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset perusteet*. Juva. WSOY.

Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2002): *Proaktiivinen toimintatapa – Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työpoliittinen tutkimus. Num. 239. Helsinki. Työministeriö.

Bond, Frank W. & Flaxman, Paul E. & Loivette, Sharon (2006): *A business case for the Management Standards for stress*. Research Report 431. London. University Of London.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2010): *ELY-keskukset*. <http://www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut/default.aspx>. 04.04.2010.

Erätuuli, Matti & Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti (1996): *Kvantitatiiviset menetelmät ihmistieteissä*. Rauma. Kirjayhtymä.

Flynn, Norman (2007): *Public Sector Management*. London. Sage Publications.

Garson, David (2010): *Multiple Regression*. <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/regress.htm#multicollinearity>. 20.10.2010.

Grönroos, Christian (1987): *Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa*. Helsinki. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Grönroos, Christian (1991): *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä. Weilin+Göös.

Heinonen, Jarna (1997): *Asiakslähtöisyys ja kunnallisen yksikön kilpailukyky - Käsitteellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin dialogi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D. Num. 2. Turku. Turun kauppakorkeakoulu.

Heinonen, Jarna & Vuokko, Pirjo (1997): *Asiakslähtöisyys julkisella sektorilla*. Teoksessa Vuokko, Pirjo (toim.): *Avaimena asiakslähtöisyys*. Helsinki. Edita.

Janhonen, Minna & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka (2002): Vähittäiskaupan toimipaikkojen menestyminen ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa: Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka (toim.): *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Num. 40. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2001): *Exploring Public Sector Strategy*. Dorchester. Pearson Education Limited.

Kaplan S., Robert & Norton P., David (2007): *Strategian toteutus*. Helsinki. Talentum.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2004): *TE-keskus matkalla kohti yhtenäistä palveluorganisaatiota. Työvoima- ja elinkeinokeskusten ulkoinen arviointi*. KTM julkaisuja. Num. 33. [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/8D970A-194E0DBDB5C2256F5C0041B461/\\$file/jul33elo\\_2004.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/8D970A-194E0DBDB5C2256F5C0041B461/$file/jul33elo_2004.pdf). 04.04.2010.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007): *TE-keskusten tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden evaluointitutkimus. Analyysityökaluja pk-yritysten tarpeisiin*. KTM julkaisuja. Num. 18. [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/--All/0C018439E99EED88C2257309001F6127/\\$file/jul18elo\\_2007\\_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/--All/0C018439E99EED88C2257309001F6127/$file/jul18elo_2007_netti.pdf). 04.04.2010.

Kilic, Ceyhan & Dursun, Turkan (2010): The Effect of Organizational Culture on Customer Orientation. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 15, num. 2.

Korunka, Christian & Scharitzer, Dieter & Carayon, Pascale & Hoonakker, Peter & Sonnek, Angelika & Sainfort, Francois (2007): Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics*. Vol. 38, num. 3, s. 307–315.

Lillrank, Paul (1998): *Laatuajattelu*. Otava. Keuruu.

Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (1999): *Laatujohdaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki. Gaudeamus.

Lynn, Laurence E. Jr (2006): *Public Management: Old and New*. New York. Routledge.

Metsämuuronen, Jari (2005): *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä. Gummerus.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York. Free Press.

Mäntyneva, Mikko (2001): *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki. WSOY.

Määttä, Seppo & Virtanen, Petri (2000): Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä. *Hallinnon tutkimus*. Vol. 19, num. 2, s. 130–148.

Nikkilä, Juhani (1994): *Hallintotyön ympäristö. Kohti tuloksellista ja palvelevaa hallintoa*. Helsinki. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Nummenmaa, Tapio & Konttinen, Raimo & Kuusinen, Jorma & Leskinen, Esko (1997): *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo. WSOY.

Nwankwo, Sonny (1995): Developing a customer orientation. *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 15, num. 5, s. 5–15.

Perryer, Chris (2009): Construct validation of the customer orientation (organizational climate) scale in a public sector service organization. *Public Administration and Management*. Vol. 14, num. 2, s. 238–253.

Pollitt, Christopher (2003): *The Essential Public Manager*. Berkshire. Open University Press.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2004): *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. New York. Oxford University Press.

Rissanen, Tapio (2006): *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rissanen, Riitta & Sääsä, Kaija & Vornanen, Jouni (1996): *Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Pieksämäki. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Salli, Paavo (1991): Tulkinta strategisesta suunnittelusta organisaatiokulttuuriin liittyvänä tekijänä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*. Vol. 19, num. 1, s. 45–64.

Salmela, Tuula (1996): Tyytyväisyys-käsitteen ongelmallisuus julkisen sektorin asiakaskyselyissä. *Hallinnon tutkimus*. Vol. 15, num. 1, s. 32–41.

Salminen, Ari & Niskanen, Jouni (1996): *Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisessa sektorissa*. Helsinki. Valtiovarainministeriö.

Santalainen, Timo & Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti (1991): *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa*. Hämeenlinna. Weilin+Göös.

Storhammar, Esa (1995): *Yrityspalvelujen tarjonta ja pk-yritykset*. Julkaisuja. Num. 134. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto & Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.

Sutela, Marja (2001): Kuntalaisen roolin muutos: asukkaasta asiakkaaksi – tarkastelukohteena sosiaalihuollon asiakaslähtöisyys. *Oikeus*. Vol. 30, num. 4, s. 418–436.

Temmes, Markku (1997): *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995*. Helsinki. Valtiovarainministeriö & Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos.

Temmes, Markku (2008): Suomen hallintopolitiikan pitkät aallot ja käännekohdat. *Hallinnon tutkimus*. Vol. 27, num. 3, s. 69–79.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009a): *Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2010-2011*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Num. 39. [http://www.tem.fi/files/23715/TEM\\_39\\_2009\\_konserni.pdf](http://www.tem.fi/files/23715/TEM_39_2009_konserni.pdf). 05.04.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009b): *Valtakunnallinen TE-keskusten laatututkimus 2009. Tiivistelmäraportti*. 10.08.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010a): *Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus*. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3776>. 27.10.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010b): *Substanssistrategiat*. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3459>. 07.03.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010c): *TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategian loppuraportti*. [http://www.tem.fi/files/25120/TEM-yritysasiakkuudet-viestintavFINAL\\_FINAL.pdf](http://www.tem.fi/files/25120/TEM-yritysasiakkuudet-viestintavFINAL_FINAL.pdf). 07.03.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010d): *Työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategia ja substanssistrategiat*. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3202>. 07.03.2010.

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010e): *Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia: suomalaisen työ- ja elinkeinopolitiikan valintoja*.  
[http://www.tem.fi/files/26205/Konsernistrategia\\_25.2.2010.pdf](http://www.tem.fi/files/26205/Konsernistrategia_25.2.2010.pdf). 07.03.2010.
- Turtiainen, Juhani (2000): *Työhallinto ja laatu. Laatusuorituksen erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa*. Tampere. Tampere University Press.
- Valkama, Katja (2009): Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus*. Vol. 28, num. 2, s. 26–40.
- Valtiovarainministeriö (1998): *Tulosohjausjärjestelmän toimivuus ministeriöissä ja laitoksissa*. Tutkimukset ja selvitykset. Num. 2. Helsinki. Valtiovarainministeriö.
- Valtiovarainministeriö (2010): *Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU)*.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/022\\_alku/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp). 03.04.2010.
- Vuokko, Pirjo (1997): Mitä on asiakaslähtöisyys. Teoksessa Vuokko Pirjo (toim.): *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki. Edita.
- Whelan, Susan & Davies, Gary & Walsh, Margaret & Bourke, Rita (2009): Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*. Vol. 63, num. 11, s. 1164–1171.
- Wieseke, Jan & Ulrich, Johannes & Christ, Oliver & Dick, Rolf (2007): Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*. Vol. 18, num. 4, s. 265–278.
- Yeung, Andy C.L. & Cheng, Edwin & Chan, Ling-Yau (2004): From Customer Orientation to Customer Satisfaction: The Gap Between Theory and Practice. *Transactions on Engineering Management*. Vol. 51, num. 1, s. 85–97.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2008): *Mittaaminen: mittarin luotettavuus*.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. 14.11.2010.
- Ylikoski, Tuire (2001): *Unohtuiko asiakas?* Keuruu. KY-palvelu Oy.

# LIITTEET

## Liite 1. TEM:n kysely organisaation uudistumiskyvystä

### TEM:n kysely organisaation uudistumiskyvystä

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn organisaation uudistumiskyvystä!

Työ- ja elinkeinoministeriössä (TEM) toteutetaan parhaillaan Työelämän laadun ja tuottavuuden toimenpidehanketta (TYLA), jonka yhtenä tavoitteena on edistää omalta osaltaan yritysneuvonnan seudullista verkostoyhteistyötä sekä jalkauttaa Työ- ja elinkeinotoimistojen e-kirjeen viestiä. Osana hanketta pyrimme selvittämään organisaatioiden uudistumiskyvykkyyttä TEM-hallinnonalan tarjoamissa yrityspalveluissa.

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa organisaatiosi uudistumiskyvykkyyttä, jolla tarkoitetaan kykyä vastata nopeasti ja joustavasti muuttuviin tilanteisiin, jatkuvaan oppimiseen ja innovointiin. Kysely on osa TYLA-hanketta ja se täydentää helmikuussa 2010 tehdyn TEM:n yrityspalvelukyselyn tuloksia. Toivottavasti Sinulta liikenisi hetki aikaa, sillä näkemyksesi on erittäin arvokas meille.

Kyselyn kohderyhmänä ovat ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa, seudullisissa kehittämissyhtiöissä, teknologiakeskuksissa, uusyrittäjäkeskuksissa ja Tekesissä yritysasiakkaiden parissa työskentelevät henkilöt. Kyselyn avulla pyritään selvittämään yritysasiantuntijoiden näkemyksiä oman organisaation uudistumiskyvystä ja sen vaikutuksesta yrityspalveluiden toimintaan. Tulokset dokumentoidaan hankkeen loppuraportissa joulukuussa 2010 ja ne huomioidaan soveltuvin osin muussa hankkeen tiedottamisessa.

Kattavan kuvan saamiseksi uudistumista estävistä ja edistävästä tekijöistä organisaatiossasi, on hyvin tärkeää että vastaat kyselyyn. Vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Oikeita vastauksia ei ole, vaan kysymyksiin vastataan oman kokemuksen, mielipiteen ja näkemyksen mukaan. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Toivomme, että ehtisit vastata kyselyyn viimeistään perjantaihin 28.5.2010 mennessä.

Suuret kiitokset!

Ystävällisin terveisin,

Johanna Laukkanen

Ylitarkastaja

Työmarkkinoiden kohtaanto ja työvoiman saatavuus -ryhmä

Työllisyys- ja yrittäjyysosasto

Työ- ja elinkeinoministeriö

&

Antto Korhonen  
Siviilipalvelusmies  
Työelämän laatu -ryhmä  
Työelämä- ja markkinaosasto  
Työ- ja elinkeinoministeriö

(lisätiedot kyselystä: 050 396 0153 / johanna.laukkanen@tem.fi)

(lisätiedot TYLA-hankkeesta: 050 396 3542 / nina.salmenkaita@tem.fi)

(tekniset kysymykset kyselystä: 050 396 3717 / antto.korhonen@tem.fi)

**Ikä**

- alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- yli 60

**Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

**Ammattiryhmä**

- Asiantuntija
- Esimies / keskijohto
- Johtaja

**Olen suorittanut yritysneuvokoulutuksen**

- Kyllä
- En

**Organisaatio jossa työskentelen**

- ELY-keskus
- TE-toimisto
- Tekes
- Seudullinen kehittämissyhtiö
- Teknologiakeskus
- Uusyrityskeskus
- Muu, mikä \_\_\_\_\_



*Pohdi yhteistyön määrää ja sujuvuutta siinä työryhmässä jossa työskentelet eniten.  
Vastaa valitsemalla vaihtoehtoista sopivin.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Minulla on usein hauskaa työtoverieni kanssa

Minun on tarvittaessa helppo saada apua ja neuvoja työtovereiltani

Kommunikaatio työtovereideni kanssa on tehokasta ja hyödyllistä

Yhteistyö työtovereideni kanssa sujuu hyvin

Työtoverini ovat avoimia ja rehellisiä toisiaan kohtaan

On vaikea saada työtovereitani kiinnostumaan minun työni kannalta tärkeistä asioista

Voin luottaa työtoverieni osaamiseen täysin

Joudun usein pelkäämään, että työtoverini varastavat hyvät ideani omiin nimiinsä

Jokainen työyhteisössäni tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksyty

Kaikki työtoverini pitävät kiinni yhdessä sovitusta asioista

*Pohdi yhteistyön määrää ja sujuvuutta siinä organisaatiossa jossa  
työskentelet sekä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Olemme taitavia tekemään yhteistyötä ongelmien diagnosoimisessa ja ratkaisemisessa

Vaihdamme ideoita ja olemme vuorovaikutuksessa keskenämme laajasti läpi organisaation

Meillä on työyhteisössämme hyvä henki

Minun on helppo kommunikoida ja tehdä yhteistyötä toisten toimintojen/tiimien työntekijöiden kanssa

Yhteistyössä organisaation toisten toimintojen/ryhmien työntekijöiden kanssa on paljon ongelmia

Organisaatiomme eri toiminnot/ryhmät ymmärtävät toisiaan hyvin

Olemme hyvin verkostoituneita organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa

Yhteistyösuhteet toisten organisaatioiden kanssa ovat meille tärkeitä tiedon lähteitä

Teemme runsaasti yhteistyötä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa (esim. muut seudulliset yrityspalvelut) kehittääksemme asiakkuuksien hoitoa

Saamme paljon etua yhteistyöstämme muiden organisaatioiden kanssa

Voimme vapaasti luoda väliaikaisia yhteistyösuhteita erilaisten ulkopuolisten tahojen kanssa tarpeen mukaan

Yhteistyö organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa sujuu hyvin

*Mieti toiminnan kehittämistä ja oppimisen mahdollisuuksia työssäsi.  
Vastaa valitsemalla vaihtoehtoista sopivin.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Opin paljon tehdessäni yhteistyötä työtoverieni kanssa

Mietimme usein yhdessä kuinka voisimme parantaa toimintaamme

Työyhteisössämme jaamme runsaasti tietoa toisillemme

Työyhteisössämme opimme hyödyllisiä taitoja toinen toisiltamme

Saan työtovereiltani tukea työhöni liittyvien ongelmien ratkaisemiseen

Saan työtovereiltani apua ideoideni kehittelyyn ja eteenpäin viemiseen

Annan usein palautetta työtovereilleni

Saamani palaute auttaa minua kehittämään osaamistani

Saan usein palautetta työni tuloksista

Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palaute- ja parannusehdotusjärjestelmiä

Oppiminen on tärkeää organisaatiomme tavoitteiden saavuttamisen ja palvelukyvyn kannalta

Organisaatiossamme innovointi ja kehittäminen nähdään osana jokaisen työtä

Työryhmäni on aidosti innostunut asetettujen tulosten aikaansaamisesta

Opin työssäni jatkuvasti uutta

Kehitän ja toteutan työssäni jatkuvasti uusia ideoita

Kokeilemme uusia toimintamalleja jatkuvasti

Organisaatiossamme pyritään oppimaan ja hyödyntämään muissa organisaatioissa kehitettyjä parhaita käytäntöjä

Viimeisin teknologinen kehitys on otettu huomioon uusissa tuotteissamme ja palveluissamme

Hyödynnämme aktiivisesti muilta toimijoilta saatuja ideoita asioiden tekemiseksi uusin tavoin

Organisaatiossamme ollaan kykenemättömiä kerryttämään tietoa ja oppimaan aikaisemmista kokemuksista

Kehittämishankkeen lopussa käymme läpi mitä opimme ja mitä voisimme tehdä toisin

Käytämme paljon aikaa selvittääksemme miksi jokin kehittämishankkeemme onnistui tai epäonnistui

Pyrimme käyttämään virheitä ja erehdyksiä uuden oppimisen lähteinä

Kehittämishankkeitamme kuvaa se, että keksimme pyörän joka kerta uudelleen, emmekä hyödynnä jo kehitettyjä käytäntöjä

Suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa pyrimme tarkastelemaan asioita monesta näkökulmasta

Meillä erilaisia mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan

Meillä kannustetaan vakiintuneiden tapojen ja käytäntöjen kyseenalaistamista

Meillä siedetään kehittämissuunnitelmissa tapahtuvia virheitä

Ongelmien ratkaisutavat on tiukasti määritelty etukäteen

Meillä ideoita kannattaa esittää vain jos ne ovat loppuun asti hiottuja

*Mieti työtehtävien järjestelyä, ohjaamista ja esimiesten toimintaa organisaatiossasi. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Kehittämishankkeilla on selkeät tavoitteet, aikataulut ja resurssimääräykset

Kehittämishankkeita valvotaan ja seurataan säännöllisesti

Työt on organisoitu organisaatiossamme hyvin

Tieto eri kehittämishankkeiden nykytilasta, tuloksista ja ongelmista on helposti saatavilla

Esimieheni rohkaisee minua kehittämään uusia ideoita ja toimimaan luovasti

Esimieheni tukee aktiivisesti kehittymistäni työssäni

Keskustelut esimieheni kanssa tapahtuvat tasavertaisessa hengessä

Koen, että esimieheni kunnioittaa ja hyödyntää asiantuntemustani ja osaamistani

Johtomme osoittaa suurta innostuneisuutta innovointiin ja työn parantamiseen

Johtomme osoittaa vähän arvostusta työntekijöiden näkemyksiä kohtaan

Tiedän millä mittareilla omaa työsuoritustani arvioidaan

Tiedän mitkä ovat tärkeimmät tulostittarimme

Organisaation tuloksista tiedotetaan selkeästi koko henkilöstölle

Organisaatiossamme on tulosten seurantajärjestelmä, josta saan helposti ajankohtaisen ja kattavan kuvan organisaation kokonaistilanteesta

Tulostittarimme tukevat hyvin organisaation tavoitteita

Organisaatiossamme palkitsemisjärjestelmät (tulospalkkaus ja/tai henk.koht. palkanosa) kannustavat ideoimaan ja oppimaan uutta

Organisaatiossamme palkitaan innovatiivisuudesta ja parannusehdotusten esittämisestä

Organisaatiossamme annetaan riittävästi resursseja uusien ideoiden kehittämiseen ja käyttöönottoon

Organisaatiossamme annetaan tarpeeksi resursseja oppimiseen ja kehittämiseen

Organisaatiossamme kannustetaan parantamaan toimintatapoja omatoimisesti

Ihmisiä kannustetaan ratkomaan työssään esiintulevia ongelmia omatoimisesti

Organisaatiossamme kannustetaan sisäiseen yrittäjyyteen ja innovatiivisuuteen

Minulla on vapaus päättää millaisia keinoja käyttämällä saavutan työlleni asetetut tavoitteet

Pystyn kehittämään itseäni työni kautta

Pystyn vaikuttamaan omaa työtäni koskeviin päätöksiin

Pystyn vaikuttamaan työyhteisössämme tehtäviin päätöksiin

Työssäni on useita mahdollisuuksia ja vapautta kokeilla uusia ideoita

Työtehtäväni ovat minulle juuri sopivan haasteellisia

Teen mielestäni ammattitaitoani vastaavaa työtä

Olen motivoitunut työstäni

*Mieti koko organisaatiosi tavoitteita ja toiminnan suuntaamista.*

*Missä määrin oheiset väittämät pitävät mielestäsi paikkansa?*

*Vastaa valitsemalla vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa näkemystäsi.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Asiakaspalaute ohjaa toimintaamme

Olemme hyvin selvillä asiakkaidemme tarpeista

Olemme hyviä mukautumaan asiakastarpeen muutoksiin

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on saumatonta

Organisaatiomme on palveluhenkinen

Seuraamme säännöllisesti mitä muut samoja palveluja tuottavat tekevät

Tuntemme muut samoja palveluja tuottavat ja heidän toimintatapansa hyvin

Tuntemme hyvin oman asemamme toimintaympäristössämme

Tuntemme alamme toimijoiden viimeisen teknologisen kehityksen ja uusimmat palvelut erittäin hyvin

Pyrimme aktiivisesti kartoittamaan ja löytämään uusia yrittäjyyden mahdollisuuksia alueellamme

Pyrimme olemaan alan halutuin yhteistyökumppani

Organisaatiollamme on selkeä, omaleimainen identiteetti (esim. toimintatapoja, tarinoita ja ilmapiiri)

Pyrimme kehittämään toimintaamme jatkuvasti, jotta olisimme alan halutuin yhteistyökumppani

Organisaatiollamme on selkeä visio tulevaisuuden haasteista

Olemme hyviä aistimaan tulevaisuuden trendejä ja markkinoiden kehitystä

Pyrimme luomaan uusia innovatiivisia ja proaktiivisia palveluja asiakkaiden tarpeisiin

Tiedän mitä organisaation strategia merkitsee omien työtehtävieni kannalta

Organisaatiossamme on selkeästi määritellyt toiminnan tavoitteet ja strateginen suunta

Yhteinen strategia ja yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa koko organisaatiossa

Strategiamme perustuu tärkeimpiin voimavaroihimme ja ydinosamme

Organisaatiomme johto on sitoutunut strategioidemme toteuttamiseen

Tunnen TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategian hyvin

TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategia vaikuttaa toimintaani

Olemme hyviä tarttumaan uusiin, yllättäviin mahdollisuuksiin

Kykenemme toteuttamaan myös muutoksia joita ei ole suunniteltu etukäteen strategiassamme

Kykenemme muuttamaan strategiaamme joustavasti

Kykenemme nopeaan ja rohkeaan päätöksentekoon, kun tilanne sitä vaatii

Pystymme viemään laajamittaisia muutoksia läpi nopeassa tahdissa

Oppimisella, uuden tiedon luomisella ja innovaatioilla on näkyvä osa strategiassamme

Meillä on selkeästi määritelty strategia innovoinnille ja kehittämistoimenpiteille

(Innovointi- ja) kehittämisstrategiamme päivitetään riittävän usein

*Pohdi organisaatiosi toimintojen ajoitusta ja rytmittämistä. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat ajankäyttöä organisaatiossasi? Vastaa valitsemalla vaihtoehtoista sopivien.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Olemme taitavia lanseeraamaan uudet palvelut oikeaan aikaan

Pyrimme tuomaan uudet palvelut ensimmäisinä markkinoille

Keräämme toimintaympäristöstä ajoitukseen ja toiminnan oikea-aikaisuuteen liittyvää tietoa

Panostamme paljon siihen, että toimintamme olisi oikea-aikaista suhteessa muihin toimijoihin

Pysymme asiakkaille luvatuissa toimitusajoissa

Kiinnitämme paljon huomiota toisiinsa liittyvien toimintojen keskinäiseen ajoittamiseen

Ymmärrämme että innovaatioiden kehittämistä ei voi aikatauluttaa täysin etukäteen

Suurten muutosten jälkeen pidämme hengähdystauon ja annamme tilanteen rauhoittua

Olemme taitavia koordinoimaan toisiinsa liittyviä operatiivisia tehtäviä siten ettei aikaa hukata

Olemme taitavia koordinoimaan uusiin palveluihin liittyviä toimintoja siten että asiat tapahtuvat oikea-aikaisesti

Joudumme usein tekemään tärkeitä päätöksiä ilman riittävää valmistautumista

Meillä on harvoin aikaa kehittää ja viimeistellä uusia ideoitamme kunnolla

Joudumme usein toimimaan keskeneräisten ideoiden ja suunnitelmien perusteella

Jatkuva kiire leimaa työskentelyä organisaatiossamme

*Seuraavat väittämät koskevat tiedonkulun toimivuutta sekä tietämyksen hallinnan menetelmiä organisaatiossasi. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto.*

*(1 = olen täysin eri mieltä ja 7 = olen täysin samaa mieltä)*

Löydän helposti työssäni tarvitsemani dokumentit ja tiedostot

Meitä kannustetaan tallentamaan tietoa esim. tietojärjestelmiin ja dokumentteihin

Organisaatiollamme on paljon tietoa dokumenttien ja tietokantojen muodossa

Meillä on käytössä toimivat, vakiintuneet prosessit uusien palveluiden kehittämiseen

Aiemmin luodut ratkaisut ja dokumentit ovat helposti saatavilla

Käytössämme on säännöllisesti päivitettyjä ohjekirjoja, tietojärjestelmiä, dokumentteja tai tiedostoja

Meille tiedotetaan muutoksista ja päivityksistä prosesseissa, ohjeistuksessa ja/tai ohjekirjoissa

Kokeneen työntekijän lähtiessä organisaatiosta häntä kannustetaan siirtämään ja levittämään osaamistaan muille

Kokeneen työntekijän siirtyminen pois organisaatiosta johtaa yleensä hänen omaamansa tiedon ja osaamisen häviämiseen organisaatiostamme

Organisaatiokulttuurimme kannustaa kokemusten kautta opitun tiedon jakamiseen

Organisaatiossamme hyödynnetään tehokkaasti koko henkilöstön osaamista

Tiedän aina kenen puoleen kääntyä, kun tarvitsen tietoa tuotteistamme, palveluistamme tai asiakkaistamme

Mentorointi ja valmennus ovat osa työntekijöiden perehdyttämistä tehtäviinsä organisaatiossamme

Organisaation osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen on selkeä strategia

Meillä on selkeä näkemys siitä, mikä tieto ja osaaminen on organisaation tavoitteiden kannalta oleellista

Organisaatiossamme on ohjelmia ja hankkeita työntekijöiden tietämyksen ja osaamisen lisäämiseksi

Organisaation tieto- ja osaamispääomaa arvioidaan systemaattisesti

Johdolla on selkeä käsitys organisaation ydinosaamisesta

Löydän helposti työssä tarvitsemaani informaatiota organisaation ulkopuolisista lähteistä

Saan paljon tärkeää tietoa organisaation ulkopuolisilta yhteistyökumppaneiltani

Analysoimme asiakkaiden tarpeita järjestelmällisesti

Tarvittaessa palkkaamme lisää henkilöstöä, jolla on hallussaan tarvitsemamme tieto

Henkilöstömme osallistuu koulutuksiin ja seminaareihin pysyäkseen ajan tasalla uusimmasta tiedosta

Tarkkailemme jatkuvasti muiden alan toimijoiden toimia saadaksemme hyödyllistä tietoa

Työntekijöitä kannustetaan etsimään tietoa aktiivisesti myös organisaation ulkopuolelta

Organisaatiomme kerää jatkuvasti tietoa ulkoisesta ympäristöstä

Tieto asiakkaiden tarpeista on helposti kaikkien saatavilla



Sähköinen kommunikointi (esim. sähköposti) työssäni sujuu saumattomasti

Organisaatiomme tietojärjestelmät auttavat minua löytämään uusia ideoita ja mahdollisuuksia työhöni

Organisaatiossamme on tehokkaasti toimivat ja tarkoituksenmukaiset tietojärjestelmät

Tietojärjestelmiä hyödynnetään tehokkaasti

Organisaatiossamme kannustetaan jakamaan tietoa työtovereiden kanssa

Organisaatiossamme kerätään kehitysideoita aktiivisesti

Saan liian vähän tietoa työni kannalta tärkeistä asioista

Suurin osa palavereistamme on minulle hyödytöntä ajantuhlausta

Organisaatiossamme kehitetään uusia muotoja tiedonjakamiseen (esim. blogit, keskustelupalstat) ja kannustetaan niiden käyttöön

Keskijohto avustaa tiedon jakamisessa organisaatiomme eri hierarkiatasojen välillä

Asiakkaat osallistuvat usein palveluiden kehittämisprojekteihin

Kun ongelmia ilmenee, pidämme ryhmän kesken tarvittaessa kokouksia löytääksemme niihin ratkaisun

Organisaatiossamme jaetaan paljon tietoa epävirallisia kanavia pitkin ("kahvitaukeskustelut")

Meillä on kehittämisryhmiä, joiden jäsenet keskustelevat yhdessä kokemuksistaan ja kohtaamistaan ongelmista

Käytämme kehittämissankkeissa/- prosesseissa monen alan osaajista koostuvia ryhmiä

Käytämme olemassa olevaa osaamista luovasti ja soveltaen

Mikäli aiempi tapa toimia ei ole enää tehokas, kehitämme uuden toimintatavan

Työntekijämme esittävät usein uusia parempia toimintatapoja vanhojen ja toimimattomien tilalle

Kehitämme uusia ideoita ja palveluratkaisuja yhteistyössä organisaation muiden osien kanssa

Kehitämme asiakkuusprosessin toimivuutta yhteistyössä ulkoisten kumppaneiden kanssa

Nimeä yksi asia, joka edistää oppimista ja toiminnan kehittämistä organisaatiossanne:

---

---

---

---

Miksi juuri se?

---

---

---

---

Oliko tässä kyselyssä jotain joka jäi kysymättä? Terveisesi tutkijalle:

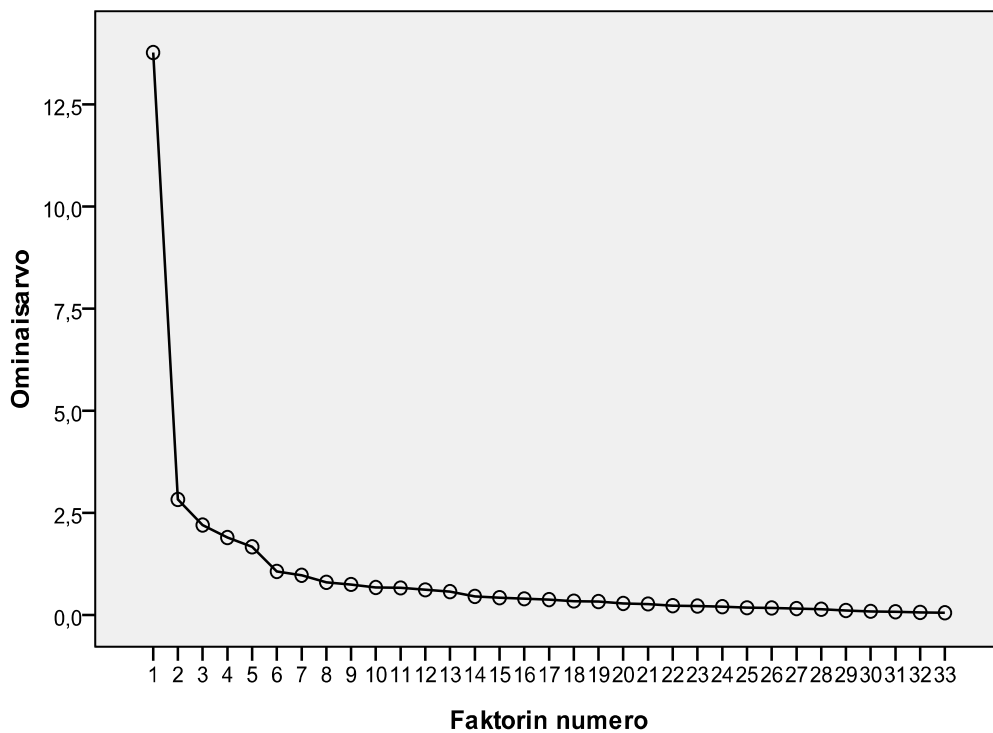
---

---

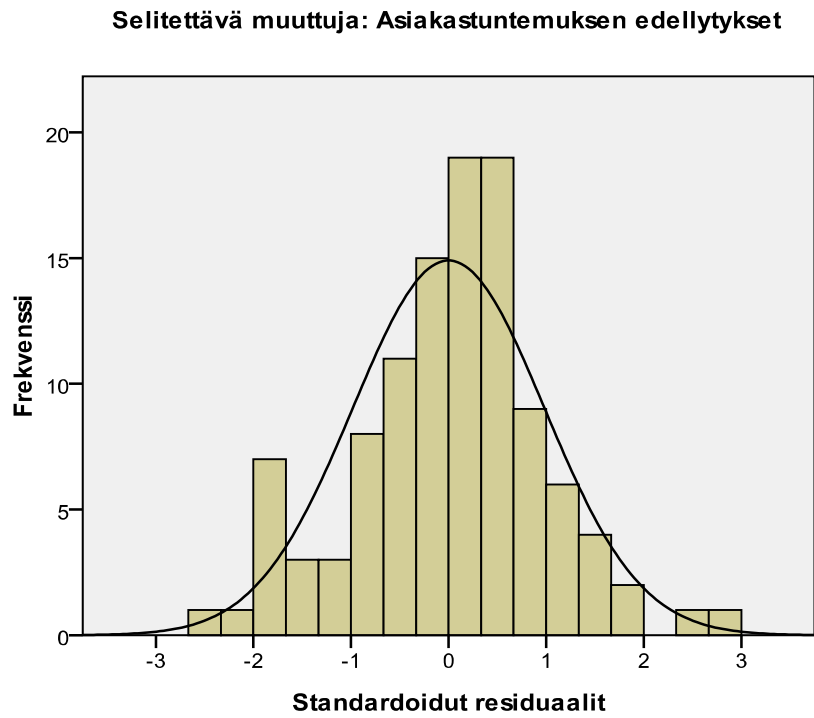
---

---

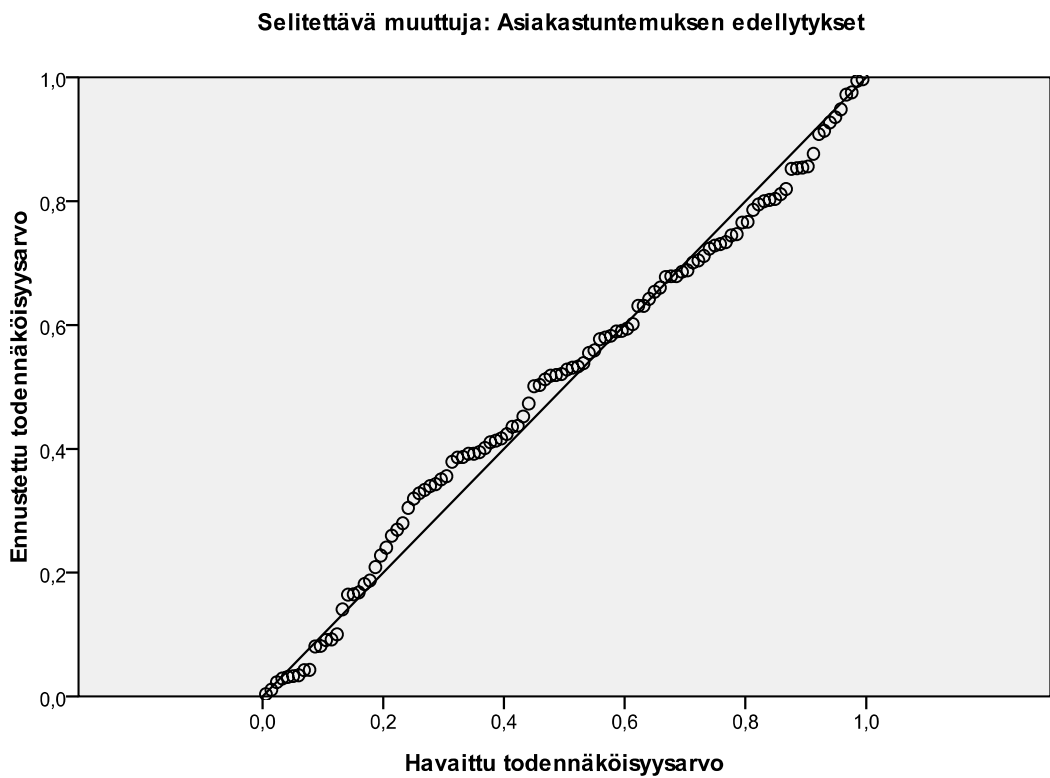
## Liite 2. Viivadiagrammi: Cattellin Scree-testi



### Liite 3. Histogrammi: Residuaalien normaalijakauma

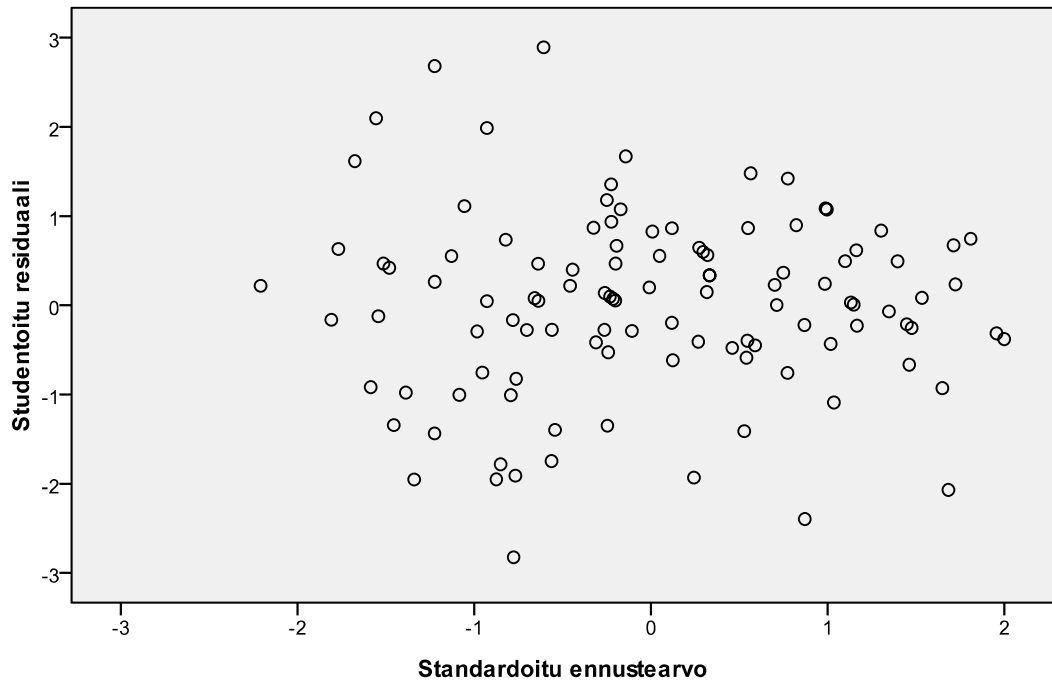


### Liite 4. Hajontakuvio: Residuaalien todennäköisyyksien normaalijakauma



## Liite 5. Hajontakuvio: Residuaalit ja ennustearvot

Selitettävä muuttuja: Asiakastuntemuksen edellytykset



## Liite 6. Hajontakuvio: Ennustearvot ja muuttujan arvot

Selitettävä muuttuja: Asiakastuntemuksen edellytykset

