

**Eemeli Vähäkainu**

**SOSSUN LUUKUN TOISELLA PUOLELLA – JULKISEN  
SEKTORIN ASIAKASPALVELUTAIDOT**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2010**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Tekniikka ja liiketalous, Kokkola	<b>Aika</b> Kesäkuu 2010	<b>Tekijä/tekijät</b> Eemeli Vähäkainu
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Sossun luukun toisella puolella – julkisen sektorin asiakaspalvelutaidot		
<b>Työn ohjaaja</b> KTM Ann-Christine Johnsson	<b>Sivumäärä</b> 48 + 2	
<b>Tarkastaja</b> FM Helvi Pääkkönen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella julkisen sektorin asiakaspalvelua sekä sitä, kuinka se poikkeaa yksityisen sektorin asiakaspalvelusta.</p> <p>Opinnäytetyön teorioosuudessa käydään läpi asiakaspalvelua käsitteenä, sen vaiheita sekä hyvän ja huonon asiakaspalvelun ominaisuuksia. Näiden lisäksi teoriaosuudessa käsitellään myös asiakaslähtöisyyttä sekä henkilöstön koulutusta asiakaspalveluun ja palvelukulttuuriin.</p> <p>Työn tutkimusosuudessa käsitellään Kokkolan kaupungin perusturvakeskuksen työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja ja asenteita. Tämän lisäksi pyrittiin kartoittamaan asiakaspalvelun mahdollisia ongelmakohtia. Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista kyselytutkimusta.</p> <p>Kyselyyn vastanneet olivat saaneet jonkin verran asiakaspalvelukoulutusta, mutta olivat halukkaita saamaan lisää koulutusta. Asiakaspalvelua pidettiin tärkeänä osana omaa työtä ja oman työpaikan toimintaa asiakaslähtöisenä. Säännöt ja määräykset vaikuttivat vastaajien mukaan paljon asiakaspalvelun laatuun.</p>		
<b>Asiasanat</b> asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, julkinen sektori		

**ABSTRACT**

<b>Department</b> Technology and Business, Kokkola	<b>Date</b> June 2010	<b>Author</b> Eemeli Vähäkainu
<b>Degree Program</b> Business Administration, Marketing		
<b>Name of thesis</b> On the other side of the welfare counter – the customer service skills of public services		
<b>Instructor</b> Ann-Christine Johnsson MSc(Econ)	<b>Sivumäärä</b> 48 + 2	
<b>Supervisor</b> Helvi Pääkkönen MA		
<p>The purpose of this thesis was to examine the nature of customer service in public services and how it deviates from the customer service of the private sector.</p> <p>The theoretical part of the thesis explores the definition of customer service, its stages and the nature of good and bad customer service. It also includes a part about the customer oriented approach and how personnel can be brought into the customer service culture.</p> <p>The research part of this thesis was done as a quantitative survey to the employees of Kokkola social security center. The meaning of the survey was to find out how the employees felt about their customer service skills and about customer service in general.</p> <p>The employees felt that they need more training in customer service, although everyone had received at least some training before. They also felt that customer service is an important part of their job and that their workplace has a customer oriented approach. Rules and regulations had a major effect on the provided customer service.</p>		

**Key words**

customer service, customer oriented approach, public services

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 ASIAKASPALVELU</b>	<b>2</b>
2.1 Asiakaspalvelun määrittäminen	2
2.2 Asiakaspalvelun vaiheet	4
2.3 Asiakaspalvelun soveltaminen	7
2.4 Roolit ja empatia	8
<b>3 HYVÄ JA HUONO ASIAKASPALVELU</b>	<b>10</b>
3.1 Palvelun laatu	11
3.2 Laadun kokeminen	12
3.3 Hyvän palvelun edellytykset	13
<b>4 HENKILÖSTÖ JA ASIAKASPALVELU</b>	<b>14</b>
4.1 Henkilöstö palvelun voimavarana	14
4.2 Henkilöstön kouluttaminen palvelukulttuuriin	16
4.3 Yksilön suoritus asiakaspalvelussa	17
4.3.1 Asiakaspalvelijan perusvaatimukset	18
4.3.2 Huippupalvelijan edellytykset	18
<b>5 JULKISEN SEKTORIN ASIAKASLÄHTÖISYYS</b>	<b>20</b>
5.1 Esteet ja tarve	22
5.2 Edellytykset	25
<b>6 CASE KOKKOLAN KAUPUNGIN PERUSTURVAKESKUS</b>	<b>27</b>
6.1 Kyselytutkimuksen teoria	27
6.2 Kyselyn suunnittelu	29
6.3 Kyselyn toteuttaminen	30
6.4 Tutkimustulokset	31
6.5 Yhteenveto ja kehittämisideoita	44
<b>7 POHDINTA</b>	<b>47</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>48</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Vastaukset avoimiin kysymyksiin	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella julkisen sektorin asiakaspalvelun ominaisuuksia, asiakaspalveluun liittyviä asenteita, mahdollisuuksia, esteitä ja sitä, kuinka se poikkeaa yksityisen sektorin asiakaspalvelusta. Idean juuri tämän aiheen käyttämisestä sain työskennellessäni kesätyöntekijänä Kokkolan kaupungin perusturvakeskuksessa vuosina 2006–2008. Huomasin kyseisen julkisen organisaation herättävän melko vahvoja tunteita asiakkaisissa ja sain usein olla näiden vahvojen tunteiden kohteena.

Työaikana sain jonkinlaista kosketuspintaa siihen, mitä muut työntekijät ajattelivat asiakaspalvelusta ja omasta työpaikastaan, mutta ajattelin tarkastella asiaa vielä lähemmin omassa opinnäytetyössäni. Päätin tehdä lyhyen kyselytutkimuksen, jolla voisin kartoittaa Kokkolan kaupungin perusturvakeskuksen työntekijöiden asiakaspalveluasenteita ja koulutusta. Halusin myös saada selville, onko työntekijöillä joitain ideoita siitä, miten asiakaspalvelua voitaisiin parantaa. Aihe tuntui mielenkiintoiselta, ei vain siksi, että olen väliaikaisesti työskennellyt julkisessa organisaatiossa, vaan myös siksi, että olen esimerkiksi opiskelijana ollut julkisten organisaatioiden palveluiden käyttäjä jo pitkään.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu neljään osaan, joista ensimmäisessä ja toisessa osassa käsittelen asiakaspalvelua käsitteenä sekä hyvää ja huonoa asiakaspalvelua. Näissä molemmissa olen pyrkinyt ottamaan huomioon niiden soveltamisen julkiselle sektorille, sillä asiakaspalvelu mielletään ainakin alan kirjallisuudessa lähinnä osaksi yksityistä sektoria. Näiden lisäksi tarkastelen myös asiakaspalvelua henkilöstön voimavarana. Käsittelen vielä viimeisenä asiakaslähtöisyyttä julkisen sektorin puolella ja sen esteitä ja mahdollisuuksia. Varsinaisessa tutkimusosiossa esittelen tätä opinnäytetyötä varten tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia.

## 2 ASIAKASPALVELU

Tässä osiossa tarkastellaan asiakaspalvelua yleisesti sekä sen soveltamisen julkisen sektorin palveluihin.

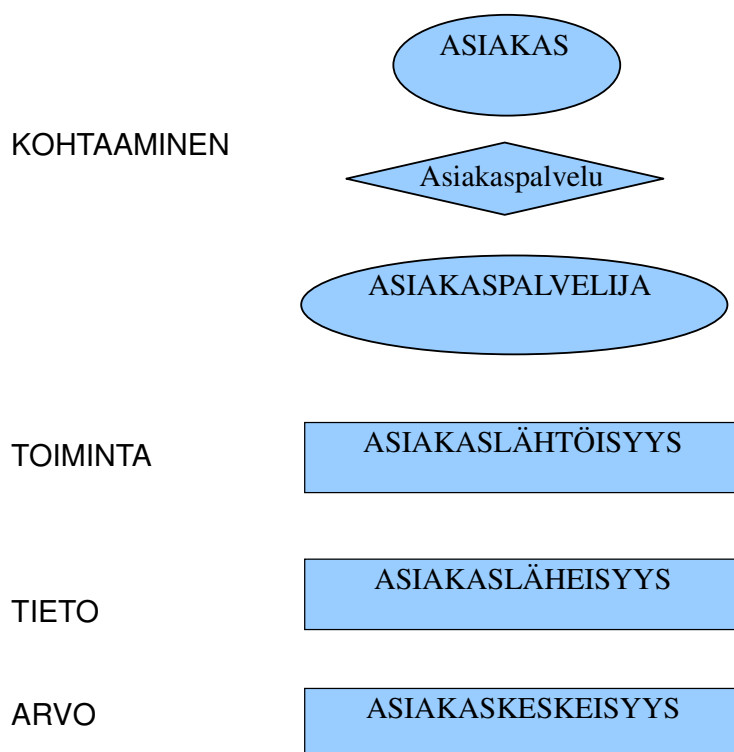
### 2.1 Asiakaspalvelun määrittäminen

Asiakaspalvelu voidaan määritellä vuorovaikutustilanteeksi, joka tapahtuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelutilanne on usein henkilökohtainen, vaikka asiakaspalveluun voi osallistua myös välillisesti olematta suorassa yhteydessä asiakkaaseen. Esimerkiksi ravintoloiden kokit eivät ole suorassa yhteydessä asiakkaaseen, vaikka juuri asiakkaiden toiveet muokkaavat heidän tekemiään annoksia. Asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt kuuluvat lähes poikkeuksetta palveluelinkeinojen aloihin (palveluammatteihin), joihin Suomessa luetaan kuuluvaksi mm. kauppa, pankki- ja vakuutustoiminta, yleinen hallinto sekä terveystalot. (Kangas 1994, 8–9.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosion kohteena toimii myös palveluelinkeinoihin, tarkemmin julkisiin palveluihin, kuuluva perusturvan asiakaspalvelu, jonka parissa eivät yksityisen sektorin asiakaspalvelun teesit toimi aivan mutkitta. Tästä huolimatta on kaikessa asiakaspalvelussa kuitenkin lopputavoitteena tyytyväinen asiakas, tarjottiin sitä yksityisellä tai julkisella sektorilla.

Asiakaspalvelu ei aina ole kahden henkilön, asiakaspalvelijan ja asiakkaan, välinen tapahtuma, vaan joskus se on myös itsepalvelua. Joillekin asiakkaille itsepalvelun mahdollistaminen antaa yrityksestä hyvän kuvan erilaisten mahdollisuuksien tarjoamisen suhteen, mutta se ei missään tapauksessa korvaa henkilökohtaista asiakaspalvelua kokonaan. Usein itsepalvelun tarjoaminen vapauttaa organisaation sisäisiä resursseja niiden henkilöiden palveluun, jotka haluavat henkilökohtaista palvelua. (Aarnikoivu 2005, 18.) Asiakaspalvelun eri muotoja suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon, että kaikilla asiakkailla ei ole välttämättä toimintakykyä itsepalveluun. Esimerkiksi ikääntyneempi väestö ei välttämättä halua tai ei pysty

käyttämään itsepalvelupisteitä. Usein henkilökohtainen asiakaspalvelutilanne on heille myös sosiaalinen kokemus pelkän asian hoitamisen lisäksi. Tietyissä paikoissa, kuten esimerkiksi nykyajan pankeissa, on mahdollista valita itsepalvelun ja henkilökohtaisen palvelun väliltä. (Aarnikoivu 2005, 18.)

Kuviosta 1 löytyvät asiakaspalvelun keskeiset käsitteet. Asiakkaan sekä asiakaspalvelijan kohtaamisessa voidaan puhua asiakaspalvelusta. Tähän varsinaiseen palvelutilanteeseen vaikuttaa yrityksen tai yhteisön asiakaslähtöisyys. Tällä voidaan käytännössä tarkoittaa sitä, kuinka hyvin palvelua tarjotaan ja onko sitä tarpeeksi hyvin saatavilla. Pelkkä asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan riitä, vaan yritys tai yhteisö tarvitsee myös tuekseen asiakasläheisyyden ja asiakaskeskeisyyden, jotka sisältävät tietopääomaa sen asiakkaista ja keinot hankkia tarvittavaa tietoa asiakkailta. Asiakeskeisyys ja asiakasläheisyys ovat näin ollen edellytyksiä asiakaslähtöisyyden syntymiselle. (Aarnikoivu 2005, 16.)



KUVIO 1. Asiakaspalvelun keskeiset käsitteet (Aarnikoivu 2005,17.)

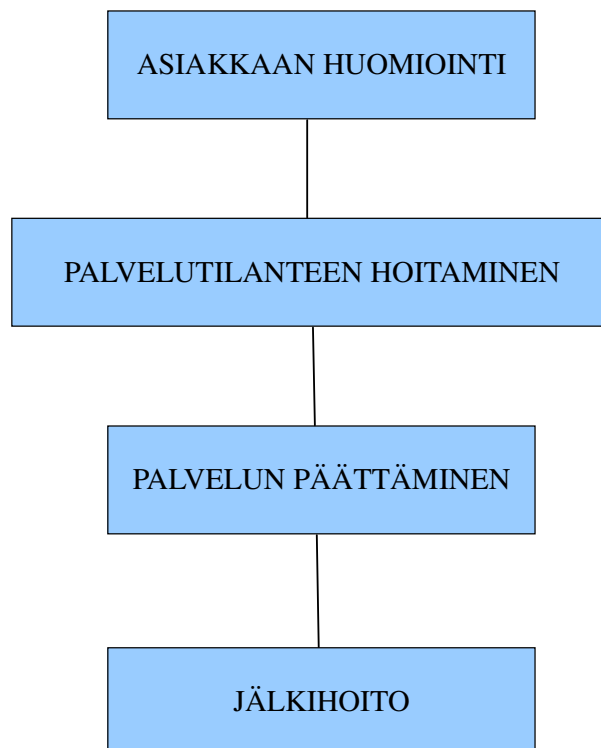
Vaikka lähestymistapoja on monia, asiakkaan tarpeet luovat yleensä kuitenkin pohjan sille, kuinka asiakaspalvelutilanne tulee hoitaa. Tilanteet muuttuvat, ja aina asiakas ei edes itse tiedä, mitä on oikeastaan hakemassa. Asiakaspalvelijan tehtävänä on selvittää asiakkaan toiveet ja toteuttaa ne.

## **2.2 Asiakaspalvelun vaiheet**

Asiakaspalvelutilanne voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen (KUVIO 2): asiakkaan vastaanottamiseen, palvelutilanteen hoitamiseen sekä palvelun päättämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa asiakaspalvelija huomaa asiakkaan ja ottaa tämän vastaan, usein tämä tapahtuu esimerkiksi tervehtimällä tai muuten asiakkaan huomioimalla.. Hyvän ensivaikutelman arvoa lisää myös se, että asiakas ei joudu odottamaan turhaan vaan hänet huomataan ja otetaan vastaan välittömästi. Palvelutilanne jatkuu asiakaspalvelijan kartoitettua asiakkaan tarpeet. (Kangas 1994, 31) Asiakkaan huomaamisen laiminlyöminen saattaa vaikuttaa asiakkaasta palvelualltiuden puutteelta tai välinpitämättömyydeltä. (Pitkänen 2004, 11)

Usein esimerkiksi kaupoissa tilanne jatkuu mm. tuotteiden esittelyllä ja eri vaihtoehtojen läpikäymisellä. Tätä kutsutaan myyntikeskusteluksi. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 38.) Julkisen sektorin palvelussa tilanne on hieman toisenlainen. Asiakas saattaa olla hakemassa esimerkiksi jonkinlaista etuutta, kuten toimeentulotukea, jolloin palveluneuvojan tehtävänä on kertoa sen saamisen edellytykset ja esimerkiksi neuvoa lomakkeen täyttämässä. Toisessa vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä asiakas sanoo, ja osata esittää oikeanlaisia kysymyksiä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Esimerkiksi kaikki hakemukseen liitettävät lisäselvitykset on hyvä selvittää perin pohjin, jotta etuuden käsittely voidaan hoitaa nopeasti ja tehokkaasti.





KUVIO 2. Asiakaspalvelun vaiheet (Kangas 1994, 31–35.)

Yksityisellä sektorilla, vaikkapa kaupan alalla, palvelutilanteen hoitaminen tapahtuu hyvin samalla tavalla kuin julkisella sektorilla, joskin tavoitteena on lähinnä rahan tuominen oman yrityksen kassaan ja varmistus siitä, että asiakas myös palaa myöhemmin takaisin asioimaan samaan yritykseen. Julkisten palveluiden yksiköt eivät pääasiallisesti tuota mitään, vaan luovat kustannuksia yhteiskunnan kukkarolle. Tarkoituksena on yleensä varmistaa, että asiakas saa hänelle kuuluvat etuudet, kunnes hänen tilanteensa paranee ja hänen ei enää tarvitse käyttää palvelua.

Kolmas vaihe on palvelun päättäminen, jossa varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Päättämisvaiheessa on myös mahdollisuus jättää hyvä jälkivaikutelma asiakkaalle esimerkiksi hyvästelemällä tämä kohteliaasti ja toivottamalla hänet tervetulleeksi taas uudestaan. (Lepola ym. 1998, 42.) Näiden

kolmen vaiheen lisäksi voidaan neljänneksi vaiheeksi ottaa myös jälkihoitovaihe. Tällä tarkoitetaan palvelun päättämistä seuraavaa tiedustelua, joka suoritetaan jonkin ajan kuluttua siitä, kun asiakas on ostanut tuotteet tai käyttänyt palvelua. Näin varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys tai jossain tapauksessa hoidetaan edelleen huonosti tapahtunutta asiakaspalvelutilannetta, jos asiakas on tuntenut tulleensa vaikkapa loukatuksi. (Aarnikoivu 2005, 102.)

Jälkihoitovaihe ei nimensä mukaisesti aina tarkoita epäonnistuneen asiakaspalvelutilanteen korjausta, vaan kyseessä saattaa olla esimerkiksi jokin tuotekehitykseen liittyvä kysely, jolla yritetään parantaa myytävää tuotetta tai palvelua. Puhelimitse tehtävästä jälkihoidosta käytetään yleisemmin nimitystä 'ulossoitto', ja se on erityisen usein käytössä telemarkkinoinnissa. Jälkihoidon voi myöskin hoitaa vaikkapa tekstiviestillä tai sähköpostilla. (Aarnikoivu 2005, 104–105.)

Julkisen sektorin palveluissa jälkihoitovaihetta on vaikea toteuttaa. Tämä johtuu siitä, että julkisten palveluiden resurssit ovat pienet eikä työaikaa tai työvoimaa voida siirtää tämän tehtävän hoitamiseen. Käytännössä jälkihoito tapahtuisi kuitenkin samalla tavalla kuin yksityiselläkin sektorilla. Asiakalta voitaisiin vaikkapa tiedustella, oliko edellinen palvelutapahtuma miellyttävä, oliko ohjeistus tarpeeksi selkeää ja tuliko hakemuksen päätös kohtuullisessa ajassa.

Kaikki palvelutilanteet eivät tapahdu kasvotusten vaan ne voivat tapahtua myös esimerkiksi puhelimen välityksellä. Tällöin palvelutilanne ei kuitenkaan muutu ainaakaan vaiheidensa puolesta. Puhelimitse tarjottu asiakaspalvelu ei kuitenkaan toimi yhtä hyvin kuin kasvokkain tarjottu palvelu. Esimerkiksi silmiin katsominen palvelutilanteessa on sellainen ele, jota asiakkaat useasti arvostavat. Nykyään myös sähköposti on paljon käytetty kommunikoinnin väline, joka niin ikään toimii samojen vaiheiden kautta, mutta kyseessä ei ole lähimainkaan yhtä henkilökohtainen palvelutilanne kuin kasvotusten tapahtuvassa palvelussa.

### 2.3 Asiakaspalvelun soveltaminen

Julkisen sektorin asiakaspalvelutilanteet voivat olla hyvinkin vaikeita. Monissa virastoissa asioiminen voi olla joillekin asiakkaille hyvinkin stressaavaa, joillekin jopa noloa. Siksi asiakaspalveluun ei voi olla kiinnittämättä ainakaan yhtään vähempää huomiota kuin yksityisellä sektorilla. Näin ollen asiakaspalvelu noudattaa samaa kaavaa kuin missä tahansa muussa työssä. Asiakkaan tarpeet tulee kartoittaa ja sitten miettiä, miten ne voidaan täyttää, ja sen jälkeen todellakin myös täyttää ne. Käsitys arvokkaasta ja arvottomasta asiakkaasta ei kuitenkaan päde julkisen sektorin kohdalla.

Arvottoman ja arvokkaan asiakkaan käsitteen mukaan asiakkaan potentiaali ohjaa yrityksen tai yhteisön toimintaa suhteessa asiakkaaseen. Julkisen sektorin palveluita käyttävä asiakas on kuitenkin lähes aina oikeutettu saamaan palvelua, joten asiakaspalvelua ei näin ollen voida kohdistaa johonkin tiettyyn ryhmään kuten esimerkiksi kaupan alalla, jossa voi olla vaikkapa niin, että kymmenesosa asiakkaista tuo valtaosan liikevaihdosta. (Aarnikoivu 2005, 44.)

Aarnikoivun (2004) mukaan asiakaspalvelulla luodaan sen laadusta riippuen joko hyvää tai huonoa mainetta yritykselle tai yhteisölle. Tämä pätee myös julkisiin organisaatioihin. Vaikka julkisilla palveluilla ei ole useimmiten paineita, jotka kohdistuvat esimerkiksi asiakkaiden hankintaan, niin se ei tarkoita, että julkisilla palveluilla olisi varaa kohdella asiakkaitaan huonosti. Hyvästä asiakaspalvelusta kerrotaan eteenpäin huomattavasti pienemmälle määrälle ihmisiä kuin huonosta asiakaspalvelusta. Teoriassa jokin julkinen palvelukin saatetaan ajaa alas, jos tarpeeksi suuri osa sen asiakkaista kokee palvelun joko huonoksi tai tarpeettomaksi. Rahoitus useimpiin julkisiin palveluihin tulee suoraan veronmaksajilta. Räätelöimällä yrityksen tai yhteisön imagoa paremmaksi voidaan sen mainettakin parantaa jonkin verran ja luoda sille myös ”asiakasystävällisempi” kuva. Asiakkaan tarpeet ja halut ohjaavat asiakaspalvelua siis myös julkisella sektorilla. (Aarnikoivu 2005, 33.)

## 2.4 Roolit ja empatia

Asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen lisäksi erityisen tärkeää julkisen sektorin asiakaspalvelussa toimiessa on muistaa asiakasempatia. Tällä tarkoitetaan kykyä samaistua asiakkaan tilanteeseen. Työyhteisöissä eri ihmisille syntyy erilaisia rooleja, jotka määrittävät työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Rooli voi olla vaikkapa myyjän, hotellivirkailijan, opettajan, poliisin, siivoojan tai opettajan rooli. Tämän lisäksi esimerkiksi julkisen sektorin asiakaspalvelutehtävissä voi myöskin erilaisille asiakaspalvelijoille syntyä erilaisia rooleja samassa tehtävässä työskenteleville. (Kangas 1994, 16.)

Itse havaitsin työaikani perusturvakeskuksen palveluneuvojissa kolme erilaista roolia. Ensimmäinen, ja ehkä tärkein asiakkaan kannalta, on ymmärtäjän rooli. Ymmärtäjä ottaa asiakkaan vastaan hyvin hienovaraisesti ja kartoittaa hänen tilanteensa. Ymmärtäjä antaa myös kuvan siitä, että hän tuntee erityisen paljon empatiaa asiakasta kohtaan. Empatia onkin tietysti useimmiten aitoa, mutta tärkeintä on antaa asiakkaalle vaikutelma siitä, että hänen tilanteeseensa samaistutaan.

Ymmärtäjä rikkoo näin jään asiakkaan ja viraston välillä, jolloin asiointi onnistuu helpommin myös jatkossa. Toinen roolityyppi on erittäin tiukka, vähemmän empaattinen palveluneuvoja, joka antaa asiakkaalle asiakaspalvelijasta erittäin ”virastomaisen” kuvan. Tämä kuva antaa toisaalta kylmemmän vaikutelman, mutta toimii paremmin vaikeiden asiakkaiden kanssa, jotka voivat olla esimerkiksi alkoholisoituneita tai väkivaltaisen taustan omaavia. Vaikka tiukka palveluneuvoja ei anna yhtä empaattista kuvaa kuin ymmärtäjä, saa hän asiakkaan kuitenkin tuntemaan, että hänen asiaansa hoidetaan ja siihen kiinnitetään huomiota. Kolmas rooli, jonka havaitsin, on eräänlainen sekoitus ymmärtäjää ja tiukkaa palveluneuvojaa.

Samanlaisia rooleja oli syntynyt myös Heinosen (2009) pro gradu -työn mukaan Kansaneläkelaitoksen palveluneuvojille ja virkailijoille, jotka joutuvat jatkuvasti tasapainottelemaan empatian ja päätöksiä sanelevan byrokratian välimaastossa. Näitä kahta virastoa yhdistävänä tekijänä voidaan mainita ns. piiloutuminen

lakipykälien taakse, eli kerrotaan asiakkaalle yksioikaisesti vain, että laki sanoo tästä asiasta näin ja niin se nyt vain on. Ei kuitenkaan voida olettaa, että asiakaspalvelija tekisi lainvastaisia päätöksiä vain asiakasta miellyttääkseen. (Heinonen 2009, 60.)

Byrokratia siis antaa periksi vain tiettyyn rajaan asti. Pienillä eleillä, sanavalinnoilla ja samaistumalla asiakkaan tilanteeseen voidaan viraston tarjoamasta palvelusta tehdä vähemmän byrokraattisemman oloista, vaikka se pohjimmiltaan sitä olisikin. Asiakkaat tulee nimenomaan nähdä asiakkaina eikä hakemuksina tai tukipäätöksinä. (Heinonen 2009, 70.)

### 3 HYVÄ JA HUONO ASIAKASPALVELU

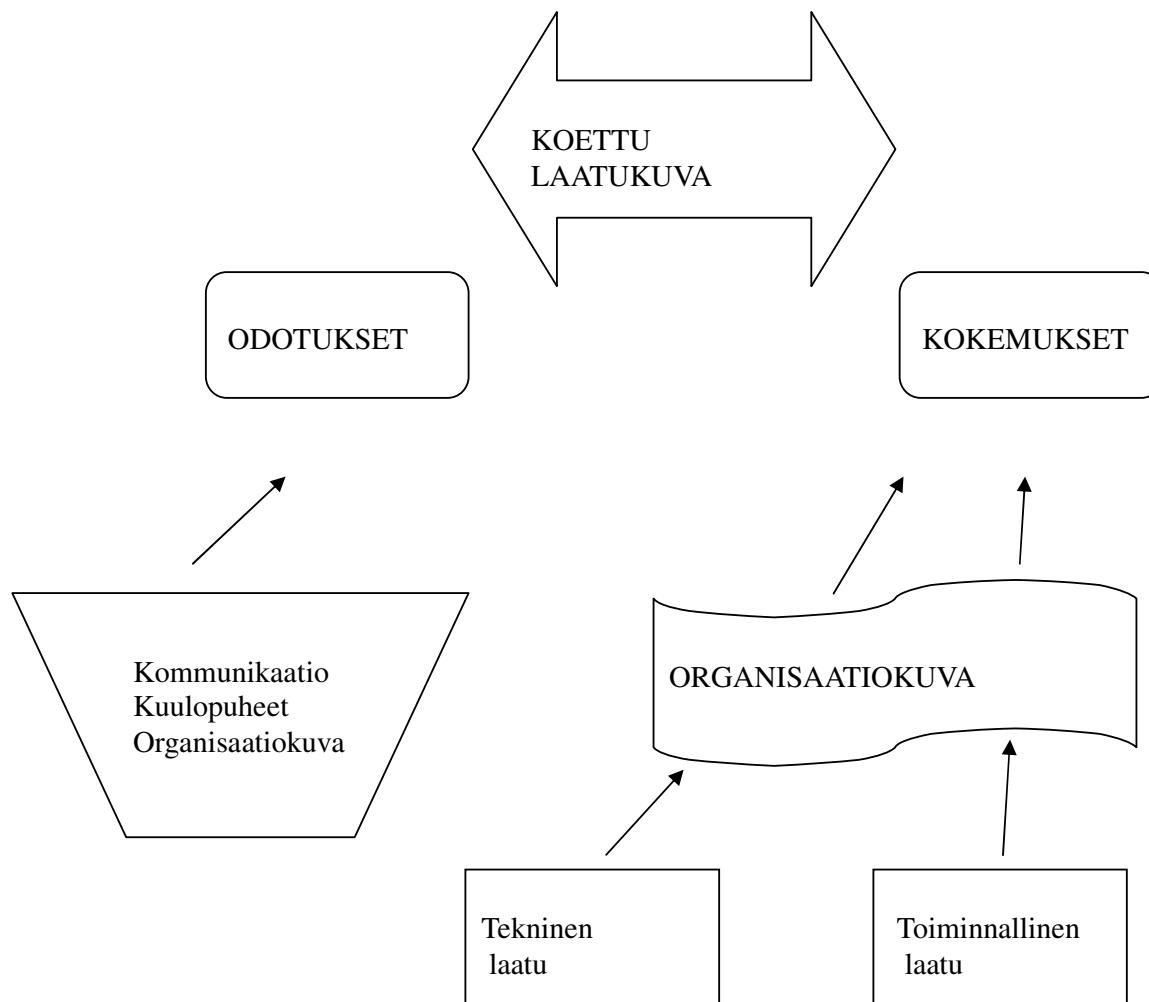
Hyvän ja huonon asiakaspalvelun määrittäminen ei aina ole helppoa. Erilaiset asiakkaat odottavat usein erilaista palvelua ja on mahdotonta tietää etukäteen kaikkien asiakkaiden toiveita. Silti asiakaspalvelussa voidaan määrittää eräänlaiset pelisäännöt, jotka ovat ns. yleispäteviä alasta tai asiakkaasta riippumatta. Hyvästä ja huonosta asiakaspalvelusta voidaan myös käyttää yhtenäistä termiä laatu, joka tässä asiayhteydessä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan. (Kangas 1994, 75.) Keskityn tässä osuudessa lähinnä julkisen sektorin asiakaspalveluun.

Parhaiten asiakaspalvelun laadun voi varmistaa selvittämällä ensin asiakkaalta, mitä hän oikein haluaa. Jokainen asiakastapaaminen on ainutkertainen ja tarjoaa mahdollisuuden niin hyvän kuin huononkin vaikutelman antamiseen. Siksi osaava henkilökunta on kaiken perusta, jota ilman hyvä asiakaspalvelu ei ole mahdollista. Hyvältä asiakaspalvelijalta odotetaan oikeaa asiakaspalveluasennetta, joka tarkoittaa sitä, että asiakasta ei yritetä hoitaa pois alta mahdollisimman nopeasti, vaan keskitytään siihen, että asiakkaan tarpeet osataan ennakoida ja myös tyydyttää onnistuneesti. (Hämäläinen 1999, 50 –51.)

Huonoa asiakaspalvelua saaneet asiakkaat äänestävät jaloillaan, mutta jälleen kerran asiat eivät ole näin yksinkertaisia julkisella sektorilla. Joillekin etuuksille ja palveluille, kuten esimerkiksi toimeentulotuelle, ei ole olemassa mitään kilpailijaa jonka potentiaalinen asiakas voisi valita. Näin ollen näillä palveluilla ei ole mitään syytä haalia lisää asiakkaita ja voitaisiin ajatella, että asiakaspalvelun laatu olisi vi-rastoille ja laitoksille täysin yhdentekevää.

### 3.1 Palvelun laatu

Erilaiset asiakkaat kokevat ja havaitsevat palvelun laadun eri tavalla. Palvelua tarjoavalle osapuolelle laatu koetaan usein melko yksiselitteisesti valmiudeksi palvelulla ja saada aikaiseksi tuotantoprosessista hyvä lopputulos. Asiakas näkee laadun hieman monimutkaisempana. Palvelun laadussa otetaan huomioon mitä saadaan ja miten saadaan, toisin sanoen asiakkaan näkökulmasta nähdään palvelun kokonaislaatu. Palvelun kokonaislaatu (KUVIO 3) koostuu organisaatiokuvasta, teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 1987, 32.)



KUVIO 3. Palvelun laadun kokeminen (Grönroos 1987,37.)

Organisaatiokuva tai imago ei suoranaisesti ole yhteydessä palvelun laatuun tai palvelun tuotantoprosessiin, mutta se vaikuttaa siihen, kuinka asiakas kokee palveluprosessin kokonaisuutena. Jos organisaatio edustaa myönteisiä arvoja, saattaa asiakas suhtautua paremmin siihen, mitä hän palvelun tuloksena saa. Luonnollisesti jos organisaation edustamat arvot eivät ole myönteisiä tai asiakas on niistä eri mieltä, kokee hän silloin kokonaislaadun huonompana. (Grönroos 1987, 33.)

Teknisellä laadulla viitataan siihen, mitä asiakas saa palveluprosessin lopputuloksena. Toiminnallisella laadulla taas tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatio ja asiakas tekevät yhteistyötä. Tähän kuuluvat mm. henkilöstön asenteet, palvelualttius ja odotusajat. Myös organisaation tiedottamisen täytyy olla kunnossa. Usein julkisen sektorin palveluissa on rasitteena se, että niiden toiminta on saattanut hajautua eri toimipisteisiin, jolloin asiakas joutuu käymään monessa eri paikassa saadakseen asiansa hoidettua. Tämän kaltainen juoksuttaminen täytyisi myös pitää mahdollisimman vähäisenä, jos halutaan parantaa toiminnallista laatua. Myös se, että asiakkaalle ei tiedoteta tarpeeksi palveluprosessin etenemisestä, vaikuttaa toiminnalliseen laatuun. Epävarmuus ja pitkä odotusaika antavat kuvan huonosti toimivasta palveluprosessista. (Grönroos 1987, 32– 33.)

### **3.2 Laadun kokeminen**

Palvelun laatu on abstraktia ja asiakkaan on usein vaikea arvioida sitä. Kun asiakas alkaa pohtia palvelun kokonaislaatua, yrittää hän muodostaa siitä laatukuvan. Tämän kuvan muodostamiseen vaikuttavat asiakkaan omat arvostukset, mielialat ja toiveet. Toiminnallinen laatu koetaan aina subjektiivisesti, esimerkiksi eri ihmisillä on erilaiset toiveet siitä, kuinka asiakaspalvelijan tulisi käyttäytyä häntä kohtaan. Sitä vastoin tekninen laatu koetaan lähes aina objektiivisesti. (Grönroos 1987, 37.)



Laatu koetaan kuitenkin kokonaisuutena, tai kokonaislaatukuvana, jossa subjektiiviset kokemukset toiminnallisesta laadusta ovat vallitsevia. Hyvän kokonaislaatukuvan edellytyksenä on kuitenkin myös hyvä tekninen laatu. Joissain tapauksissa pelkästään tekninen laatu on tärkeä, jos kyse on vaikka terveydenhuollossa äkillisen tilanteen johdosta tehtävä ihmishengen pelastaminen. Tiivistettynä voidaan kuitenkin sanoa, että mitä paremmin kokemukset vastaavat asiakkaan odotuksia, sitä paremmaksi hän muodostaa kokonaislaatukuvan. (Grönroos 1987, 37.)

### **3.3 Hyvän palvelun edellytykset**

Julkisen sektorin palveluissa on tärkeää saada ne muuttumaan vähemmän byrokrattisiksi ja enemmän kohti todellista palvelukulttuuria. Julkisissa palveluissa hyvän palvelun edellytykset voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: organisatoriseen alueeseen, johtamis- sekä tieto/taitotasoalueeseen, strategiseen alueeseen ja asenne-edellytysalueeseen. (Grönroos 1987, 14.)

Hyvässä organisaatorakenteessa itse organisaation rakenne ei saa vaikeuttaa palvelun tuottamista. Eri toiminnot eivät saa olla liian kaukana toisistaan niin, että palveluketjun toiminta häiriytyy. Organisaatorakenteen täytyy myös olla sellainen, että asiakaspalvelija voi mahdollisimman usein ratkaista asiakkaan asian itse eikä hänen tarvitse odottaa päätöstä joltakin ylemmältä portaalta. Organisatorisilla edellytyksillä taataan siis hyvin järjestetty palvelutuotantoprosessi, joka tukee hyvän palvelutuloksen tuottamista. (Grönroos 1987,14.)

Johtamisedellytyksiin kuuluvat esimiesten johtamistyyli ja menetelmät. Vaikka julkisen sektorin palveluissa usein ohjenuorina toimivat erittäin tiukat säännökset, täytyy esimiesten kuitenkin mahdollistaa joustaminen säännöissä sujuvamman palvelun takaamiseksi. Tämä on kytköksissä organisatorisiin edellytyksiin. Tuloksellinen ja tavoitteellinen johtaminen on tärkeämpää kuin liian tarkka sääntöjen seuraaminen, joka vaikeuttaa asiakkaan palvelua. (Grönroos 1987, 14–15.)

Strategiaedellytykset ovat taas kytköksissä johtamisedellytyksiin. Johdon valitsema strategia määrittelee sen, tuleeko organisaatiosta palvelukeskeinen vai enemmän byrokraattinen. Tieto/taitotaso sekä asenne-edellytykset ovat koko henkilöstön käytettävissä olevan tiedon sekä asennoitumisen summa. Henkilöstöllä täytyy olla oikeanlainen asenne siihen, että työpaikkaa kehitetään palvelukulttuuriksi. Oikean asiakaspalveluasenteen lisäksi täytyy henkilöstöllä olla myös oikeanlainen tietoperusta, jonka avulla palvelukulttuuria voidaan lähteä rakentamaan. Koulutuksen täytyy olla riittävää, ja sitä täytyy tarjota tarpeeksi usein. (Grönroos 1987, 15.)

## 4 HENKILÖSTÖ JA ASIAKASPALVELU

Aikaisemmin käsiteltiin sitä, kuinka itsepalvelu ei ole vielä kukaan korvannut oikean ihmisen tarjoamaa asiakaspalvelua. Tässä osiossa käsitellään henkilöstöä palvelun voimavarana, sen kouluttamista palvelukulttuuriin ja myös joitakin asiakaspalvelijalta yksilönä vaadittavia ominaisuuksia.

### 4.1 Henkilöstö palvelun voimavarana

Hyvässä asiakaspalvelussa suorittajana on ihminen. Tietokoneilla voidaan asiakaspalvelu automatisoida tiettyyn pisteeseen saakka, mutta pienissäkin ongelmatilanteissa palveluprosessi saattaa kaatua inhimillisen tekijän puutteeseen, toisin sanoen varsinaisen asiakaspalvelijan puutteeseen. Yrityksen tai yhteisön laadun, niin palvelun kuin muunkin laadun, takana on aina osaava henkilöstö. Asiakaspalvelutyössä henkilöstölle itseohjautuvuus on tärkeä ominaisuus. Mitä enemmän asiakaspalvelijan esimiehet antavat hänelle vapauksia työssään, vaikkapa päätöksenteon suhteen, sitä paremmin hän voi suoriutua tehtävistään ja tarjota parempaa palvelua. (Lecklin 2002, 235.)

Itseohjautuvuuteen kuuluvat olennaisesti valtuuttaminen ja vastuu. Varsinkin erilaisista etuuksista päätettäessä voi palveluprosessi kestää kauan. Asian saattaa käsitellä tai valmistella ensin yksi henkilö, sen jälkeen siitä tekee päätöksen toinen henkilö, ja tämän jälkeen vielä kolmas henkilö voi tehdä päätöksen asian lainmukaisuudesta. Julkisella sektorilla valtuuttamisen mahdollistamiseen vaikuttaa toisaalta vahvasti lainsäädäntö. Tietynlaisten päätösten tekemisestä vastaavat tietyt ihmiset, joilla on siihen soveltuva koulutustausta ja kokemus. Yksityisellä sektorilla valtuuttamista vältellään jonkin verran myös siitä syystä, että esimiehet eivät välttämättä halua "jakaa" valtaa. Erään sanonnan mukaan valta turmelee ja absoluuttinen valta turmelee absoluuttisesti. Sen takia täytyy vallankäytön seurauksena osata kantaa myös vastuu. Itsenäisesti tehdyistä päätöksistä

kannetaan itsenäisesti vastuu. Johdon täytyy kuitenkin muistaa, että vastuun kantaminen täytyy tehdä sellaiseksi, että se ei esimerkiksi täysin estä riskien ottamista ja kannusta vähemmän itsenäiseen toimintaan. Silloin, kun jokin epäonnistuu, täytyy seuraamusten olla oikeudenmukaiset. (Lecklin 2002, 239.)

Koska organisaatio koostuu useammasta ihmisestä, vaikuttaa jokaisen työntekijän työpanos sen kokonaislaatuun. Yhden työntekijän suoritetta suhteessa koko organisaation henkilöstöön voidaan kutsua henkilökohtaiseksi laaduksi. Työntekijä, jonka henkilökohtainen laatu on hyvä, on sisäistänyt yrityksen arvot ja laatupolitiikan sekä ymmärryksen siitä, kuinka hänen työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten hän voi vaikuttaa koko yrityksen laatuun omalla työpanoksellaan. Hyvän henkilökohtaisen laadun saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijästä tulee jonkinlainen kone, joka ei tee virheitä lainkaan. Kun on kyse ihmisestä, on selvää, että virheitä sattuu, ja niitä voi sattua paljonkin. Riskejä täytyy uskaltaa ottaa ja virheistä täytyy ottaa oppia. Aloitteellisuutta ei kannata vähentää epäonnistumisten takia. (Lecklin 2002, 237.)

## **4.2 Henkilöstön kouluttaminen palvelukulttuuriin**

Henkilöstön kouluttaminen palvelukulttuurin ei ole mahdollista, jos henkilöstöllä ei ole halua palvelun laadun parantamiseksi. Kouluttamisen täytyy silloin lähteä koko organisaation asenteiden muuttamisesta, jos se on luonteeltaan ei-palveluhenkinen. Joskus tämä palveluhenkisyyden puute voi johtua siitä, että kaikki eivät tiedä omaa paikkaansa palveluorganisaatiossa tai eivät tiedä, kuinka palveluorganisaatio oikein toimii. Asenteiden muuttaminen tarvitsee kuitenkin tietopohjan, jonka päälle palvelukulttuuria voidaan lähteä rakentamaan. (Grönroos 1987, 91.)

Henkilöstön koulutus voidaan jakaa kolmeen osaan:

- viestintä- ja palvelukyvyyn kehittämiseen
- kokonaisnäkemysten kehittämiseen
- asiantuntemuksen lisäämiseen. (Grönroos 1987, 91.)

Asiantuntemuksen lisäämiseen panostetaan ehkä kaikista eniten, koska se käsittelee työntekijän kykyä hoitaa omat työtehtävänsä paremmin. Kokonaisnäkemysseen ei taas panosteta yhtä paljon, vaikka sen avulla henkilöstö saisi paremman kokonaiskuvan palveluorganisaatiostaan. Viestintä- ja palvelukyvyyn kehittäminen on taas olennainen osa edellä mainittua kokonaisnäkemystä, mutta työntekijöiden kurssittaminen keskittyen pelkästään viestintä- ja palvelukyvyyn kehittämiseen ei ole järkevää. (Grönroos 1987, 92.)

Markkinointi ja siihen käytettävät voimavarat suunnataan yleensä organisaation ulkopuolelle, toisin sanoen asiakkaille. Palvelukulttuurissa on kuitenkin tärkeää, että sisäinen markkinointi nostetaan yhtä tärkeäksi tai jopa tärkeämmäksi kuin ulkoinen markkinointi. Sisäinen markkinointi ei ole erillinen kampanja, vaan sen tulisi olla jatkuva prosessi. Henkilöstön täytyy tietää organisaation toiminta-ajatus, strategiat, tavoitteet sekä palveluajatukset. (Grönroos 1987, 92.)

Erityisen tärkeää on tiedottaa myös näiden ydinajatusmuutumisesta tai uusista strategioista. Koko henkilöstön tulee saada oman osansa sisäisestä markkinoinnista, mutta tärkeintä on ehkä ensisijaisesti tiedottaa johdolle, varsinkin jos kyseessä on suuri organisaatio, jossa on paljon esimiehiä. Viesti kulkee tällä tavalla tehokkaasti myös ylhäältä alas eli esimiehiltä alaisille. (Grönroos 1987, 93.)

#### **4.3 Yksilön suoritus asiakaspalvelussa**

Osaava henkilöstö on osiensa summa. Tässä luvussa käydään läpi joitakin sellaisia ominaisuuksia, joiden olisi hyvä löytyä jokaisesta asiakaspalvelijasta, ja

myös sellaisia ominaisuuksia, joita vaaditaan huippupalvelijalta.

#### **4.3.1 Asiakaspalvelijan perusvaatimukset**

Asiakaspalvelua varten ei ole kirjoitettu mitään laatustandardia, jonka mukaan asiakaspalvelijan tulisi kouluttaa itseään, mutta asiakaspalvelua kuitenkin opetetaan monissa eri oppilaitoksissa ja monilla eri asteilla. On kuitenkin olemassa tiettyjä perusvaatimuksia, jotka pätevät asiakaspalvelijaan kuin asiakaspalvelijaan.

Henkilön, joka työskentelee asiakaspalvelutehtävissä, tulee osata olla ihmisten parissa sekä olla aidosti innostunut työskentelemisestä heidän kanssaan. Kaikilla ihmisillä on jonkinlaiset edellytykset asiakaspalvelutyöhön, mutta esimerkiksi sosiaalisesti aktiivinen ja vilkas henkilö soveltuu välittömästi paremmin asiakaspalveluympäristöön kuin esimerkiksi ujo ja sulkeutunut ihminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ujo henkilö ei voisi oppia sosiaalisemmaksi ja näin soveltuisi paremmin asiakaspalvelutyöhön. Asiakaspalvelusta kiinnostuneen tulee myös aina olla valmis uudistamaan itseään ja välttämään kangistumasta kaavoihin. (Kangas 1994, 15.)

Kärsivällisyys on myös tärkeä perusominaisuus asiakaspalvelijalle, sillä palvelutilanteet saattavat olla vaikeita ja viedä paljonkin ns. henkisiä resursseja. Joskus asiakaspalveluun liitetään olennaisena osana nöyryys. Tämä ei kuitenkaan tarkoita nöyristelyä, vaan nöyryydellä tarkoitetaan sitä, että asiakaspalvelija osaa arvostaa asiakasta. Palvelutilanteessa ei tarvitse nöyristellä, koska asiakas ja asiakaspalvelija ovat tasa-arvoisia. (Pitkänen 2004, 36.)

#### **4.3.2 Huippupalvelijan edellytykset**

Mitkä sitten ovat erityisen hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkit? Aikaisemmin esille tullut halu toimia asiakaspalvelijana on ehkä tärkein ominaisuus. Asiakaspalvelij-

jan täytyy olla valmis täyttämään ja jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Hyvä asiakaspalvelija uskoo itseensä ja työhönsä. Erityisen tärkeää tämä on myyntityössä, jossa asiakaspalvelijan täytyy vaikkapa myydä tietyn verran tietystä ajassa, mutta tämä pätee missä tahansa muussakin asiakaspalvelutyössä. Jos on valmis ylittämään niin omat kuin asiakkaankin odotukset, voi luoda tehokkaasti yritykselle tai yhteisölle hyvää mainetta. (Hämäläinen 1999, 33.)

Pelkkä halu olla hyvä ei kuitenkaan riitä, vaan hyvän asiakaspalvelijan täytyy olla myös luotettava. Jos asiakas menettää luottamuksensa yritykseen tai yhteisöön, on tämän luottamuksen voittaminen takaisin erittäin vaikeaa. Hyvän asiakaspalvelijan tulee antaa asiakkaalle ainoastaan paikkansa pitäviä tietoja eikä esimerkiksi liioitella vaikkapa jonkin tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Jos virhetilanne syntyy, täytyy hyvän asiakaspalvelijan osata korjata tilanne aiheuttamatta asiakkaalle lisää mielihapaa tai muuta haittaa. (Hämäläinen 1999, 40.)

Halu ja luotettavuus eivät paina paljoakaan huippupalvelijan vaakakupissa, jos häneltä puuttuu osaaminen. Tähän osaamiseen voidaan lukea asiakastietous, vuorovaikutustaidot ja ymmärtäminen. Asiakastietoudella tarkoitetaan kykyä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja kuunnella häntä. Kuunteleminen ja tarpeiden selvittäminen taas vaativat vuorovaikutustaitoja. Näihin kuuluu mm. asiakkaan ymmärtäminen, vastaanottavaisuuden ilmaiseminen, palvelun konkretisointi, rauhoittaminen sekä empatian näyttäminen. (Hämäläinen, 1999, 50–51.)

Hyvä asiakaspalvelija on aloitteellinen. Joissakin yrityksissä ja yhteisöissä, kuten useimmissa julkisen palvelun organisaatioissa, aloitteellisuutta voi kuitenkin rajoittaa organisaation byrokraattisuus. Tämä vaikeuttaa asiakaspalvelijan mahdollisuuksia tehdä sellaisia valintoja, jotka tuottaisivat parhaan mahdollisen lopputuloksen asiakkaalle. Tämän takia esimerkiksi jonkin viraston asiakaspalvelupisteeseen ei välttämättä sovi myyntialalla aikaisemmin työskennellyt henkilö, jonka aloitteellisuus ja kyky tehdä asioita eri tavalla menisi sellaisessa työssä vain hukkaan. (Hämäläinen 1999, 83.)

## 5 JULKISEN SEKTORIN ASIAKASLÄHTÖISYYS

Aikaisemmin käsiteltiin asiakaspalvelua yleisesti ja sitä, kuinka asiakaspalvelun eri ulottuvuuksia voidaan käyttää yksityisellä kannattavuuden parantamiseksi. Julkisella sektorilla ei ole kuitenkaan paineita haalia lisää asiakkaita, koska esimerkiksi erilaisia etuuksia jakaville virastoille tämä tarkoittaisi vain suurempaa kulutusta jaettavan rahan suhteen ja enemmän työtä jo usein ylityöllistetyille virkailijoille. Toisaalta on hyvä pitää mielessä myös se tosiasia, että valtaosa etuuksien saajista on myös mukana rahoittamassa niitä ja maksaa näin epäsuorasti virkailijoiden palkan. Julkisen sektorin palveluita ovat ainakin seuraavat:

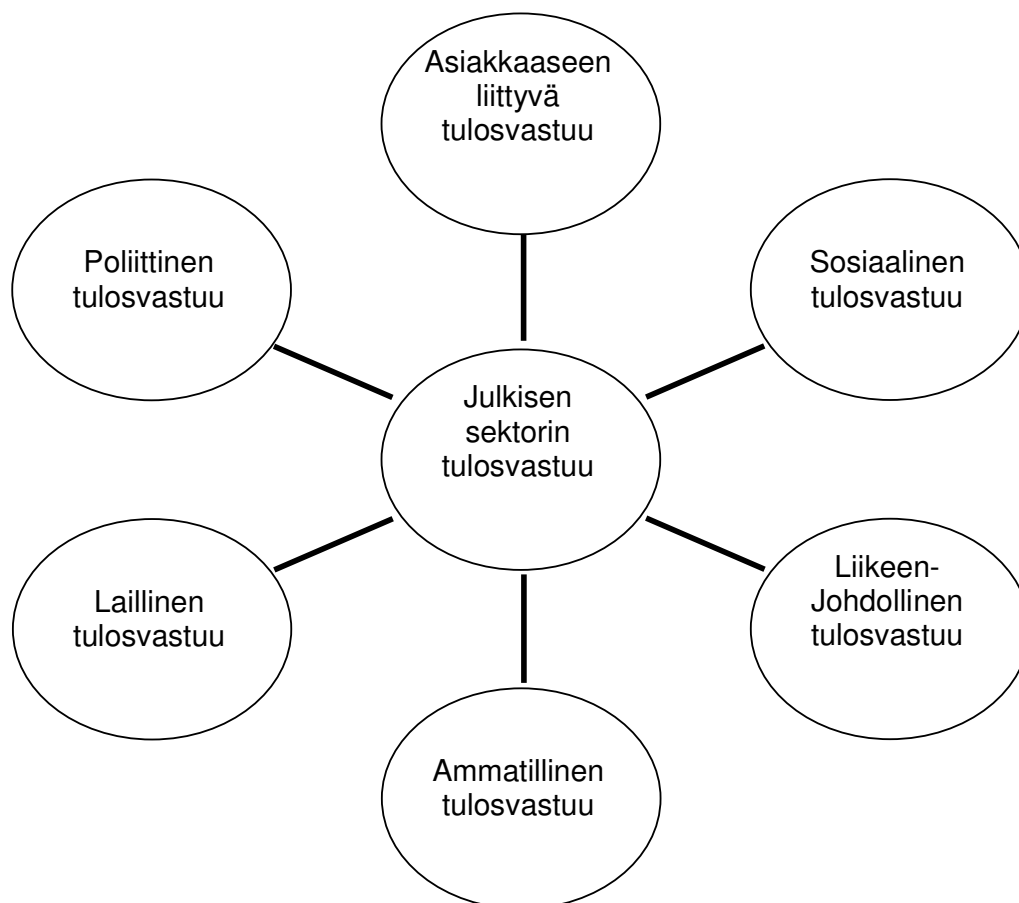
- sisäinen ja ulkoinen turvallisuus
- asunto- ja yhdyskuntarakentaminen
- yleinen liikenne
- koulutus ja kulttuuripalvelut
- terveydenhuolto ja sosiaalihuolto
- elinkeinotoiminnan edistäminen. (Vuokko 2004, 90.)

Hyvän asiakaspalvelun ja markkinoinnin ylläpito on julkiselle sektorille kohtalaisen uusi asia, sillä ennen on ajateltu että pelkästään palveluiden tarjoaminen ja niistä ilmoittaminen on riittävää. Nykyaikana julkinen organisaatio ei voi toimia pelkästään tehokkaasti ja kohdella asiakkaitaan objekteina tai ongelmakohtina, jotka voidaan hoitaa pois tehtävältä ja siirtyä seuraavaan ”ongelmaan”. Aivan kuten yksityisissäkin palveluissa, myös julkisissa palveluissa asiakas odottaa hyvää palvelua. Sen lisäksi, että virastot ja laitokset ovat velvollisia tarjoamaan tätä hyvää palvelua, on julkisilla palveluilla myös tulosvastuu, jossa täytyy ottaa huomioon mm. poliittinen päätöksenteko. (Vuokko 2004, 90.)

Tulosvastuu on se tekijä, joka usein määrittää myös ”lopputuotteen”, jota tarjotaan asiakkaalle (KUVIO 4). Esimerkiksi juuri toimeentulotukea hakevan tukipäätös on tehty aivan kirjaimellisesti lakipykälien mukaan, eikä se silloin välttämättä vastaa hänen odotuksiaan siitä, mitä hänen täytyisi saada ja mikä olisi myös hänelle



hyvää palvelua. Sosiaalitoimi ei kuitenkaan tee päätöksiään palvelukseksi asiakkaitaan huonosti, vaan sillä on myös oma liikkeenjohdollinen vastuunsa korkeammille tahoille toimia lain mukaisesti. Joskus tämä liikkeenjohdollinen vastuu tulee ilmi myös esimerkiksi budjettisuunnittelussa, jolloin jokin tietty asiakasryhmä saattaa tuntea tullessa huonosti palveluksi vaikkapa tiukentuneiden määrärahojen takia. Mutta sosiaalitoimella on nimensä mukaisesti myös sosiaalinen tulosvastuu, joka tarkoittaa sitä, että sen pitäisi olla kaikille avoin ja kaikkia auttava, aivan kuten muidenkin julkisten palveluiden. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan julkisissa palveluissakin täytyy priorisoida ja kohdistaa pienten budjettien rahat tietyille osa-alueille. (Vuokko 2004, 92–93.)



KUVIO 4. Julkisen sektorin tulosvastuun ulottuvuudet (Vuokko 2004, 92)

Priorisoinnin takia vastakkain asettuvat ammatillinen sekä asiakkaaseen liittyvä

tulosvastuu. Jos on mahdotonta palvella kaikki asiakkaita heidän odotuksiaan vastaavalla tavalla, eikö silloin hyvän palvelun tarjoaminen muutu mahdottomaksi? Koska on mahdotonta aina täyttää asiakkaan kaikki vaatimukset, on tärkeää siinä tapauksessa palvella häntä niin hyvin kuin poliittinen ja laillinen tulosvastuu antaa myöten. Näin ollen voidaan sanoa, että julkisen sektorin asiakaspalvelija toimii hyvin ja ottaa huomioon myös ammatillisen tulosvastuun. (Vuokko 2004, 92 - 93)

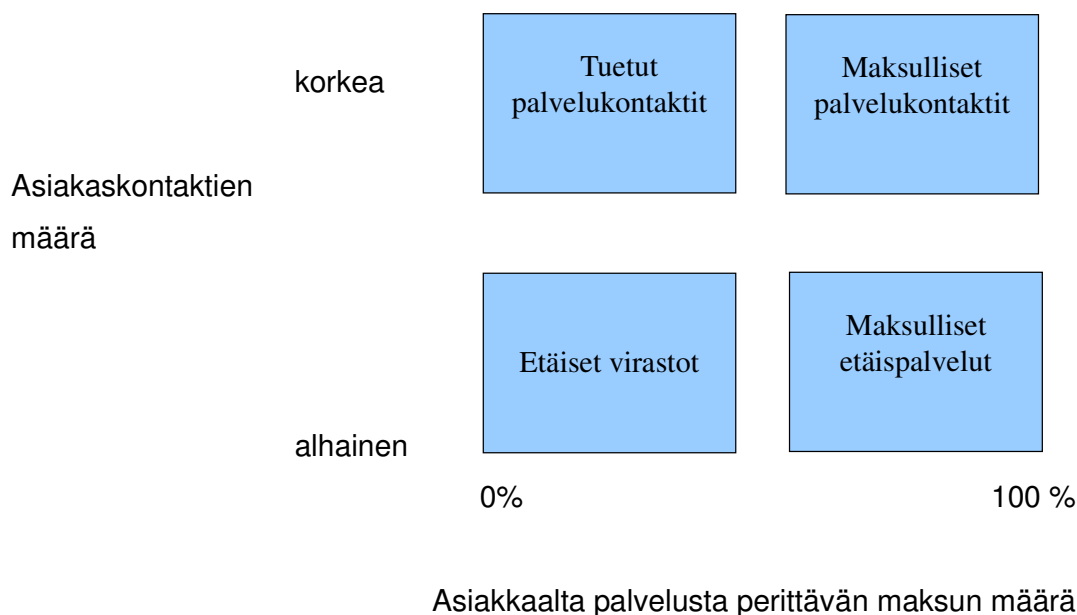
## 5.1 Esteet ja tarve

Aikaisemmin tuotiin esille julkisen sektorin tulosvastuu, joka omalla tavallaan rajoittaa julkisen sektorin tarjoamia palveluita. Eräs suurimmista rajoittajista on julkisen organisaation lainsäädäntö. Useimmat organisaatiot ovat valtavia byrokraattisia koneistoja, joiden rattaat pyörivät erittäin hitaasti ja vain tietynlaisia reittejä pitkin. Lainsäädäntö on usein jarruna tämän koneiston rattaissa. Asiakaslähtöisyyden parantaminen ja asiakaspalvelun kehittäminen eivät myöskään tunnu kovin houkuttelevilta panostuskohteilta, koska ei ole esimerkiksi kilpailua kannustamassa tällaiseen toimintaan. Näin ollen markkinat määräytyvät tarjonnan perusteella. (Vuokko, 2004, 102.) Useimmissa organisaatioissa virkamiehet eivät myöskään ole välttämättä tutustuneet asiakaslähtöisyyteen tai heillä ei ole kaupallista koulutustaustaa, jonka kautta he olisivat opiskelleet esimerkiksi markkinointia (Vuokko 2004, 101.).

Suuri asiakasryhmä tuo omat haasteensa asiakaslähtöisyyteen ja esimerkiksi segmentoiminen voi olla vaikeaa, koska palvelut täytyvät olla kaikkien saatavilla ja resurssien ohjaaminen tiettyjen asiakasryhmien hoitamiseen on näin ollen vaikeaa. Asiakkaiden hankkiminen ei myöskään ole mikään ongelma, sillä potentiaalisia asiakkaita on useimmissa virastoissa jonoiksi asti. Toisaalta taas erilaisten asiakkaiden palvelemiseen voidaan kehittää erilaisia tapoja asiakasryhmän mukaan. Esimerkiksi Internet on mahdollistanut sen, että lomakkeita ei tarvitse enää käydä hakemassa viraston asiakaspalvelupisteestä vaan ne voidaan tulostaa, ja joskus jopa lähettää, viraston www-sivuilta. (Vuokko 2004, 102.)

Miksi sitten julkisen sektorin asiakaslähtöisyyttä pitäisi kehittää? Myös julkisen sektorin asiakkaat ovat laatutietoisia ja ovat myös erittäin tietoisia omista oikeuksistaan. Koska valtaosa julkisista palveluista rahoitetaan valtion kansalaisilta kerätyillä verovaroilla, voidaan sanoa, että niissä työskentelevät asiakaspalvelijat työskentelevät suoraan veronmaksajille. Asiakkaat haluavat saada vastinetta rahoilleen, oli sitten kyse yksityisestä tai julkisesta tahosta. Tietyille aloille, kuten esimerkiksi terveydenhuollolle, on syntynyt jonkin verran kilpailua yksityisen sektorin toimijoiden ansiosta. Jos julkisen sektorin palvelut eivät pysy mukana kilpailussa, voivat tulevaisuudessa pettyneet asiakkaat puoltaa yksityisen sektorin palveluiden käyttöä ja samaiset asiakkaat saattavat myös haluta muutoksia esimerkiksi maksettaviin veroihin, joilla julkisen sektorin palvelut pääosin rahoitetaan. (Vuokko 2004, 96.)

Organisaation kehittämispaineet ajavat niiden omaa toimintaa kohti yritysmäisempää asennoitumista ja toimintatapaa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita asiakaslähtöisyyden parantamista, vaan parempaa tulosta saatetaan hakea esimerkiksi lakkauttamalla palveluja tietyllä alueella, mikä taas ei ainakaan paranna asiakaspalvelua. Palveluntarjoajat voidaan jakaa tuettuihin palvelukontakteihin tai ilmaispalveluihin ja maksullisiin palvelukontakteihin (KUVIO 5). Tuetut palvelukontaktit ovat organisaatioita, joista kansalaiset eivät suoraan maksa mitään. Varat näiden organisaatioiden ylläpitämiseen tulevat lähinnä verotuloista. Näissä organisaatioissa asiakaspalvelun kehittäminen ei yleensä ole se suurin prioriteetti, koska asiakkaita ei tarvita lisää kuormittamaan näitä jo kuormittuneita palveluntarjoajia. Vastuu hyvästä asiakaspalvelusta ei ole tällöin rahallinen vaan lähinnä moraalinen. Esimerkiksi sairaalasta ei voi ketään asiakasta käännättää pois sen takia, että hänellä ei ole rahaa. Maksullisissa palvelukontakteissa taas raha määrää epäsuorasti asiakaspalvelun laadun. (Vuokko 2004, 99–100.)



KUVIO 5. Julkisen sektorin palvelutyypit (Vuokko 2004, 98.)

Tuettujen ja maksullisten palvelukontaktien lisäksi voidaan puhua myös etäisistä virastoista sekä maksullisista etäispalveluista. Näissä asiakaskontaktien määrä saattaa olla pienempi kuin tuetuissa ja maksullisissa palvelukontakteissa sekä varsinaisen asiakkaan kohtaaminen harvinaista. Näissä organisaatioissa asiakaslähtöisyyden kehittäminen on vaikeaa. Etäisillä virastoilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti virastoja, jotka ovat kaukana varsinaisesta asiakkaasta. Tieto näihin virastoihin saattaa kulkea monen mutkan kautta, jolloin sen lähettänyt asiakas saattaa jäädä täysin kasvottomaksi. (Vuokko 2004, 100.)

Jos asiakasta ei koskaan varsinaisesti kohdata, niin miksi asiakaslähtöisyyden kehittämiseen kannattaisi ohjata varoja? On olemassa myös maksullisia etäispalveluja, joissa asiakaslähtöisyyden kehittämisen luulisi olevan tärkeä osa-alue mutta joissa asiakkaat jäävät myös usein kasvottomiksi. Tätä ei varmastikaan auta ainakaan se, että esimerkiksi tarjottava asiakaspalvelu on saatettu ulkoistaa jollekin toiselle osapuolelle. Tämä taas johtaa siihen, että asiakkaan ongelmat eivät välttämättä edes päädy palveluntarjoajan tietoon. (Vuokko, 2004, 100–101.)

## 5.2 Edellytykset

Asiakslähtöisyyden edellytykset julkisissa organisaatioissa ovat sidoksissa organisaation johdon ja muun henkilökunnan ajattelutapaan sekä asennoitumiseen asiakaspalvelua kohtaan. Johdon sitoutuminen asiakslähtöisyyden kehittämiseen voi olla kuitenkin vaikeaa, koska lait ja virastoja sitova byrokratia antavat hyvin vähän vapauksia minkäänlaisiin uudistuksiin. Muutokset ovat hitaita ja niiden läpi vieminen päättävillä tahoilla on työläs prosessi. Tämän lisäksi tulevaisuus on monille virastoille hämärän peitossa ja budjettien laadinta on vaikeaa. Niukat määrärahat saatetaan jakaa vuodeksi kerrallaan eikä niistä välttämättä ohjata euroakaan asiakslähtöisyyden kehittämiseen. Vaikeuksia saattaa olla pelkästään riittävien palveluiden takaamisessa. Jos päättäjät saadaan jotenkin puoltamaan asiakkaiden parempaa palvelua, voidaan asiakslähtöisyydessäkin nähdä tulevaisuudessa enemmän parannuksia julkisella sektorilla. (Vuokko 2004, 104.)

Joissakin yksityisen sektorin yrityksissä on käytäntö, jonka mukaan yrityksen johdon henkilöt jalkautuvat alaistensa joukkoon tekemään vaikkapa aivan konkreettista asiakaspalvelutyötä. Tietyissä yrityksissä tätä tehdään säännöllisesti. Tämä on ehkä paras tapa nähdä mahdolliset ongelmat asiakaspalvelussa. (Ollikainen & Mattila 2008.)

Ehkäpä johdon ajattelutapaa tärkeämpääkin on henkilökunnan ajattelutapa. Esimerkiksi eri virastojen palveluneuvojat ovat loppujen lopuksi niitä asiakaspalvelussa työskenteleviä, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Aikaisemmin mainittiin asiakaspalvelutyössä välttämättömän asiakaspalveluhengen omistamisen. Tämä onkin tärkeä ominaisuus erityisesti sellaisessa asiakaspalvelutyössä, jossa on erittäin tarkat säännöt ja normit joiden mukaan täytyy toimia kuten monissa julkisen sektorin palveluissa. (Vuokko 2004, 104.)

Asiakslähtöisyys ei kehity ainoastaan sääntö- ja hierarkiamuutosten ansiosta, vaan muutokset tapahtuvat myös ihmisten ansiosta. Esimerkiksi henkilökunnan jatkuvaa kouluttamista ei kannata laiminlyödä, koska ajan tasalla oleva asiakaspal-

veluun liittyvä osaaminen on eräs asiakaslähtöisyyden kehittämisen kulmakivistä. Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyyden kehittäminen voi olla vaikeaa ja omaan asiakaspalveluun vaikuttaminen rajallista, mutta jokaisella asiakaspalvelijalla on edellytykset parantaa omaa suoritustaan. (Vuokko 2004, 105.)

Yksityisellä sektorilla parempaan palveluun kannustetaan esimerkiksi tulosbonuksilla, jotka määräytyvät vaikkapa toteutuneen myynnin mukaan. Näin ollen esimerkiksi hyvin asiakkaitaan palveleva myyjä saa suuremman rahallisen korvaukseen työstään. Julkisella puolella taas minkäänlaisen kannustejärjestelmän kehittäminen on haasteellista. Hyvin tehdystä, usein useampia vuosia kestävästä, työstä saatetaan palkita vaikkapa ylennyksellä. Yksittäiset hyvin hoidetut asiakaspalvelutilanteet eivät tuota työntekijälle mitään välitöntä hyötyä, jos esimerkiksi jonkun auttamisesta saatavaa mielihyvää ei oteta huomioon.

Toimivan kannustejärjestelmän rakennusosina tulisi käyttää asiakaspalvelua sekä yleistä asiakaslähtöisyyttä, mutta esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytettävän järjestelmän luominen on haasteellista. Kannustejärjestelmässä ei tulisi myöskään ottaa huomioon ainoastaan rahallista korvausta, vaan hyvästä asiakaspalvelusta tulisi myös kiittää sitä tarjonnutta työntekijää ja kertoa hänelle että hänen työpanostaan arvostetaan. Näin voidaan myös viestiä työntekijälle, että myös organisaation johdon ajattelutapa on asiakaslähtöinen. (Vuokko 2004, 105.)

Aikaisemmin käsiteltiin sitä, kuinka etäisissä virastoissa asiakkaan ääni saattaa joskus jäädä täysin kuulematta. Vuokon (2004, 105.) mukaan tämä johtuu siitä, että monet organisaatiot ovat valtavia, niiden henkilöstöt massiivisia ja ne on jaettu moniin eri osastoihin. Tämän lisäksi päätöksenteko on usein keskitetty johonkin tiettyyn paikkaan, jolloin tiedonkulku voi olla hidasta kuten myös päätösprosessikin. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen kannalta olisi tärkeää kehittää eri toimintojen välisiä suhteita, jotta esimerkiksi asiakkaiden esille tuomat epäkohdat saadaan oikeiden henkilöiden tietoon. Toiminta ei ole silloin tehokasta, jos organisaation kaikki eri osastot tekevät vain omilla tahoillaan asioista eivätkä puhalla ns. yhteen hiileen.

## 6 CASE KOKKOLAN KAUPUNGIN PERUSTURVAKESKUS

Kokkolan kaupunki työllistää tällä hetkellä noin 3300 työntekijää. Näistä työntekijöistä 1000 työskentelee sosiaali- ja terveystoimen palveluissa. Keskityn tässä tutkimuksessa sosiaalitoimen työntekijöiden asiakaspalvelutaitoihin ja asenteisiin. Kokkolan kaupungin sosiaalitoimen keskitetty perusturvakeskus sijaitsee Kokkolan kaupungintalolla. Perusturvakeskuksessa hoidetaan keskitetysti eri osastoiden asiakaspalvelu. Samassa toimipisteessä hoidetaan myös toimeentulotukipäätökset ja elatusturva. (Kokkolan kaupunki 2010.)

### 6.1 Kyselytutkimuksen teoria

Ensimmäisenä kannattaa kyselytutkimuksen laatimisessa kiinnittää erityisesti huomiota siihen, mitä ollaan selvittämässä. Kyselyn laatijan täytyy siis luoda tutkimusongelma, jonka pohjalle kysely voidaan rakentaa. Jos tutkimusongelma on erityisen laaja, on se syytä pilkkoa pienempiin alaongelmiin, jotta ongelman ratkaiseminen helpottuisi. (Heikkilä 1998, 23.) Tutkimuskysely voi olla empiirinen tutkimus, joka on luonteeltaan kvantitatiivinen. Empiirisen tutkimuksen lisäksi voidaan myös tehdä teoreettista eli kirjoituspöytä tutkimusta, joka on luonteeltaan kvalitatiivista. (Heikkilä 1998, 13–14.)

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus ja siinä selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Tuloksia voidaan havainnollistaa tehokkaasti esimerkiksi taulukoilla. Kvantitatiivinen tutkimus on luonteeltaan pinnallista verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska sillä ei yleensä pystytä riittävästä kartoittamaan asioiden syitä. (Heikkilä 1998, 16.) Tutkimukset voidaan empiirisen ja teoreettisen lisäksi jakaa myös pitkittäistutkimuksiin ja poikittaistutkimuksiin. Pitkittäistutkimuksissa tietoa kerätään samoilta tutkimusyksiköiltä useamman kerran tietyn väliajoin. Tietoa voidaan kerätä aina samalla tavoilla, tai tiedonkeruumenetelmät saattavat vaihdella.

Poikittaistutkimuksissa tieto kerätään vain kerran. (Hietaniemi & Laiho 2002, 48.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan tietoa kerätä monin eri tavoin. Tiedonkeruumenetelmän määrittelevät tutkimusongelma ja sen kohderyhmä. Tietoa voi kerätä esimerkiksi postikyselynä ja puhelin- tai käyntihaastatteluna. Näiden lisäksi voidaan myös käyttää informoitua kyselyä, jossa kyselylomakkeet viedään ja noudetaan henkilökohtaisesti, jolloin tutkimuksen tekijä voi tarkentaa kyselyn kysymyksiä tai tehdä lisäkysymyksiä. Nykyisin yksi yleisimmistä kyselymuodoista on www-kysely, ja se on tarkoitettu luonnollisesti vain sellaisille perusjoukoille, joilla on käytössään Internet-yhteys. (Hietaniemi & Laiho 2002, 48.)

Www-kyselyn laatimisessa vaikeinta on saada se vain tiettyjen vastaajien saataville ja myös varmistaa että kyselyyn vastataan vain kerran. Tämä edellyttää jonkin verran enemmän tietämystä esimerkiksi tietokoneista ja ohjelmistoista kuin ”perinteisen” kyselyn laatiminen. (Heikkilä 1998, 18.) Tiedonkeruutapa on siis suoraan yhteyksissä siihen, kuinka tutkimuslomake suunnitellaan ja loppujen lopuksi toteutetaan. (Hietaniemi & Laiho 2002, 48.)

Mitä tahansa tutkimusta tehdessä on tärkeää hahmottaa itselleen tutkimusprosessin eri vaiheet. Koko prosessi tulisi aloittaa laatimalla itselleen tutkimussuunnitelman, johon kirjataan kaikki tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavat asiat. Näitä voivat olla vaikkapa tiedonkeruumenetelmät, tietojen käsittely, aikataulut ja tutkimustulosten raportointi. Jos on kyseessä empiirinen tutkimus, täytyy seuraavaksi rakentaa tutkimusasetelma. Aikaisemmin mainittu tutkimusongelma on olennainen osa tutkimusasetelmaa, jonka muut osat koostuvat aineistosta sekä käytettävästä keruumenetelmästä. (Heikkilä 1998, 22.)

Kun tutkimuksen suunnitelma on tehty sekä tiedonkeruumenetelmä lomakkeineen on kokonaisuudessaan valmis, voidaan suorittaa itse tiedonkeruu. Se, kuinka kauan varsinainen tiedonkeruuprosessi kestää, on täysin riippuvainen tavasta, jolla tutkimuksen aineisto kerätään. Esimerkiksi hyvin suunnitellun sähköisen kyselylomakkeen tiedot voidaan saada huomattavasti nopeammin käyttöön kuin



esimerkiksi postitse kerättävä tieto. Sähköisen tiedon saaminen nopeasti on tietysti suhteellista, jos otetaan huomioon sähköisten lomakkeiden tekemiseen käytettävä aika. (Hietaniemi & Laiho 2002, 49–50.)

## 6.2 Kyselyn suunnittelu

Koska aihe oli pyörinyt mielessäni kauan, aloin miettiä mahdollista kyselyä varsin varhaisessa vaiheessa. Kysymykset kuitenkin karsiutuivat melko tehokkaasti, kun mietin sitä, mitä oikeastaan tällä tutkimuksella halutaan saada selville. Pohdin erilaisia tutkimusmetodeja ja päädyin yksinkertaiseen kyselytutkimukseen. Valitsin tämän tutkimustavan, koska uskoin sen olevan paras tiedonkeruumenetelmä sellaisella työpaikalla, jossa aika minkään ylimääräisen tekemiseen on hyvin rajattu.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tosin tulisi olla paljon vastaajia ja tämän kyselyn perusjoukko jäisi pieneksi. Mietin myös haastattelututkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tekemistä, mutta se olisi ollut kannaltani vähemmän objektiivinen tapa, koska tunnen haastateltavat kohtalaisen hyvin ja olen viettänyt heidän kanssaan aikaa työn merkeissä. Jossain vaiheessa harkitsin myös sitä vaihtoehtoa, että toteuttaisin tutkimuksen kyselyllä ja haastattelulla, mutta haastatteluosa jäi pois alkaessani rakentaa kyselylomaketta.

Suunnittelin kysymykset mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman tehokasta eikä vastaajan tarvitsisi miettiä, mitä niissä oikeastaan kysytään. Potentiaalisia kysymyksiä syntyi paljon, mutta kriittisyydessäni poistin niistä valtaosan ja valitsin vain sellaiset, jotka olivat mielestäni olennaisia. Lopullinenkaan kyselylomake ei tietenkään ollut täydellinen, kuten sain tuloksia purkaessa huomata. Esimerkiksi avoimet kysymykset osoittautuivat lieväksi pettymykseksi, vaikka niiden sijoittaminen kyselyyn oli tietoinen ja harkittu riski.

### 6.3 Kyselyn toteuttaminen

Kysely vietiin täytettäväksi joulukuussa 2009. Kävin itse henkilökohtaisesti viemässä kyselylomakkeet perusturvakeskukseen ja annoin jonkin verran lisäohjeistusta niiden täyttämiseen. Aikaa kyselyn täyttämiseen oli viikko, jonka jälkeen kävin hakemassa täytetyt lomakkeet. Tulosten analysoitiin sekä kaavioiden tekemiseen käytin Open Office -ohjelmiston Calc-ohjelmaa, koska mielestäni SPSS:n kaltaisen tilastotieteelliseen analyysiin erikoistuneen ohjelman käyttäminen olisi ollut turhaa näin pienen otannan käsittelyssä.

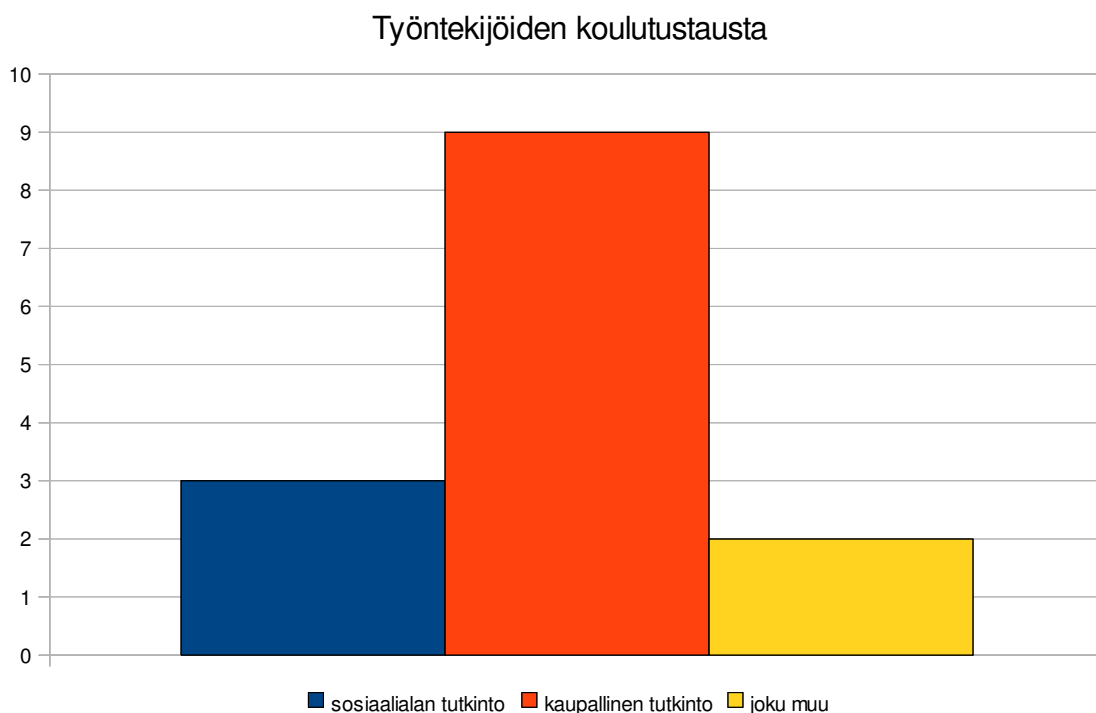
Tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä työskentelee 20 henkilöä, joista tähän kyselyyn vastasi 14 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin 70 %. Kysely annettiin kaikkien työntekijöiden täytettäväksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Kokkolan kaupungin perusturvakeskuksen työntekijöiden asenteita asiakaspalvelua kohtaan sekä kartoittaa heidän koulutustaustansa ja asiakaspalvelun mahdollisia ongelmakohtia.

## 6.4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia niin, että ensin käsitellään vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen käydään läpi kyselyn monivalintakysymyksiä kuviosta 9 alkaen.

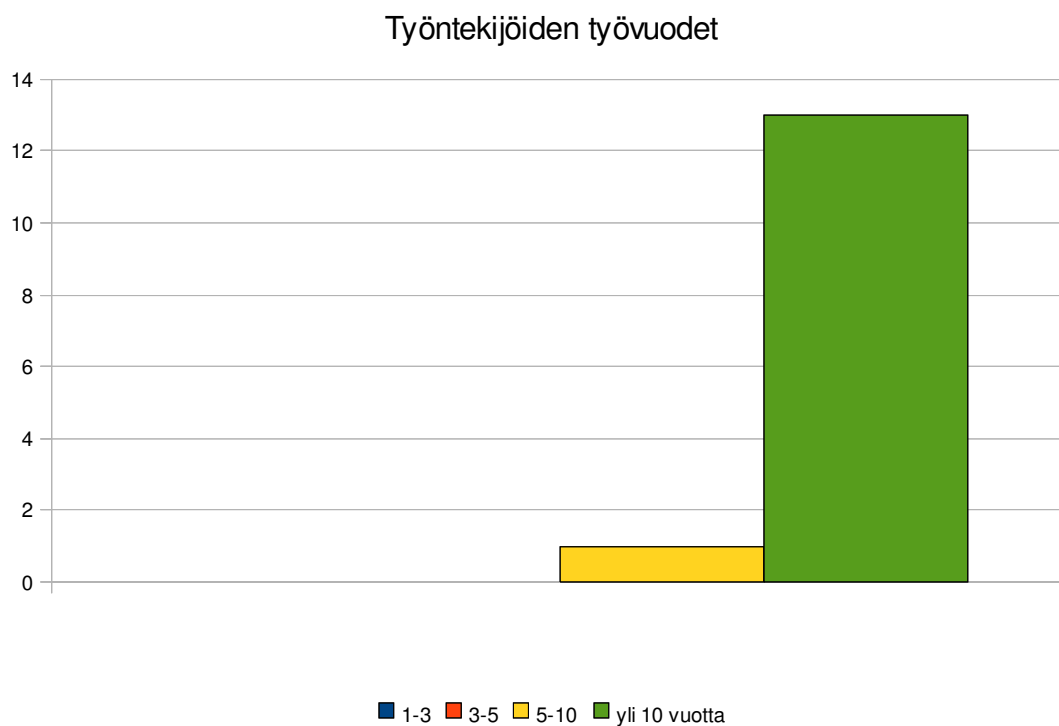
### Taustatiedot

Kuviosta 8 ilmenee, että koulutustaustaltaan vastaajista enemmistöllä oli kaupallinen tutkinto. Jonkin asteen kaupallinen tutkinto oli siis 9 vastaajalla, kun taas sosiaalialan tutkinto oli 3 vastaajalla. Näiden lisäksi 2 vastaajaa kertoi, että heillä on tutkinto yliopistosta, mutta he eivät kertoneet niistä sen tarkemmin.



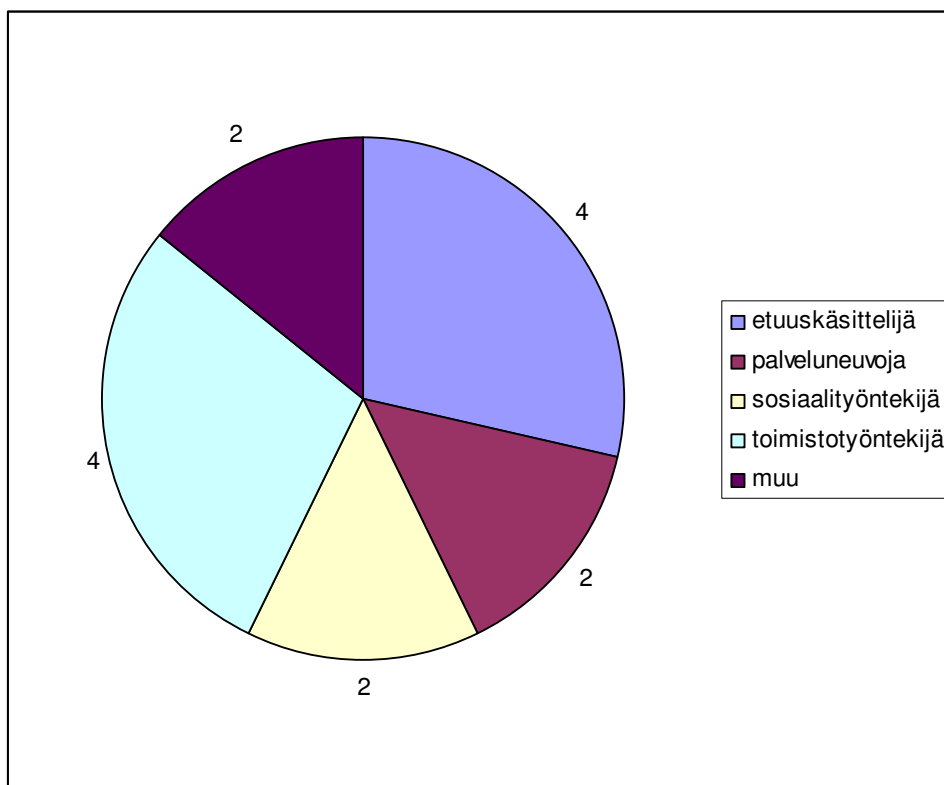
KUVIO 8. Työntekijöiden koulutustausta

Tarkastelemalla kyselyyn vastanneiden kertyneitä työvuosia, oli yllättävää nähdä että valtaosa on työskennellyt Kokkolan kaupungilla yli kymmenen vuotta. Tästä kuviosta voidaan nähdä, että näitä työntekijöitä oli 13 kappaletta, kun taas 5-10 vuotta työskennelleitä löytyi vain 1 kappale (KUVIO 6). Kaikki kyselyyn vastanneet olivat naisia.



KUVIO 6. Työntekijöiden työvuodet

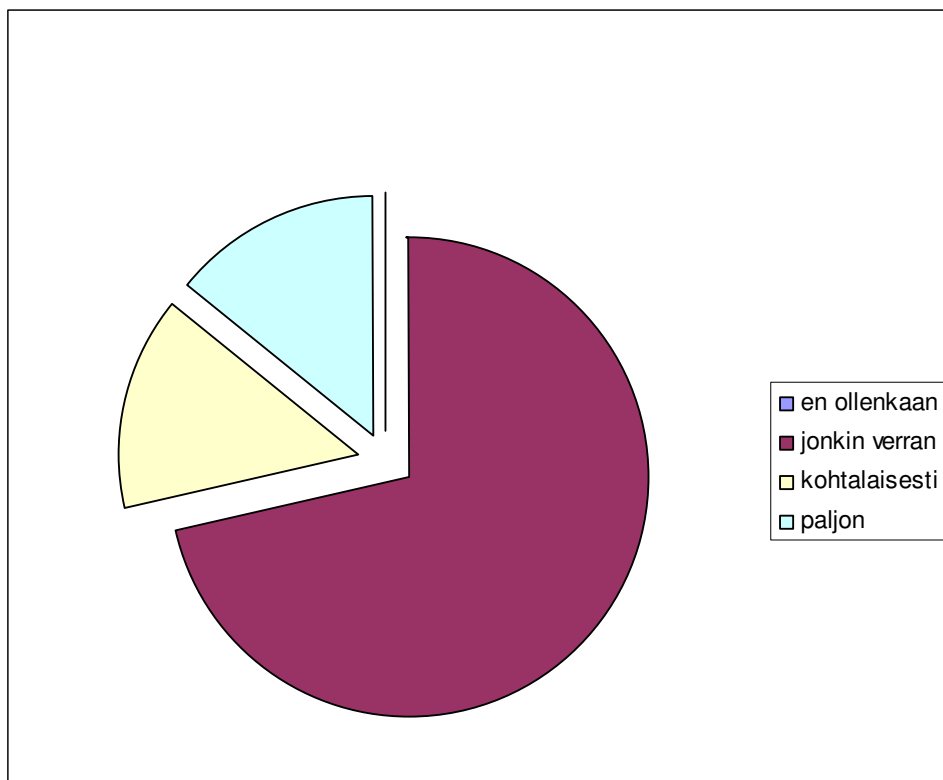
Kuviosta 7 ovat nähtävänä vastaajien työtehtävät. Tutkimuksen otanta koostui 4 etuuskäsitteljästä, 4 toimistotyöntekijästä, 2 palveluneuvojasta, 2 sosiaalityöntekijästä sekä 2 muusta työntekijästä. Nämä kaksi viimeistä toimivat sosiaaliohjaajan ja lastenvalvojan tehtävissä. Tähän kysymykseen olin odottanut hieman enemmän vastauksia sosiaalityöntekijöiltä.



KUVIO 7. Vastaajien työtehtävät

### Monivalintakysymykset

Työntekijöistä kaikki olivat saaneet asiakaspalvelukoulutusta (KUVIO 9). 71,4 % vastaajista oli saanut jonkin verran koulutusta, kun taas 14,3 % vastaajista koki saaneensa kohtalaisesti koulutusta. Loput 14,3 % koki saaneensa paljon koulutusta.



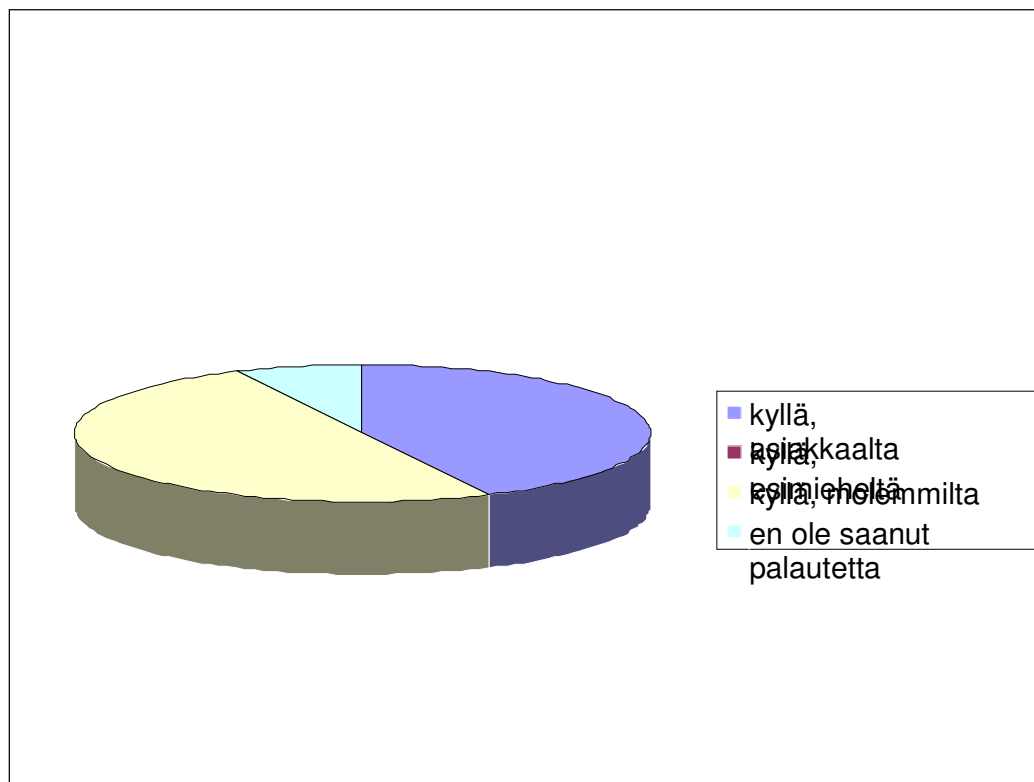
KUVIO 9. Kuinka paljon työntekijät kokivat saaneensa koulutusta asiakaspalvelua varten

Kuviossa 10 tarkastellaan asiakaspalvelun tärkeyttä omassa työssä. Kun kysyttiin vastaajan mielipidettä asiakaspalvelun tärkeydestä, peräti 8 vastasi asiakaspalvelun olevan erittäin tärkeä osa heidän työtään. 5 vastaajaa taas mielsi asiakaspalvelun kohtalaisen tärkeäksi ja vain 1 piti sitä jonkin verran tärkeänä.



KUVIO 10. Asiakaspalvelun tärkeys omassa työssä

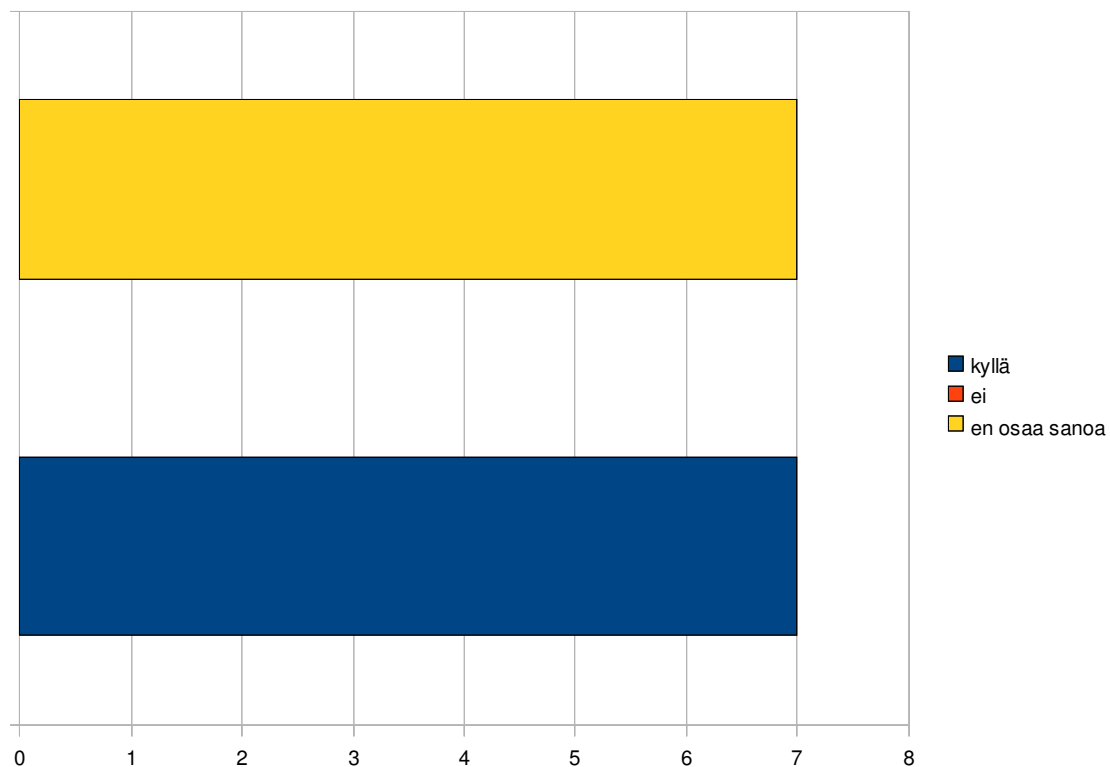
Hyvää palautetta tarjotusta asiakaspalvelusta olivat saaneet lähes kaikki vastaajat (KUVIO 11). Ainoastaan 1 vastaaja ei ollut saanut lainkaan hyvää palautetta. Jopa 7 vastaajaa kertoi saaneensa hyvää palautetta sekä esimieheltä että asiakkaalta. 6 vastaajaa oli taas saanut pelkästään asiakkaalta hyvää palautetta. Olin itse olettanut, että sosiaalityössä kiitosta ei kertyisi näin paljon.



KUVIO 11. Hyvä palaute asiakkaalta tai esimieheltä.

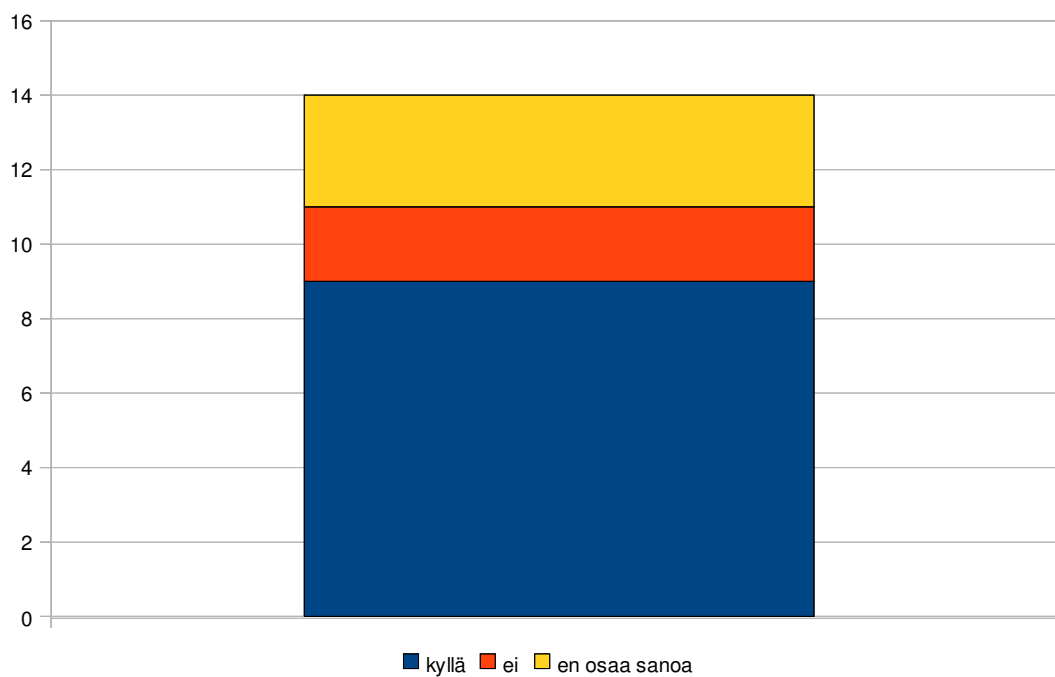


Vastaajilta kysyttiin myös palautteen riittävydestä yleensä, esimerkkinä oli omien toimintatapojen muuttaminen paremmaksi palautteen avulla. Vastaukset jakaantuivat niihin, jotka kokivat palautteen riittäväksi, ja niihin, jotka eivät osanneet sanoa, onko palaute ollut riittävä (KUVIO 12). Tämä kysymyksenasettelu oli ehkä jälkeinpäin ajateltuna hieman huonosti toteutettu.



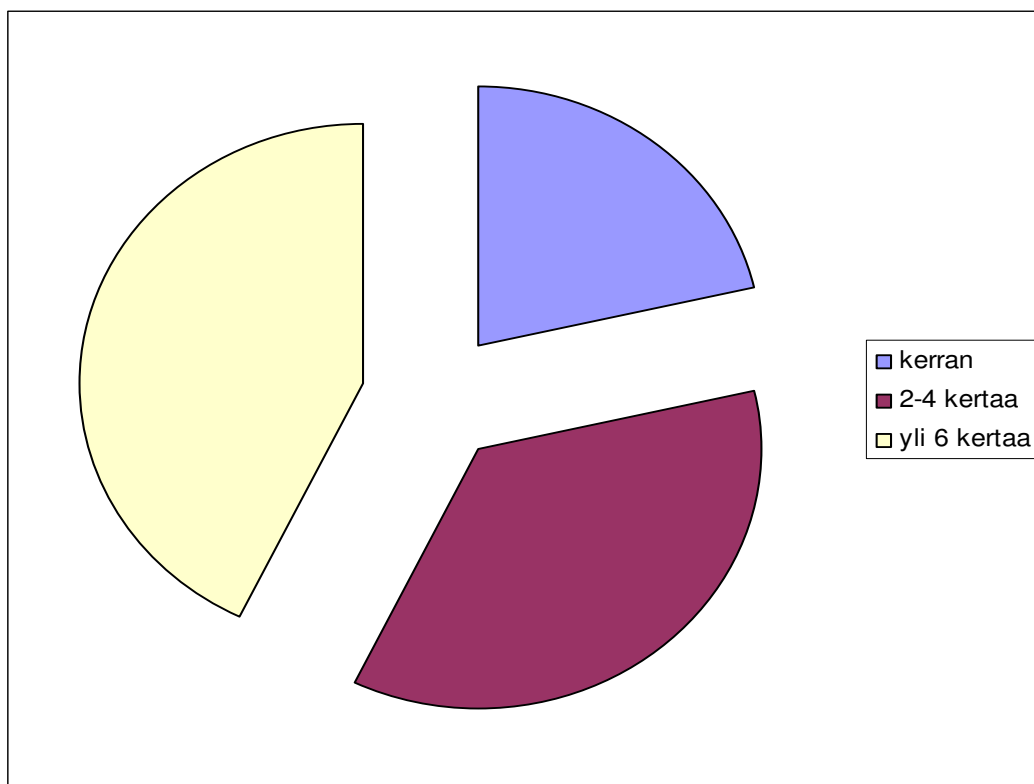
KUVIO 12. Palautteen riittävyys

Kun kysyttiin mielipiteitä työpaikan toiminnan asiakaslähtöisyydestä, oli enemmistö vastaajista sitä mieltä, että heidän työpaikkansa toiminta on asiakaslähtöistä (KUVIO 13). Asiakaslähtöisenä työpaikkansa toimintaa piti 9 vastaajaa. Vain 2 vastaajaa ei pitänyt toimintaa asiakaslähtöisenä.



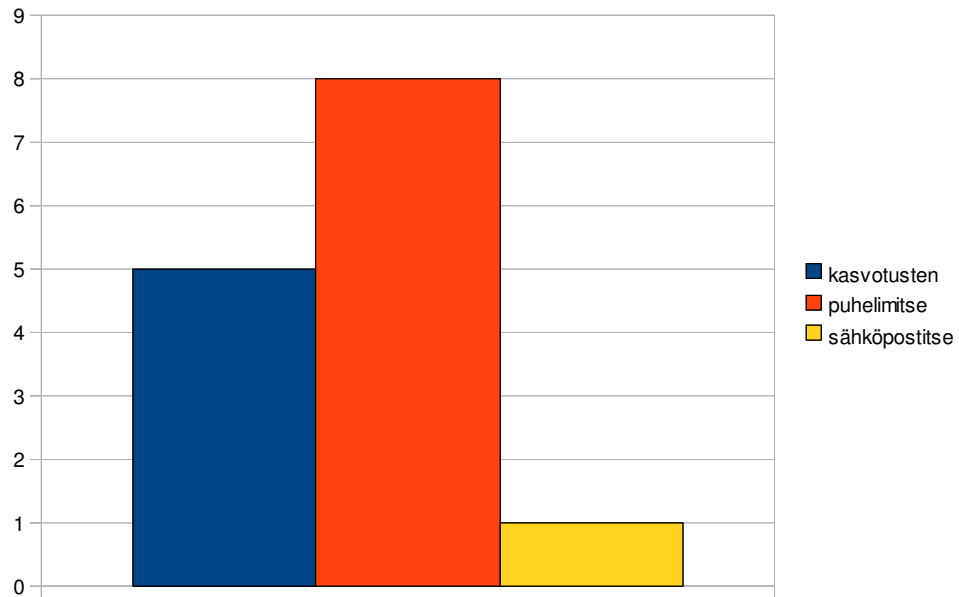
KUVIO 13. Työpaikan toiminnan asiakaslähtöisyys.

Kyselyyn vastanneet työntekijät ovat useasti yhteydessä asiakkaisiin.. Yhteydenotot koskivat niin asiakaspalvelijalta asiakkaalle kuin myös toisinpäin yhteydenottoja. Suurin osa vastaajista, eli 43%, vastasi olevansa yhteydessä asiakkaaseen keskimäärin yli kuusi kertaa yhden työpäivän aikana (KUVIO 14). 36 % vastaajista taas kertoi olevansa keskimäärin 2–4 kertaa yhteydessä asiakkaaseen. Kaikista vähiten vastaajista löytyi sellaisia, jotka olivat vain kerran yhteydessä asiakkaaseen. Näistä vastaajista muodostui loput 21 %.



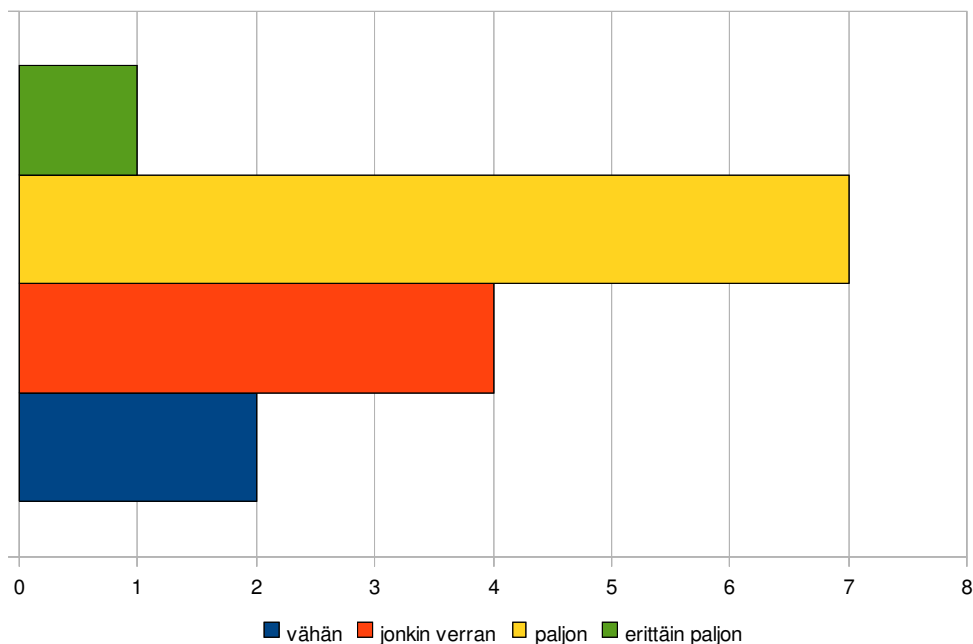
KUVIO 14. Yhteystiheys asiakkaaseen yhden työpäivän aikana

Kuviosta 15 voidaan nähdä, että valtaosalla vastaajista asiakaspalvelutilanteet tapahtuvat useimmiten puhelimitse. Näitä vastaajia löytyi 8. Seuraavaksi eniten käytetty muoto oli kasvatusten tarjottu asiakaspalvelu, jota useimmiten käytti 5 vastaajaa. Vain 1 vastaaja kommunikoi asiakkaiden kanssa useimmiten sähköpostilla.



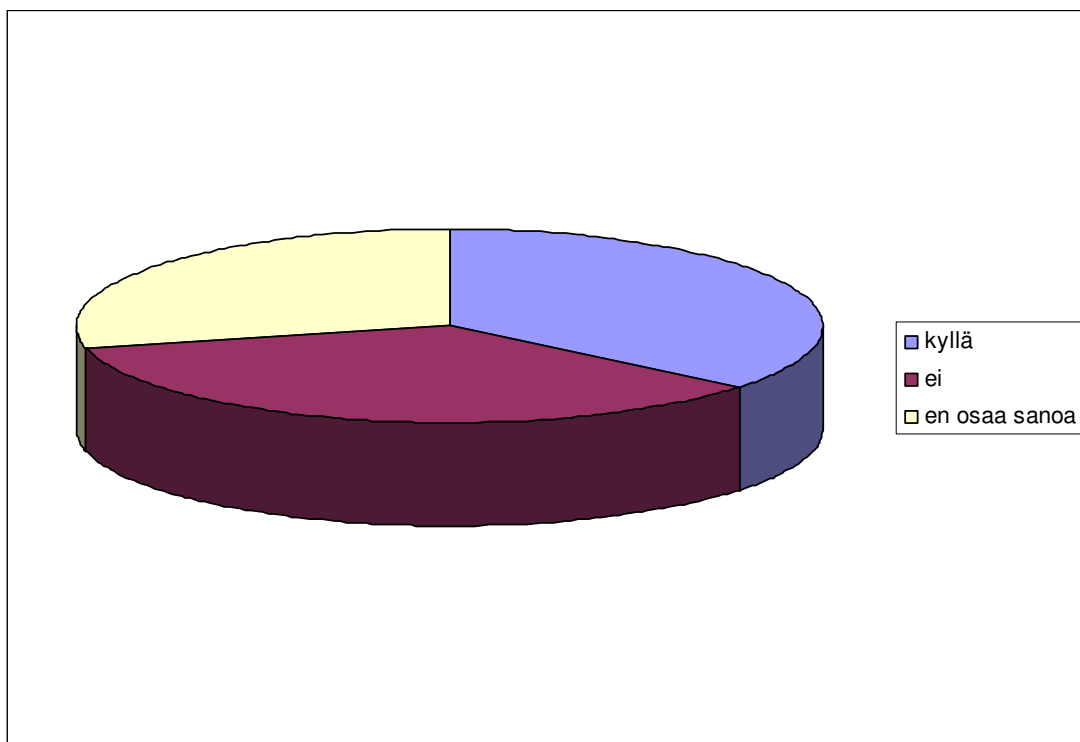
KUVIO 15. Asiakaspalvelutilanteiden vuorovaikutusmuodot.

Vastaajista 7 koki sääntöjen ja määräysten vaikuttavan paljon asiakaspalvelun laatuun (KUVIO 16). Vain 2 vastaajaa koki niiden vaikuttavan vähän ja 1 vastaajista koki niiden vaikuttavan erittäin paljon. Tämän kysymyksen kohdalla odotin juuri tämän kaltaisia tuloksia, sillä esimerkiksi toimeentulotuen myöntäminen tehdään melko monien määräysten puitteissa eivätkä muutkaan etuudet ole tunnettuja byrokratian puutteesta.



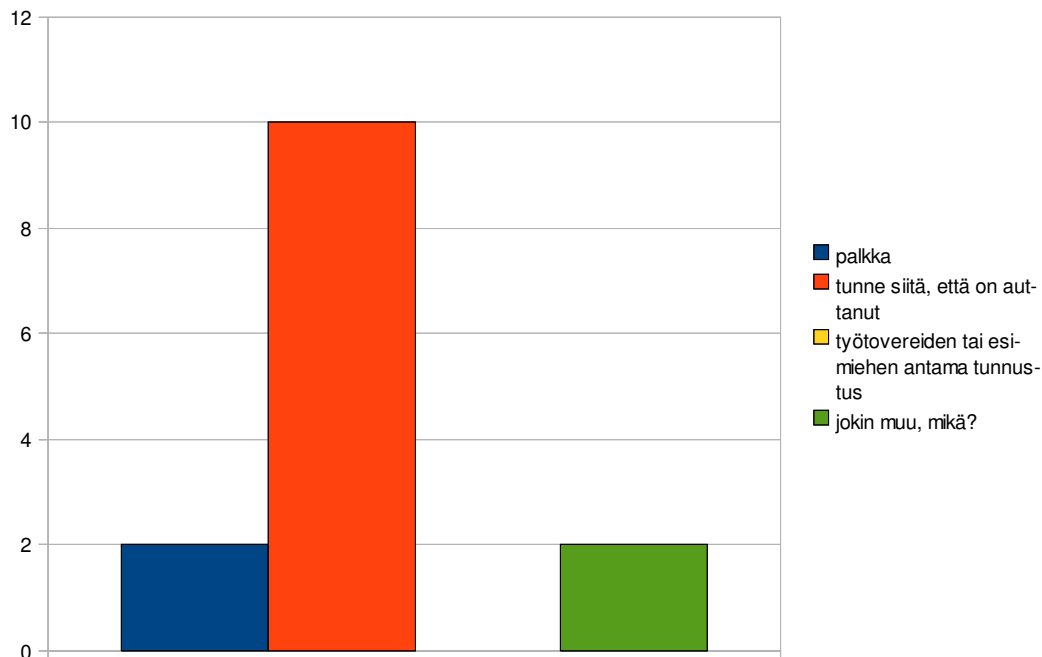
KUVIO 16. Sääntöjen ja määräysten vaikutus asiakaspalveluun

Mahdollinen kannustejärjestelmä ei herättänyt vastaajissa kovin suurta innostusta (KUVIO 17). Kannusteen esimerkkinä kysymyksessä käytettiin rahaa. Tästä kuviosta voidaan nähdä, että vain 35,7 % vastaajista olisi valmis panostamaan enemmän asiakaspalveluun, jos käytössä olisi kannustejärjestelmä. Yhtä moni vastaaja ei ollut valmis parantamaan asiakaspalvelun tasoa kannustejärjestelmästä huolimatta. 28,6 % vastaajista ei osannut sanoa, että vaikuttaisiko kannustejärjestelmä asiakaspalvelun laatuun.



KUVIO 17. Kannustejärjestelmän vaikutus asiakaspalveluun.

Asiakaspalvelusta saatavasta palkkiosta koskevaan kysymykseen keräsi ylivoimaisesti eniten vastauksia vaihtoehto ”tunne siitä, että on auttanut”. Tämän vaihtoehdon valitsi 10 vastaajaa. Vain 2 vastaajaa koki palkan olevan tärkein palkkio. Muita vastauksia kertyi 2 kappaletta (KUVIO 18). Näistä yhdessä kerrottiin kaikkien vaihtoehtojen olevan tärkeitä ja toisessa taas asiakkaan antaman hyvän palautteen olevan tärkein palkkio.



KUVIO 18. Asiakaspalvelusta saatava palkkio

## 6.5 Yhteenveto ja kehittämisasiideoita

Kyselyn tulokset eivät olleet aivan sellaisia kuin olin odottanut. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat saaneet jonkinlaista asiakaspalvelukoulutusta, mutta sitä voitaisiin kyllä lisätä, koska vain hyvin harva oli saanut kohtalaisesti tai paljon koulutusta. Koulutusta voitaisiin kohdistaa vaikkapa erityisesti puhelimesta tehtävään asiakaspalveluun, sillä valtaosa päivittäistä asiakaspalvelutilanteista tapahtuu tämän kyselyn mukaan juuri puhelimesta. Sähköpostia ei taas juurikaan käytetä asiakaspalvelussa tämän kyselyn mukaan, mutta itse luulen siihen syynä olevan se, että esimerkiksi tukipäätöksiä tehtäessä on kaikki lisäselvitykset saatava asiakkaalta mahdollisimman nopeasti. Puhelin on tämän tiedon saamiseen kaikista nopein väline. Uskon kyllä ns. sähköisen asiakaspalvelun lisääntyvän, mutta puhelinta se ei tule korvaamaan vielä pitkään aikaan.

Asiakaspalveluun panostaminen olisi myös työntekijöiden mielestä viisasta, sillä enemmistö vastaajista piti asiakaspalvelua erittäin tärkeänä osana omaa työtään ja päivittäiset yhteydenotot asiakkaisiin olivat lukuisia. Valtaosa kuitenkin koki työpaikkansa toiminnan asiakaslähtöiseksi, vaikka säännöt ja määräykset määrittävätkin vahvasti tarjottavan asiakaspalvelun laadun. Voitaisiin kuitenkin myös sanoa, että asiakaspalvelu on hyvää, vaikka se olisi erittäin tiukan byrokratian säätelemää. Esimerkiksi asiakkaan kohtaava henkilö, joka ei ole usein varsinaisen päätöksen tekijä, voi tarjota hyvän asiakaspalvelukokemuksen asiakkaalle, vaikka itse palveluprosessin lopputulos ei olisi välttämättä hänelle hyvä.

Vaikka olin itse saanut asiakaspalvelutiskillä istuessani ottaa vastaan lähinnä hienoa palautetta, oli hienoa huomata, että asiakkaat myös osaavat antaa hyvää palautetta. Osa koki myös palautteen yleensä auttaneen oman asiakaspalvelusuorituksen parantamisessa. Kannustejärjestelmä ei kerännyt kovin suurta suosiota vastaajien joukossa, ehkäpä siitä syystä, että esimerkkinä käytettiin rahallista palkitsemista. Tämä ei ole yllättävää, kun ottaa huomioon sen, että vain harva mainitsi palkan tärkeimmäksi työstä saatavaksi palkkioksi. Tutkimus siis vahvisti ainakin minun käsitystäni siitä, että sosiaalisella työskentelevät hakeutuvat alalle, koska



he kokevat sen kutsumusammattikseen. Lisäksi toimivan kannustejärjestelmän luominen on hankalaa. Esimerkki kannustejärjestelmästä voisi olla vaikka sellainen, että jokaisella hakemuksia käsittelevällä on päivittäinen käsiteltyjen hakemusten kiintiö, joka pitäisi täyttää tarpeeksi useasti kuukauden aikana. Työntekijä voitaisiin palkita rahallisesti pienellä tehokkuusbonuksella tai vaikkapa vapaapäivällä. Käytännössä tällaisen järjestelmän käyttöönotto olisi kuitenkin hankalaa.

Avointen kysymysten asettaminen kyselylomakkeisiin on aina harkittu riski, koska niihin vastaaminen on paljon työläämpää kuin monivalintakysymyksiin vastaaminen. Näin ollen vastauksia ei kerry yleensä kovin paljoa. Tähänkin kyselyyn olin odottanut hieman innostuneempaa vastaanottoa kuin se loppujen lopuksi sai. Avointen kysymysten vastausten sato jäi näin ollen melko vähäiseksi.

Kysyttäessä kokemuksista asiakaspalvelukoulutuksesta olivat vastaukset melko värikkäitä. Vain yksi kertoi saaneensa ns. kattavan asiakaspalvelukoulutuksen. Vastausten joukosta löytyi muutama sellainen, jotka olivat saaneet lähinnä yksityiselle sektorille tarkoitettua koulutusta mm. luentomuotoisena. Eräs vastaaja kuvaili saamaansa koulutusta pesukoneen myyntiin tarkoitetuksi.

Näiden vastausten perusteella tulisi koulutuksen jatkossa olla paremmin suunniteltua, jotta työntekijät saisivat siitä enemmän irti. Esimerkiksi koulutusmateriaalin käyttö muokkaamatta sitä vastaamaan julkisen sektorin tarpeita ei voi olla kovin tehokasta koulutusta. Sosiaalityöntekijöiden ei tarvitse olla hyviä myyntitykkeitä.

Ideoita siitä, kuinka asiakaspalvelua voitaisiin parantaa, tuli melko vähän. Ehkä kaikista paras ehdotus käsitteli sitä, että nk. asiakaspalvelupäivä jossa säännöllisesti koulutetaan palveluneuvojia, tulisi mahdolliseksi aivan kaikille työntekijöille. Kaikki työntekijät kuitenkin ovat omalla tavallaan asiakaspalvelijoita. Toinen hyvä ehdotus oli työpaikkavierailut toisiin kuntiin. Näin voitaisiin saada uutta näkökulmaa siihen, miten asiat voidaan tehdä eri tavoin ja ehkäpä tehokkaammin.

Koulutusta haluttaisiin yleensäkin enemmän ja tasaisin väliajoin.

Ongelmakohtina asiakaspalvelussa pidettiin ns. kiirehuippuja, jolloin asiakkaita on enemmän ja työntekijöitä taas vähemmän. Kiirehuiput ajoittuvat työntekijöiden lomien ajalle. Myös väkivaltaisten asiakkaiden kanssa asioiminen koettiin ongelmallisena. Eräs vastaaja toi esille kielitaidon puutteen ja mainitsi puutteita mm. englannin ja ruotsin kielen osaamisessa. Ruotsin kielen osaaminen kaksikielisellä alueella olisi asiakaspalvelussa hyvä valttikortti, ja englantia tullaan tarvitsemaan jatkuvasti monikulttuurisemmassa Suomessa. Kielet olisi siis hyvä liittää jossain määrin asiakaspalvelukoulutukseen.

Jonkin verran toivottiin myös korjausta asenteisiin. Yhden vastaajan mielestä työntekijöiden pitäisi ymmärtää, että he ovat täysin tasa-arvoisia asiakkaiden kanssa. Jos asiakkaita pidetään surkeina valittajina ja työntekijät pitävät itseään ”jalustalla” heihin verrattuna, tulee asiakaspalvelusta lähtökohtaisesti huonoa.

## 6 POHDINTA

Kaiken kaikkiaan en voi pitää ainakaan tämän opinnäytetyön kyselytutkimusta kovinkaan onnistuneena. Näin jälkeempäin katsottuna esimerkiksi kyselylomake vaikuttaa melko hätäisesti rakennetulta, vaikka olin käyttänyt sen suunnittelemiseen melko paljon aikaa. Taisin kuitenkin aloittaa sen rakentamisen liian monta kertaa täysin alusta, ja jossain vaiheessa tuli vain sellainen tunne, että nyt tämä on pakko viedä täytettäväksi. Sain kuitenkin kyselyn avulla jonkinlaisen katsauksen työntekijöiden ajatus- ja arvomaailmaan. Oppimiskokemuksena voisin sanoa opinnäytetyön kuitenkin olleen erittäin antoisa.

Mitä sitten tapahtuu tulevaisuudessa? Kiistämätön tosiasia on kuitenkin se, että julkisen hallinnon asiakaspalvelua rajoittavat edelleen, ja varmasti tulevaisuudessakin, sitä sitovat säännöt ja määräykset. Tämän lisäksi epäilen, että asiakaspalveluun ei olla ainakaan lähivuosina panostamassa merkittäviä rahallisia summia taloudellisen epävarmuuden vuoksi. Samaan aikaan kun taloudellinen epävarmuus lisääntyy, kasvaa myös mm. erilaisia tukia tarvitsevien määrä. Voikin olla, että tulevaisuudessa joudutaan julkisissa organisaatioissa toimimaan vielä pienemmillä henkilöstöillä kuin tällä hetkellä, kun julkisia varoja joudutaan jakamaan entistä tarkemmin. Toisin sanoen työt lisääntyvät ja väki vähenee.

Vähentämällä byrokraattisuutta voitaisiin julkisen sektorin palveluita ehkäpä parantaa ja tehdä niistä vähemmän julkisia varoja käyttäviä. Taloudellisen kurimuksen myllerryksessä tämän kaltaiset valtavaa suunnittelua ja päätöksentekoa vaativat muutokset eivät yleensä ole kuitenkaan korkeimpana päättäjien tärkeysjärjestyksissä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun: palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hietaniemi, L. & Laiho, J. 2002. Laatu tilastoissa. Helsinki: Tilastokeskus.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu: kohtelee asiakasta kuin itseäsi. Kuopio: Luma Oy.

Kangas, P. 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Optio. Asiakaspalvelu. Helsinki: WSOY.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Helsinki: WSOY.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaation markkinointi. Helsinki: WSOY.

### Sähköiset julkaisut

Heinonen, M. 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija?. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/14133/Tutkimuksia106.pdf?sequence=1>. Luettu: 2.11.2009

Kokkolan kaupunki. Kotisivut. 2010. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.kokkola.fi/avoimet\\_tyopaikat/kaupunki\\_tyonantajana/fi\\_FI/kaupunki\\_tyonantajana/](http://www.kokkola.fi/avoimet_tyopaikat/kaupunki_tyonantajana/fi_FI/kaupunki_tyonantajana/). Luettu: 20.1.2010.

Ollikainen, A. & Mattila, P. 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1413775>. Luettu: 2.11.2009.

**KESKI-POHJANMAAN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
Liiketalouden ja tekniikan yksikkö  
Eemeli Vähäkainu

**KYSELY**

Arvoisa Kokkolan kaupungin perusturvakeskuksen työntekijä,

Olen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä, jossa pyrin selvittämään teidän asiakaspalvelukykyjänne ja asennoitumista asiakaspalveluun. Haluaisin myös saada tietää, että onko teillä mahdollisesti jonkinlaisia kehittämisideoita asiakaspalvelun parantamisen suhteen.

Ystävällisin terveisin,

Eemeli Vähäkainu

**Taustatiedot**

**1. Sukupuoli**

- nainen  
 mies

**2. Koulutustausta**

- sosiaali-alan tutkinto  
 kaupallinen tutkinto  
 muu, mikä? \_\_\_\_\_

**3. Työtehtävä**

- etuuskäsittelijä  
 palveluneuvoja  
 toimistotyöntekijä  
 sosiaali-alatyöntekijä  
 muu, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Työvuodet**

- 1 – 3  
 3 – 5  
 5 – 10  
 yli 10 vuotta

**Monivalintakysymykset****1. Kuinka hyvin koet saaneesi koulutusta asiakaspalvelua varten työpaikallasi?**

- en ollenkaan
- jonkin verran
- kohtalaisesti
- paljon

**2. Kuinka tärkeänä osana pidät asiakaspalvelua omassa työssäsi?**

- en yhtään
- jonkin verran
- kohtalaisen tärkeänä
- erittäin tärkeänä

**3. Oletko saanut hyvää palautetta tarjoamastasi palvelusta asiakkailta tai esimieheltäsi?**

- kyllä, asiakkaalta
- kyllä, esimieheltä
- kyllä, molemmilta
- en ole saanut hyvää palautetta

**4. Onko palaute ollut mielestäsi riittävää? (Oletko esimerkiksi pystynyt muuttamaan toimintapojasi paremmaksi sen perusteella)**

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

**5. Onko työpaikkasi toiminta mielestäsi asiakaslähtöistä?**

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

**6. Kuinka monta kertaa olet keskimäärin yhteydessä asiakaseen yhden työpäivän aikana?**

- kerran
- 2-4 kertaa
- yli 6 kertaa

**7. Millaisessa vuorovaikutuksessa asiakaspalvelutilanteet useimmiten tapahtuvat?**

- kasvojen
- puhelimitse
- sähköpostitse

**8. Kuinka paljon säännöt ja määräykset vaikuttavat omasta mielestäsi tarjoamasi asiakaspalvelun laatuun?**

- vähän
- jonkin verran
- paljon
- erittäin paljon

**9. Panostaisitko asiakaspalveluun enemmän, jos työpaikallasi olisi jonkinlainen kannustejärjestelmä? (Esimerkiksi hyvästä palvelusta palkittaisiin rahallisesti)**

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

**10. Mikä on tärkein palkkio, jonka koet saavasi tarjoamastasi asiakaspalvelusta?**

- palkka
- tunne siitä, että on auttanut
- työtovereiden tai esimiehen antama tunnustus
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Avoimet kysymykset**

**1. Jos olet saanut asiakaspalvelukoulutusta, kuvaile hieman mitä se piti sisällään ja koitko sen itse hyödylliseksi? Kirjoita kokemuksesi lyhyesti tähän.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Onko sinulla mitään ehdotuksia siitä, kuinka koko työyhteisön asiakaspalvelutaitoja voitaisiin parantaa? Kirjoita ne lyhyesti tähän.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Onko asiakaspalvelussa jotain erityisiä ongelmakohtia, joita haluaisit tuoda esille? Kirjoita ne lyhyesti tähän.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KIITOS MIELENKIINNOSTA!



Vastaukset avoimiin kysymyksiin

**Jos olet saanut asiakaspalvelukoulutusta, kuvaile hieman mitä se piti sisällään ja koitko sen itse hyödylliseksi?**

*On ollut pitkä asiakaspalvelukoulutus, johon kuului mm. haastavat asiakkaat, erilaiset viestintävälineet ja hyvinvoiva asiakaspalvelija. Osin hyödyllinen, osin ei*

*Asiakaspalvelukoulutus oli yritys-elämästä. Minua koulutettiin myymään "pesukonetta".*

*Olen saanut. 4/2008 - 11/2009 luentomuotoisena. Lähinnä mielestäni olisi ollut myyntitehtävissä oleville, miten asiakkaiden kanssa toimitaan.*

*Asiakastyössä miltei kaikkien koulutuksieni sisältöön kuuluu myös asiakaslähtöisyys jonka itse koen myös asiakaspalveluna.*

*Agressiivisen asiakkaan kohtaaminen, josta on jonkin aikaa sitten etten koulutuksesta enää mitään.*

*Koulutus ei ole vastannut "tarpeita".*

*Ongelmatilanteita asiakkaan kohtaamisessa. Väkivaltainen asiakas-koulutus oli todella tärkeä.*

**Onko sinulla mitään ehdotuksia kuinka koko työyhteisön asiakaspalvelutaitoja voitaisiin parantaa?**

*Asiakaspalvelupäivä kaikille, ei vain heille, jotka sitä eniten tekee. Myös vastaaville ja johtaville työntekijöille.*

*Työpaikkavierailuja toisiin kuntiin. Kunnolla suunniteltu koulutus.*

*Koulutusta aikaväleihin.*

*Koulutusta että asiakastilanteisiin ei henkilökohtaisia tunteita mukaan.*

**Onko asiakaspalvelussa jotain erityisiä ongelmakohtia joita haluaisit tuoda esille?**

*Kiirehuiput. Esimiesten tuki kohdattaessa haastavia asiakkaita.*

*Minulla erityisesti vaivaa kun en osaa eri kieliä riittävän hyvin. (ruotsi, englanti, venäjä, ranska)*

*Kaikessa sosiaalityössä on työntekijän asenne tärkeä. Sen tosiseikan ymmärtäminen ja sisäistäminen, että me kaikki - sekä asiakkaat että työntekijät - olemme tasa-arvoisia kanssaihmissä, on hyvä asiakaspalvelun peruskivi. Jos työntekijä jakaa ihmiset kahteen ryhmään: me = hyvät = auttajat ja he = surkeat, tarvitsevat = asiakkaat on asenteena paha lähtökohta ja asiakastyöstä/palvelusta tulee sen mukaista.*

*Vaikea asennoitua, kun asiakas itse on vihainen.*

*Kuinka toimia "vaikeiden" asiakkaiden kanssa.*